

BANKA ŞUBELERİNİN MALİYET VE İŞGÜCÜ YÖNETİMİNDE ZAMANA DAYALI FAALİYET TABANLI MALİYETLEME*

Yrd. Doç. Dr. Bedia ATALAY**
Öğr. Gör. Rabia KURULU***

Muhasebe Bilim
Dünyası Dergisi
Haziran 2016; 18 (2); 453-475

453

ÖZ

Bankaların ürün ve hizmetlerinin sunumunda gerçekleştirilen her bir faaliyetin etkin yönetimi, sunulan ürün ve hizmetlerin birim maliyetinin ve işçilik maliyetlerinin doğru hesaplanması maliyet kontrolü ve işgücü planlaması açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı, zamana dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme (ZDFTM) ile banka şubelerinde sunulan ürün ve hizmetlerin birim maliyetlerinin hızlı ve güvenilir biçimde hesaplanmasını sağlamak ve her departmana ait kullanılan ve kullanılmayan kapasiteyi tespit ederek işgücü planlamasına sağladığı katkıları göstermektir. Bu amaçla bir banka şubesi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ile ZDFTM kullanılarak maliyet ve kapasite hesaplamaları yapılmış, sunulan ürün ve hizmetlerin birim maliyeti hesaplanmış ve departmanlarda çalışması gereken personel sayısı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Bankacılık Sektörü, Maliyet Muhasebesi, İşgücü Planlaması

JEL Sınıflandırması: M12, M41, M51, M54

MANAGEMENT WORKFORCE AND COST OF BANK BRANCH IN TIME-DRIVEN ACTIVITY BASED COSTING

ABSTRACT

The effective management of each the activity that is conducted during the presentation of the bank's products and services, the correct calculation the unit cost of the presented services and the products and labor costs is important in

* Makale gönderim tarihi: 05.07.2015; kabul tarihi: 18.03.2016.

** Fatih Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, batalay@fatih.edu.tr

*** Fatih Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Programı. rrbatur@fatih.edu.tr

terms of cost control and workforce planning. The purpose of this study is to identify that the unit costs of products and services being presented in the branches have been calculated quickly and reliably by the help of Time-Based Activity-Based Costing (TBABC). The study also aims to show its contributions to workforce planning through identifying the used and unused capacity for each department. For this purpose, the cost and capacity calculations have been made by TBABC, using the data obtained from the interviews being done in bank branch, unit cost of service and products has been calculated and the number of staff required to work in the departments.

Keywords: Time Driven Activity Based Costing, Banking Sector, Cost Accounting, Workforce Planning

JEL Classification: M12, M41, M51, M54

1. GİRİŞ

Değişen ve gelişen dünya koşullarında işletmelerin başarılı ve güçlü bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve devam ettirebilmeleri yaşanan değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin sürdürebilirliklerini ve rekabet avantajını sağlamalarında maliyet sistemlerinin önemli bir rolü vardır. Günümüzde maliyet sistemleri sadece maliyetleri hesaplamak için değil stratejik yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Hem maliyetlerin hem de işgücünün başarılı yönetiminde, doğru planlanmasında ve isabetli kararların alınmasında maliyet sistemlerinin rolü ve katkısı büyüktür. Finans sektöründe büyük bir paya sahip olan banka işletmelerinde en yüksek paya sahip olan maliyet unsuru işçilik maliyetidir. Bu bağlamda, ürün ve hizmet çeşitliliği çok olan banka işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetlerin maliyetlerinin en doğru şekilde tespit edilebilmesi önem kazanmaktadır. Bu durum kullanılan maliyet sisteminin önemini karşımıza çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra bankaların sunduğu hizmetlerin devamlılığı, kalite yönetimi, katılımcı bir anlayışın sağlanması, performans ve verimliliğin artırılması ve belirlenen hedeflere ulaşmasında iş gücü planlamasının ve insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır.

İnsan faktörü hizmet sektöründe olmazsa olmaz unsurlardandır. Bu bağlamda insan kaynağının önemli olduğu banka sektöründe insan kaynağının ve işgücünün doğru planlanması ve başarılı yönetimi stratejik öneme sahiptir. Bankalar organizasyonel olarak ne kadar iyi yapıda olursa olsun insan kaynağı ve işgücü planlaması niteliksiz ve yetersiz

olursa başarı sağlanamayacaktır. İşletme başarısı işletmenin mevcut tüm kaynaklarının iyi yönetilmesi ile sağlanabilecektir.

Banka işletmelerinde hizmet talep edildiği anda sunulmaktadır. Bu nedenle sunulan hizmetlerin hızlı ve kaliteli olması müşteri memnuniyeti ve devamlılığı için önemlidir. Hizmetlerin en kısa sürede ve istenen kalitede sunulması için her departmanda nitelikli ve yeterli sayıda personel istihdam edilmelidir. Böylece eksik ya da fazla personel istihdamının getireceği zararlar önlenebilecektir. Maliyet ve işgücü yönetiminde sağlanan başarı verimliliği arttırarak, müşterilerin ve çalışanların memnuniyetlerini sağlayacak ve sürdürülebilir kârlılık ve rekabet avantajı getirecektir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar ile maliyetlerin gerçek nedenlerinin ürünlerden ziyade gerçekleştirilen faaliyetler olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler doğru olarak saptanıp maliyetler ile faaliyetler arasındaki ilişkiler gerçeğe uygun olarak ortaya konulabilirse, maliyetlerin daha net bir şekilde belirlenebilmesi ve kontrolü sağlanabilecektir.

Bu çalışmanın temel amacı Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ZDFTM)'nin bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama ile maliyet ve iş gücü yönetiminde uygulanabilirliğini açıklamak ve sektöre katkı sağlamaktır. Çalışmanın amacına zemin hazırlamak için ilk olarak banka işgücü planlamasının önemine değinilmiştir. Devamında ZDFTM'nin yapısı ve ZDFTM ile kapasite yönetimi hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak bir banka şubesinde sunulan ürün ve hizmetlerin birim maliyetleri hesaplanmış, yapılan kapasite hesaplamaları ile kullanılan ve kullanılmayan kapasite tespit edilerek şube birimlerindeki eksik yada fazla personel belirlenmiştir. Banka işletmelerinin maliyet ve kapasite yönetimi açısından ZDFTM uygulamasının sonuçları değerlendirilmiştir.

2. BANKA VE İŞGÜCÜ PLANLAMASI

Günümüzde iktisadi ve ticari hayat içinde çok önemli yeri olan banka; sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan bir iktisadi kuruluş olarak tanımlanmıştır (Atay 2003, 1). Bankalar para ve kredi ticareti yaparak hizmet veren kuruluşlardır. Bankalar çok sayıda şubeleri ile bir bütün

halinde çalışmaktadır ve aynı zamanda diğer işletmelerden farklı bir varlık-kaynak yapısına sahiptir.

Bankaların işlem konusu para olduğundan, hizmet ya da ürünü sunma hızının, paranın zaman değeri ve hizmet kalitesine bağlı olarak, maliyet ve kârlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Faiz giderleri fon maliyetlerinin ana bileşeni olduğundan, sunulan bir hizmete ait birim maliyet ancak daha etkin faaliyet gösterilmesi ile azaltılabilir (Atış 2000, 9). Bu bağlamda sunulan hizmetlerin hızı ve kalitesini etkileyen en büyük unsur, hizmetlerin sunulduğu departmanlarda çalışan personelin sayısı ve niteliğidir.

Banka çalışanları, çalışma ikliminden memnun oldukları sürece işlerine daha çok sahip çıkacak ve katma değerleri artacaktır. Mevcut çalışanların devamlılığının sağlanması ve yeni gelişmelere entegre edilmesi müşterilerin memnuniyetlerini arttıracak ve rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmenin amaçlarına ulaşması yolunda faaliyetlerinin devamlılığı için yeterli sayıda ve nitelikte personelin olması önemli bir unsurdur (Fındıkçı 2000, 42).

Banka işletmeleri gibi hizmet sektöründeki işletmeler büyüme yolunda karlılıklarını arttırmak için işçilik maliyetlerini azaltırken müşteri memnuniyetini de arttırmayı amaçlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin artırılmasının en iyi yollarından biri en kısa sürede kaliteli hizmet sunmaktır. Bu da her departmanda olması gereken sayıda ve işe uygun personel istihdamı ile olacaktır. Sunulan hizmetlerin kaliteli bir şekilde verilebilmesi için yeterli sayıda personelin tespit edilmesinden sorumlu olan yöneticiler geliştirilen yeni yöntem ve teknikleri takip etmeli ve uygulamalıdır. İşletmeye uygun doğru bir yöntem uygulandığında hem sunulan hizmetin kalitesi hem de müşteri memnuniyeti artacaktır (Küçüksille ve Güngör 2009, 95). İnsan gücü bir ülkenin ve işletmelerin en değerli kaynaklarında birisidir. Bu bağlamda insan iş gücünün doğru istihdam edilmesi, planlanması ve yönetilmesi önem arz etmektedir.

İnsan kaynağının yönetsel başarısı kurumsal rekabet avantajı sağlayacaktır. Stratejik hareket etme, üretkenlik ve verimliliğin artırılması, yüksek performanslı işgücü elde edilmesi doğru insan kaynağı ve işgücü planlaması ile mümkün olacaktır (Kazlauskait ve Buciuñien 2008, 78-85). İşgücü planlaması, işletmenin her bir departmanında nicelik ve nitelik olarak gerekli personel ihtiyacının önceden tespit edilmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl

karşılancacağıının belirlenmesidir (Sabuncuoğlu 2000, 51). Bir diğer ifade ile işgücü planlaması, gerekli sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerde işletmenin hedefleri doğrultusunda yerleştirilmesidir (Küçükşille ve Güngör 2009, 97). İşgücü planlamasının stratejik bir değeri vardır. İşgücü gereksinimleri işletmenin gelişme planları doğrultusunda yapılmalıdır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için yeterli sayıda ve nitelikte personel ile çalışması ve işletme içi iletişim işlevselliğinin tam olarak yerine getirilmesi gerekmektedir (Erdoğan 1991, 10-11). Çalışanlar arasındaki ilişkiler ile iş akışı ve planlamasının işletmenin amaçları doğrultusunda yeterli olup olamaması işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları ve gelişmeleri için önemlidir (Güney ve diğerleri 2012, 241).

Bankaların sunduğu hizmetlerin devamlılığı, kalite yönetimi, katılımcı bir anlayışın sağlanması, performans ve verimliliğın artırılması ve belirlenen hedeflere ulaşmasında iş gücü planlamasının ve insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Bankalarda çok çeşitli ve sayıda departman, bu departmanlarda yapılan çok çeşitli işlemler, nitelikli ve eğitimli personel istihdamı mevcut olduğu için insan kaynakları ve iş gücü yönetimi stratejik öneme sahiptir. İşletmelerin tüm departmanları sağlıklı bir vücut gibi birbiri ile entegre olarak çalışır. Bu bağlamda stratejik işgücü planlaması işletmedeki diğer yönetim ve maliyet sistemleri ile birlikte ele alınmalıdır.

İşgücü planlamasında personel gereksinimi işletmenin departmanları düzeyinde ayrı ayrı belirlenmesi işletme çapında personel gereksinimi belirlenmesine göre daha uygun bir yoldur (Mathic ve Jackson 2009, 23).

İşgücü planlaması üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama mevcut personelin niteliklerinin ve işletmede yapılan faaliyetlerin tespit edilmesi, ikinci aşama mevcut faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli olan personel sayısının belirlenmesi, üçüncü aşama önceki iki aşama arasındaki hesaplamalar ile personel fazlalığı ve eksikliğinin tespit edilmesidir (Aytaç 1999, 23). İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler ve aralarındaki ilişkiler, faaliyetlerin önem derecesi, yerine getirilmesi için gerekli nitelikler, zaman etüdleri ve iş yükü hesaplamaları ile iç analiz yapılmaktadır. Bu şekilde işletmede yapılan faaliyetlerin ve personelin envanteri çıkarılmış olmaktadır (Arslan 2012, 96). İşgücü

planlamasında ihtiyaç duyulan insan gücünün tespit edilmesi önemli bir unsurdur. Burada "mevcut personel miktarı" ve "olması gereken personel miktarı" olarak belirlenmesi gereken iki unsur vardır. Bu iki unsurun birbirine eşit çıkması istenir. Fark olması durumunda departmanlarda ya personel fazlası var yada personel ihtiyacı var demektir.

İşgücü planlamasının her üç aşamasının da doğru yapılması, başarılı sonuçlara ulaşılması ve sürekliliğin sağlanması için farklı yöntem ve hesaplamalar yapılabilir. Diğer maliyet yöntemlerinden farklı olarak maliyet hesaplamaları ile birlikte kullanılan kapasiteyi de veren ZDFTM, işgücü planlamasının her üç aşamasında kullanılabilen ve sunduğu sonuçların doğruluk ve güvenilirliği yüksek olduğu için işgücü planlamasının daha doğru yapılmasına katkı sağlamaktadır. ZDFTM işletmenin tüm departmanları ve sistemleri ile ilişki içerisinde.

3. ZAMANA DAYALI FAALİYET TABANLI MALİYETLEME VE KAPASİTE YÖNETİMİ

ZDFTM, faaliyet tabanlı bir maliyet yöntemidir. Faaliyet tabanlı maliyet yöntemlerinde dolaylı maliyetler, maliyet unsurlarına faaliyetler temel alınarak dağıtılmakta, böylece yöneticilerin maliyet bilgilerinden daha etkin bir şekilde yararlanmaları sağlanmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yöntemlerinin temel ilkesi; maliyetlere sebep olan ürünler değil, faaliyetlerdir ve ürünlerin faaliyetleri tüketmesidir (Coşkun ve Kurulu 2009, 35).

ZDFTM, maliyet nesnelere ile faaliyetler arasında sebep-sonuç ilişkisi kurmakta ve süreçlerin ya da kaynakların kullanılmayan kapasitesini vermektedir. ZDFTM faaliyetlerin kaynakları, ürün ve hizmetlerinde faaliyetleri tüketmesi anlayışına dayanır. ZDFTM faaliyetlerin sürelerini esas almakta ve önemli bir bilgi olan kullanılan kapasiteyi vermektedir. (Kırhoğlu ve Atalay 2014a, 100).

ZDFTM'nin genel yapısında iki aşamalı bir süreç işlemektedir. İlk aşamasında bütün kaynakların pratik kapasitesi tespit edilmekte ve sonrasında kaynağın toplam maliyeti pratik kapasiteye bölünerek birim süre başına maliyet hesaplanmaktadır. İkinci aşamada ise faaliyetlerin süreleri belirlenerek birim süre maliyeti ile faaliyetin süresi çarpılarak maliyet hesaplanmaktadır. ZDFTM'de ilk olarak kaynak miktarları

önce faaliyetler sonra maliyet objeleri belirlenerek tahmin edilmektedir (Kaplan ve Anderson 2004, 133).

ZDFTM’de maliyet etkeni olarak “zaman” kullanılmaktadır. Örneğin müşteri ilişkileri yönetimi faaliyeti için müşteri görüşmelerine ayrılan süre maliyet etkenini oluştururken, kredi onayı alınması faaliyeti için yeni bir kredi onayı için harcanan süre maliyet etkeni olarak alınmaktadır.

ZDFTM’de birim süre maliyeti ve maliyet objelerinin tükettiği faaliyetlerin süreleri olmak üzere iki parametre hesaplanarak işlemler yapılmaktadır (Stouthuysen ve Diğerleri 2010, 83). Birim sürenin maliyeti, kaynak havuzunda biriken toplam maliyetin toplam pratik kapasiteye bölünmesi ile bulunmaktadır (Kaplan ve Anderson 2004, 7). Maliyet objeleri tarafından kullanılan faaliyetlerin süreleri ise faaliyetleri gerçekleştiren personelin harcadığı zamanını nerede ve nasıl kullandığı ile ilgili gözlem ve tahminler yapılarak tespit edilmektedir (Kaplan ve Anderson 2004, 136). İki parametre sonucunda maliyet etkeni oranı elde edilmektedir. Maliyet etkeni oranı aracılığı ile de maliyetler maliyet objelerine dağıtılmaktadır (Kaplan ve Anderson 2004, 133).

ZDFTM, işletme personelinin harcadığı süre ile işletmedeki faaliyetler için harcanan toplam arasındaki farkı verdiği için dolayı kapasite yönetiminde başarı sağlamaktadır (Barrett 2005, 36). Atıl kapasite yüksek hizmet maliyetine yol açacak şekilde hizmetlere dağıtılmamalıdır (White 2009, 67).

ZDFTM, katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırdığı, kaynak kapasite kullanımını arttırdığı, doğru yerlere doğru süreçler sunduğu, faaliyetlerin süresini optimize ettiği, süreçlerde iş akışını geliştirdiği ve doğru maliyet ölçümü sağladığı için işletmelere değer geliştirici fırsatlar sunmaktadır (Kaplan ve Porter 2011, 58-64). ZDFTM kullanılmayan ve kullanılan kapasite ve maliyetlerini ayrı ayrı göstermektedir. İşletme yönetimine kullanılmayan kaynak kapasitesini sunduğu için yöneticiler organizasyonel birimlerde, ekipmanlarda ve personelde kullanılmayan kapasite miktarını ve maliyetini görebilmektedir (Kırhoğlu ve Atalay 2014a, 102). Kullanılmayan kapasitenin dikkate alınmaması belirsizliklere yol açacağından dolayı işletme yöneticilerinin sunulan hizmetlerin süreç, faaliyet ve departmanlar bazında resmedip anlamaları zor olacaktır. ZDFTM’nin

kullanılabilir kapasite ile çalışması yöneticilere kolaylık ve avantaj sağlamaktadır (Hoozee ve Burgeman 2010, 186).

ZDFTM yöneticilere operasyonlarla ilgili faaliyetlerin maliyetleri ve katma değerleri hakkında fikir vermektedir. Bu şekilde departman yönetimi etkinleşmektedir. Yoğun talep alan departmanlarda faaliyetlerin süresi azaltılabilir. Ayrıca departmanlar arasında açık iletişimi oluşturarak yöneticilere operasyonel iyileştirme imkânı vermektedir (Kırlıoğlu ve Atalay 2014b, 71). ZDFTM işletmedeki tüm faaliyet seviyeleri için kullanılabilir. Sağladığı doğru bilgiler ile ürün ve hizmetlerin planlamasından, üretilmesine kadar tüm süreçlerin gerçekleşmesine, iyileştirilmesine kayda değer yardımları olmaktadır. Ayrıca tüm çalışanların katılımını sağladığı ve yöneticilere yol gösterdiği için daha isabetli kararların alınmasında önemli rol oynamaktadır (Hoozee ve Bruggeman 2010, 195).

ZDFTM, işletmenin faaliyetlerine ve faaliyetlerin süresine odaklandığı için işletmenin yeteneklerini, kapasitesini, imkânlarını ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığı için işletmeye ait SWOT analizini desteklemektedir. Banka işletmelerinde kullanılan maliyet yöntemi, fiyat politikasının ve özellikle fiyatların taban sınırının belirlenmesinde önemli role sahiptir. Çünkü masrafların gelirler tarafından karşılanmadığı durumlarda banka sunduğu hizmetlerin fiyatını artırır ya da bazı hizmetlerin sunumunu kaldıracaktır. Bu açıdan ZDFTM yöneticilere daha doğru maliyet ve kaynak kapasite kullanım bilgisi sunmaktadır.

ZDFTM'nin maliyet ve finansal yönetim başarısı dışında sağladığı yararlar arasında, işletmenin planlama sürecinin geliştirilmesine katkı sağlayarak işgücünün doğru planlanması ve yönetimi ile emek yoğun hizmet sektöründe önemli bir yer kaplayan personel maliyetinin kontrolünü sağlama, personelin teknik, fiziksel ve moral açısından ihtiyaçlarını karşılayarak bağlılık ve motivasyonunun artırılması sayılabilir.

4. X BANKASININ Y ŞUBESİNDE ZDFTM UYGULAMASI

4.1. Uygulama Yapılan Banka ve Şube İle İlgili Bilgiler

Çalışmanın yapıldığı banka, yurt içinde 220 şube, yurt dışında 1.000 muhabir banka ve yaklaşık 3.000 personeli ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Çalışmanın yapıldığı şube 500 m² alan üzerine kurulu,

14 personeli ile hizmet vermektedir. Banka şubesinde, yönetim birimi, pazarlama servisi, operasyon servisi, banko hizmetleri servisi, dış işlemler servisi, istihbarat ve mali tahlil servisi yer almaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Çalışmanın amacı, banka işletmelerinde ZDFTM'nin uygulanabilirliğini, ZDFTM ile daha sağlıklı ve güvenilir maliyet bilgisi elde edilip edilmediğini incelemektir. Hizmet sektöründe önemli bir unsur olan çalışma kapasitesinin doğru tespiti ve başarılı yönetimi ve ayrıca bankanın operasyonel ve stratejik yönetimine sağlayacağı katkılar açısından ZDFTM değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bankanın büyüklüğü, faaliyetlerinin ve departmanlarının genişliği nedeniyle vaka çalışması, bankanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir şubesinde yapılmıştır. Çalışmada banka şubesinde ortaya çıkan maliyetler ve kapasite ZDFTM yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve birim maliyetler elde edilmiştir. Araştırmada gerekli olan bilgiler şube yöneticisi ve çalışanlar ile yüz yüze görüşmeler ve yerinde gözlem yapılarak elde edilmiştir.

Çalışmada, faaliyet merkezleri, faaliyetler ve gerçekleştirme sayıları belirlendikten sonra her bir faaliyetin gerçekleştirme süresi tespit edilmiştir. Faaliyet merkezlerinin direkt ve endirekt giderleri hesaplandıktan sonra ZDFTM'nin temelini oluşturan ve tek dağıtım anahtarı olan "zaman" kullanılarak faaliyet maliyetleri maliyet nesnelere yüklenmiştir. Çalışmaya kullanılan paranın maliyeti dâhil edilmemiş, şubenin işlemleri ile ilgili olan maliyetler dâhil edilmiştir. Ayrıca genel müdürlük tarafından şubelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için verilen hizmetlerden dolayı katlanılan genel giderlerin şubelere yansıtıldığı genel müdürlük masraf payı dikkate alınmamıştır.

4.4. Araştırmanın Uygulanması

Çalışmada, ZDFTM'nin yedi aşamadan oluşan süreci takip edilmiştir.

- (1) İşletmenin kaynak gruplarının, faaliyetler ve alt faaliyetlerin belirlenmesi
- (2) Kaynak Gruplarının Toplam maliyetlerinin hesaplanması

(3) Belirlenen faaliyetler ve alt faaliyetlerin gerçekleşme sürelerinin tespit edilmesi

(4) Kaynak Gruplarının pratik kapasitesinin hesaplanması

(5) Pratik kapasitenin kaynak gruplarının toplam maliyetine bölünmesi ile birim maliyetin hesaplanması

(6) Birim süre maliyetleri ile faaliyetin gerçekleşme süresinin çarpılması

(7) Faaliyet maliyetlerinin maliyet objelerine yüklenmesi

4.4.1. Kaynak Gruplarının, Faaliyetler ve Alt Faaliyetlerin Belirlenmesi

Çalışmanın yapıldığı banka şubesi yöneticisi ve çalışanları ile yapılan yüzyüze görüşmeler ve yerinde gözlem neticesinde oluşturulan 5 adet kaynak grubu ve her bir kaynak grubunda çalışan sayısı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kaynak Grupları ve Personel Sayısı

Kaynak Grubunun Kodu	Kaynak Grubunun Adı	Personel Sayısı
BNK 1	Pazarlama	3
BNK 2	Operasyon	5
BNK 3	Banko Hizmetleri	2
BNK 4	Dış İşlemler	2
BNK 5	İstihbarat ve Mali Tahlil	2

Kaynak gruplarından her birinde yer alan faaliyetler, bu faaliyetlerin süresi ve yılda kaç kez yapıldığı (gerçekleşme sayısı) tespit edilerek Tablo 2, 3, 4, 5, 6'da sunulmuştur.

Tablo 2. BNK 1- Pazarlama

Faaliyetler	Süre (Dakika)	Yılda Kaç Kez Yapıldı (adet)
Müşteri Görüşmeleri	45 dak	1.750
Müşteri Ziyaretleri	60 dak	1.250
Talimatlı İşlemlerin Onayı	5 dak	5.000
Kredi Kullanım İşlemleri	120 dak	1.000

Tablo 3. BNK 2- Operasyon

Faaliyetler	Süre (Dakika)	Yılda Kaç Kez Yapıldı (adet)
Kontrol İşlemleri	10 dak	26.000
Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	8 dak	17.500
Onay İşlemleri	5 dak	50.000

Tablo 4. BNK 3- Banko İşlemleri

Faaliyetler	Süre (Dakika)	Yılda Kaç Kez Yapıldı (adet)
Havale/Eft işlemleri	5 dak	16.430
Döviz, fon alım/satım işlemleri	5 dak	4.125
Çek/senet tahsili	5 dak	7.650
Para yatırma ve çekme	5 dak	24.235
Vadeli/vadesiz hesap açma/kapama	5 dak	5.430
Anlaşmalı kurum ödemeleri, tahsilâtları ve aktarma işlemleri	5 dak	3.680
Hesap defteri, ekstre düzenleme	5 dak	3.450

Tablo 5. BNK 4- Dış İşlemler

Faaliyetler	Süre (Dakika)	Yılda Kaç Kez Yapıldı (adet)
Hizmet İşlemleri	15 dak	8.240
Kontrol İşlemleri	3 dak	8.240

Tablo 6. BNK 5- İstihbarat Mali ve Tahlil

Faaliyetler	Süre (Dakika)	Yılda Kaç Kez Yapıldı (adet)
İstihbarat Raporu Düzenleme	150 dak	780
Müşteri Ziyaretleri	120 dak	780

Belirlenen kaynak gruplarına ait faaliyetler, süreleri ve gerçekleşme sayılarının tespitinden sonraki adım kaynak gruplarının maliyetlerinin hesaplanmasıdır.

4.4.2. Kaynak Gruplarının Maliyetlerinin Hesaplanması

Banka şubesinde sunulan hizmetler çerçevesinde maliyetler faiz ve faiz dışı giderler olarak ikiye ayrılmaktadır. Faiz giderleri hesap grubunda paranın maliyetini içermektedir. Faiz dışı giderler operasyonel giderlerdir. Çalışmada faiz ile ilgili giderler dikkate alınmamıştır. Faiz dışı giderler grubuna ait giderlerin dağıtımı yapılmıştır. Şubeye ait direkt ve indirekt giderler Tablo 7 ve Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Şube Direkt Giderleri

Direkt Gider Türleri	Gider Tutarları (TL)
Personel Giderleri	420.600
Amortisman Giderleri	15.200
Toplam	435.800

Tablo 8. Şube Endirekt Giderleri

Endirekt Gider Türleri	Gider Tutarları (TL)
Personel Gideri	80.530
Amortisman Gideri	15.620
Yönetim Gideri	40.580
Vergi, Resim ve Harçlar	9.740
Kira Giderleri	30.000
Bakım ve Onarım giderleri	3.520
Ulaşım Giderleri	6.540
Sigorta Giderleri	1.850
Isıtma Giderleri	6.440
Aydınlatma Giderleri	9.520
Su Giderleri	1.100
Temizlik Giderleri	2.230
Haberleşme Giderleri	7.640
Basılı Kağıt ve Kırtasiye Giderleri	3.620
Temsil ve Ağırılama Giderleri	5.370
Toplam	224.300

Faaliyetlerin kaynakları kullanma oranına göre indirekt giderler kaynak gruplarına dağıtılmıştır. Kaynak gruplarının direkt giderleri ve indirekt giderlerden aldıkları pay hesaplanarak Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Kaynak Gruplarının Direkt ve Endirekt Giderleri

Kaynak Grupları	Direkt Gider (TL)	Endirekt Gider (TL)	Toplam (TL)
BNK 1	175.420	65.740	241.160
BNK 2	110.650	56.830	167.480
BNK 3	62.630	45.660	108.290
BNK 4	51.860	30.650	82.510
BNK 5	35.240	25.420	60.660
Toplam	435.800	224.300	660.100

4.4.3. Faaliyet Merkezlerinin Birim Kapasite Maliyetlerinin Tespit Edilmesi

ZDFTM’de kaynak gruplarının faaliyetleri belirlenerek, bu gruplara ait maliyetlerin hesaplanmasından sonra kaynak gruplarının birim kapasite maliyetleri tespit edilmektedir. Birim maliyet, kaynak gruplarının toplam maliyetinin ilgili kaynak grubunun çalışan personelinin pratik kapasitesine bölünmesiyle hesaplanmaktadır.

ZDFTM’de tüm kapasitenin zaman cinsinden ölçülmektedir. Şubeye ait kaynak gruplarının pratik kapasitesi ile birim kapasite maliyetleri Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. ZDFTM Yöntemine Göre Pratik Kapasite ile Birim Kapasite Maliyetinin Tespiti

Faaliyet Merkezi	BNK 1	BNK 2	BNK 3	BNK 4	BNK 5
Faaliyet Merkezinin Maliyeti	241.160	167.480	108.290	82.510	60.660
Aktif Çalışan Sayısı	3	5	2	2	2
Aylık Çalışılan Gün	22	22	22	22	22
Günlük Çalışma Zamanı(Saat)	8	8	8	8	8
Mola Eğitim, Dinlenme Zamanı (Saat)	1	1	1	1	1
Birim Çalışan İçin Net Günlük Çalışma Süresi (Saat)	7	7	7	7	7
Birim Çalışan İçin Net Aylık Çalışma Süresi (Saat)	154	154	154	154	154

Birim Çalışan İçin Net Aylık Çalışma Süresi (Dakika)	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240
Birim Çalışan İçin Net Yıllık Çalışma Süresi (Dakika)	110.880	110.880	110.880	110.880	110.880
Toplam Çalışanlar İçin Net Yıllık Pratik Kapasite(Dakika)	332.640	554.400	221.760	221.760	221.760
Birim Kapasite (Süre) Maliyeti (TL/Dakika)	0,72	0,3	0,49	0,37	0,27

Birim Süre Maliyet= Toplam Maliyeti / Toplam Pratik Kapasite

BNK1: 241.160 / 332.640 = 0,20 TL/dak.

BNK2: 167.480 / 554.400= 0,30 TL/dak.

BNK3: 108.290 / 221.760= 0,49 TL/dak.

BNK4: 82.510 / 221.760= 0,37 TL/dak.

BNK5: 60.660 / 221.760= 0,27 TL/dak.

4.4.4. Faaliyet Merkezlerinin Maliyet Yükleme Oranlarının Ve Kapasite Kullanım Oranlarının Tespit Edilmesi

Şubede her bir faaliyet merkezinde çalışan personel ile yapılan görüşmeler ve gözlemler neticesinde her bir faaliyet için harcanan süre tespit edilmiştir. Belirlenen birim süreler ile birim süre maliyeti çarpılarak birim maliyet oranı hesaplanmıştır. Her bir faaliyetin gerçekleşme sayısı yani zaman etkeni miktarı ile faaliyetin birim süresi çarpılarak toplam tüketilen süre hesaplanmıştır. Birim yükleme maliyet oranı ile zaman etkeni miktarı yani faaliyetin gerçekleştirme sayısı çarpılarak her faaliyetin maliyeti hesaplanmıştır. Toplam kullanılan kapasite ile hesaplanan pratik kapasite karşılaştırılmıştır. Aradaki fark atıl kapasite olarak ortaya çıkmıştır.

Toplam Faaliyet Maliyeti= (Birim Süre Maliyeti x Birim Faaliyet Süresi) x Zaman Etkeni Sayısı

Tablo 11. BNK 1- Pazarlama Birimi Maliyet ve Kapasite Durumu

Faaliyetler	Birim Faaliyet Süresi (dakika/faaliyet sayısı)	Birim Süre Maliyeti (TL/dakika)	Birim Maliyet Yükleme Oranı (TL/faaliyet)	Zaman Etkeni	Zaman Etkeni Miktarı (faaliyet Sayısı)	Toplam Tüketilen Süre (dakika)	Toplam Faaliyet Maliyeti (TL)
Müşteri Görüşmeleri	45	0,72	32,4	Faaliyet Sayısı	1.750	78.750	56.700
Müşteri Ziyaretleri	60	0,72	43,2	Faaliyet Sayısı	1.250	75.000	54.000
Talimatlı İşlemlerin Onayı	5	0,72	3,6	Faaliyet Sayısı	5.000	25.000	18.000
Kredi Kullanım İşlemleri	120	0,72	86,4	Faaliyet Sayısı	1.000	120.000	86.400
Toplam Kullanılan						298.750	215.100
Pratik Kapasite						332.640	241.160
Atıl Kapasite						33.890	26.060
Kullanılmayan Kapasite Oranı(%)						10,19	10,81

Kullanılmayan Kapasite=Toplam Pratik Kapasite – Toplam Kullanılan Kapasite

$$332.640 - 298.750 = 33.890 \text{ dak.}$$

Tablo 11’de pazarlama birimi çalışan personelinin pratik kapasite toplamı 332.640 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 298.750 dakikadır. Bu duruma göre atıl kapasite 33.890 dakikadır. Pratik kapasitenin %90 oranında verimli kullanıldığını, geriye kalan %10’luk kısmın ise, herhangi bir faaliyet için kullanılmadığını ve atıl kaldığını göstermektedir. Maliyet

hesaplamalarında ve alınan kararlarda 26.060 TL'lik atıl kapasite maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 12. BNK 2-Operasyon Birimi Maliyet ve Kapasite Durumu

Faaliyetler	Birim Faaliyet Süresi (dakika/faaliyet sayısı)	Birim Süre Maliyeti (TL/dakika)	Birim Maliyet Yükleme Oranı (TL/faaliyet sayısı)	Zaman Etkeni	Zaman Etkeni Miktarı (Faaliyet Sayısı)	Toplam Tüketilen Süre (dakika)	Toplam Faaliyet Maliyeti (TL)
Kontrol İşlemleri	10	0,3	3	Faaliyet Sayısı	26.000	260.000	78.000
Talimatlı İşlemlerin Gerçekleştirilmesi	8	0,3	2,4	Faaliyet Sayısı	17.500	140.000	42.000
Onay İşlemleri	5	0,3	1,5	Faaliyet Sayısı	50.000	250.000	75.000
Toplam Kullanılan						650.000	195.000
Pratik Kapasite						554.400	167.480
Atıl Kapasite						-95.600	-27.520
Kullanılmayan Kapasite Oran(%)						-17,24	-16,43

Kullanılmayan Kapasite=Toplam Pratik Kapasite – Toplam Kullanılan Kapasite

$$554.400 - 650.000 = -95.600 \text{ dak.}$$

Tablo 12'de operasyon birimi çalışan personelinin pratik kapasite toplamı 554.400 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 650.000 dakikadır. Bu duruma göre atıl kapasite yoktur. Pratik kapasitenin tamamı kullanılmaktadır. Atıl kapasite oranının -%17 olması işlerin devamı için personel ihtiyacı gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Tablo 13. BNK 3- Banko Birimi Maliyet ve Kapasite Durumu

Faaliyetler	Birim Faaliyet Süresi (dakika/faaliyet sayısı)	Birim Süre Maliyeti (TL/dakika)	Birim Maliyet Yükleme Oranı (TL./faaliyet sayısı)	Zaman Etkeni	Zaman Etkeni Miktarı (faaliyet Sayısı)	Toplam Tüketilen Süre (dakika)	Toplam Faaliyet Maliyeti (TL)
Havale/EFT işlemleri	3	0,49	1,47	Faaliyet Sayısı	16.430	49.290	24.152
Döviz, fon alım/satım işlemleri	5	0,49	2,45	Faaliyet Sayısı	4.125	20.625	10.106
Çek/senet tahsili	5	0,49	2,45	Faaliyet Sayısı	7.650	38.250	18.743
Para yatırma ve çekme	3	0,49	1,47	Faaliyet Sayısı	24.235	72.705	35.625
Vadeli/vadesiz hesap açma/kapama	4	0,49	1,96	Faaliyet Sayısı	5.430	21.720	10.643
Anlaşmalı kurum ödemeleri, tahsilâtları ve aktarma işlemleri	5	0,49	2,45	Faaliyet Sayısı	3.680	18.400	9.016
Hesap defteri, ekstre düzenleme	5	0,49	2,45	Faaliyet Sayısı	3.450	17.250	8.453
Toplam Kullanılan						238.240	116.738
Pratik Kapasite						221.760	108.290
Atıl Kapasite						-16.480	-8.448
Kullanılmayan Kapasite Oranı(%)						-7,43	-7,8

Kullanılmayan Kapasite= Toplam Pratik Kapasite – Toplam Kullanılan Kapasite

$$238.240 - 221.760 = -16.480 \text{ dak.}$$

Tablo 13’de banko birimi çalışan personelinin pratik kapasite toplamı 238.240 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 221.760 dakikadır. Bu duruma göre atıl kapasite yoktur. Pratik kapasitenin tamamı kullanılmaktadır. Atıl kapasite oranının - %7 çıkmıştır.

Tablo 14. BNK 4- Dış İşlemler Birimi Maliyet ve Kapasite Durumu

Faaliyetler	Birim Faaliyet Süresi (dakika/faaliyet sayısı)	Birim Süre Maliyeti (TL/dakika)	Birim Maliyet Yükleme Oranı (TL/faaliyet sayısı)	Zaman Etkeni	Zaman Etkeni Miktarı (faaliyet sayısı)	Toplam Tüketilen Süre (dakika)	Toplam Faaliyet Maliyeti (TL)
Hizmet İşlemleri	15	0,37	5,55	Faaliyet Sayısı	8.240	123.600	45.732
Kontrol İşlemleri	3	0,37	1,11	Faaliyet Sayısı	8.240	24.720	9.146
Toplam Kullanılan						148.320	54.878
Pratik Kapasite						221.760	82.510
Atıl Kapasite						73.440	27.632
Kullanılmayan Kapasite Oranı (%)						33,12	33,49

Kullanılmayan Kapasite= Toplam Pratik Kapasite – Toplam Kullanılan Kapasite

$$148.320 - 221.760 = 73.440 \text{ dak.}$$

Tablo 14’de dış işlemler birimi çalışan personelinin pratik kapasite toplamı 148.320 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 221.760 dakikadır. Bu duruma göre kullanılmayan kapasite 73.440 dakikadır. Pratik kapasitenin %67 oranında verimli kullanıldığını, geriye kalan %33’lük kısmın ise, herhangi bir faaliyet için kullanılmadığını ve atıl kaldığını göstermektedir. Maliyet

hesaplamalarında ve alınan kararlarda 27.632 TL'lik atıl kapasite maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 15. BNK 5- İstihbarat ve Mali Tahlil Birimi Maliyet ve Kapasite Durumu

Faaliyetler	Birim Faaliyet Süresi (dakika/faaliyet sayısı)	Birim Süre Maliyeti (TL/dakika)	Birim Maliyet Yükleme Oranı (TL/faaliyet sayısı)	Zaman Etkeni	Zaman Etkeni Miktarı (faaliyet Sayısı)	Toplam Tüketilen Süre (dakika)	Toplam Faaliyet Maliyeti (TL)
İstihbarat Raporu Düzenleme	150	0,27	40,5	Faaliyet Sayısı	780	117.000	31.590
Müşteri Ziyaretleri	120	0,27	32,4	Faaliyet Sayısı	780	93.600	25.272
Toplam Kullanılan						210.600	56.862
Pratik Kapasite						221.760	60.660
Atıl Kapasite						11.160	3.798
Kullanılmayan Kapasite Oranı (%)						5,03	5,26

Kullanılmayan Kapasite= Toplam Pratik Kapasite – Toplam Kullanılan Kapasite

$$210.600 - 221.760 = 11.160 \text{ dak.}$$

Tablo 15'de istihbarat ve mali tahlil birimi çalışan personelinin pratik kapasite toplamı 210.600 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 221.760 dakikadır. Bu duruma göre atıl kapasite 11.160 dakikadır. Pratik kapasitenin %95 oranında verimli kullanıldığını, geriye kalan %5'lik kısmın ise, herhangi bir faaliyet için kullanılmadığını ve atıl kaldığını göstermektedir. Maliyet hesaplamalarında ve alınan kararlarda 3.798 TL'lik atıl kapasite maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

5. SONUÇ

Finansal hizmetler sektöründe ekonomik ve çevresel faktörlerin değişmesiyle birlikte rekabet gittikçe artmaktadır. Artan rekabet ve kârların azalması ile ticari bir bankanın rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi, sürdürülebilirliğini sağlaması, işletmenin kısa ve uzun vade hedeflerine ulaşmasında tüm kaynakların etkin kullanımı önemlidir. Kaynakların etkin kullanımı için ise kaynakların kapasitesinin doğru hesaplanması ve başarılı yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ZDFTM'nin hem maliyet ve hem de kapasite yönetiminde önemli katkıları mevcuttur. ZDFTM ile işletme kapasitesi hakkında yöneticiler daha isabetli kararlar alabilmekte, ortaya çıkan kullanılmayan kapasite miktarını hesaplayabilmektedir. Dolayısıyla faaliyetlerin ve personelin verimliliği hakkında doğru ve güncel bilgiye sahip olan işletme yöneticileri kaynak planlamasını daha doğru yapabilmektedir. ZDFTM kullanılmayan kapasiteyi gösterdiğinden dolayı departmanlarda gerekli personel sayısını ve fazla personel var ise daha üretken departmanlara yönlendirilmesi vb. gibi bilgileri vermektedir. Bu bilgiler yöneticilere yönetsel kararlar vermesinde kolaylık sağlamakla birlikte operasyonel etkinliği ve verimliliği de arttırmaktadır. ZDFTM işletmedeki tüm kaynakların kullanımının planlamasında ve yönetilmesinde etkin bir şekilde kullanılabilir. İnsan faktörü hizmet sektöründe olmazsa olmaz unsurlardandır. Bu bağlamda insan kaynağının önemli olduğu banka sektöründe insan kaynağının ve işgücünün doğru planlaması ve başarılı yönetimi önemlidir. Bankalar organizasyonel olarak ne kadar iyi yapıda olursa olsun eğer insan kaynağı ve işgücü planlaması niteliksiz ve yetersiz olursa başarı sağlanamayacaktır. İşletme başarısı işletmenin mevcut tüm kaynaklarının iyi yönetilmesi ile sağlanabilecektir. ZDFTM atıl kapasiteyi gösterdiği için departmanlarda nitelikli ve yeterli sayıda çalışan personel planlaması yapabilmektedir. Ayrıca işletme içi faaliyetleri planladığı ve katılımcı bir anlayışa sahip olduğu için işletme içi iletişimi güçlendirmektedir.

Çalışmada banka şube birimlerine ait çıkan sonuçlara göre, pazarlama birimi faaliyet merkezinde çalışan personelin pratik kapasite toplamı 332.640 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 298.750 dakikadır. Atıl kapasite 33.980 dakika olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum pratik kapasitenin %90 oranında verimli kullanıldığını, geriye kalan %10'luk kısmın ise atıl kaldığını göstermektedir. Atıl kapasite maliyeti 26.060 TL dir. Dış işlemler birimi faaliyet merkezinde çalışan personelin pratik kapasite toplamı

221.760 dakikadır. Faaliyetler için harcanan toplam zaman ise 148.320 dakikadır. Atıl kapasite 73.440 dakikadır. Bu birimde pratik kapasite %67 oranında verimli kullanılmakta, geriye kalan %33'lük kısım ise atıl kalmaktadır. Atıl kapasite maliyeti 27.632 TL dir. İstihbarat mali tahlili birimi faaliyet merkezinde çalışan personelin pratik kapasite toplamı 221.760 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 210.600 dakikadır. Atıl kapasite 11.160 dakika olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum pratik kapasitenin %95 oranında verimli kullanıldığını, %5'lik kısmın ise atıl kaldığını göstermektedir. Maliyet hesaplamalarında ve alınan kararlarda hesaplanan atıl kapasite maliyetinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Şube operasyon birimi faaliyet merkezinde çalışan personelin pratik kapasite toplamı 554.400 dakika, faaliyetler için harcanan toplam zaman 650.000 dakikadır. Banko hizmetleri birimi faaliyet merkezinde çalışan personelin pratik kapasite toplamı 221.760 dakika olmasına rağmen, faaliyetler için harcanan toplam zaman 238.240 dakikadır. Bu iki birimde atıl kapasite oluşmamıştır. Mevcut personelin yetersiz kalmaktadır. Bu birimlere personel alınabilir ya da %33 atıl kapasitesi olan dış işlemler biriminde çalışan bir personel gün içinde part time olarak yoğunluğun olduğu saatlerde bu birimlere gönderilmelidir. Bu şekilde birimlerin operasyonel planlaması ve yönetimi daha etkin yapılmaktadır.

Çalışmanın amacına yönelik yapılan banka şube uygulamasında ortaya çıkan sonuca göre ZDFTM'nin banka işletmelerinde etkin bir şekilde uygulanabileceği ve maliyetlerin daha detaylı, zamanlı, anlamlı ve gerçekçi olarak hesaplandığı görülmüştür. Ayrıca banka personelinin iş gücü planlaması ve yönetiminde ZDFTM'nin sağladığı bilgilerin önemli katkısının olduğu da görülmüştür. ZDFTM ile yapılan maliyet ve kapasite hesaplamaları, bankanın tüm şubelerinde yapılarak bankaların faaliyetleri, yoğunlukları ve kapasiteleri ölçülerek, başarılı planlama ve yönetim kararları alınmasına banka yönetimine önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arslan, M.L. 2012. “İnsan Kaynakları Gereksinime Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, *Öneri*, 10(37).
- Atay, S. 2003. *Banka Muhasebesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta.
- Atış, C. 2000. “Ticari Bankalarda Maliyetler ve Yönetim Kararları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Aytaç, S. 1999. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1. Basım, İstanbul.
- Barrett, R. 2005. “Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC”. *Business Performance Management Magazine*, 11.
- Coşkun, A. ve R. Kurulu. 2013. “Banka Şubelerinde Maliyet Dağıtım ve Hizmet Birim Maliyetlerinin Hesaplanması”, *Bankacılar Dergisi*, 24(85).
- Erdoğan, İ. 1991. “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Güney, S., Yahyaoglu, G., Suner, G., Çalışkan, D., Genç, A. ve Ş.Y. Yiğiter. 2012. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Literatür Açısından Değerlendirilmesi”, *İB International Refereed Academic Social Sciences Journal International Congress on Culture and Society Special Issue*, 3(5).
- Hoozee, S. ve W. Bruggeman. 2010. “Identifying Operational Improvements During The Desing Process of A Time-Driven ABC System: The Role of Collective Worker Participation and Leadership Styl”, *Management Accounting Research*, 21.
- Kaplan, R. ve S. Anderson. 2004. “Time-Driven Activity-Based Costing”, *Harvard Business Review*. <http://eds.b.ebscohost.com.elibrary.fatih.edu.tr/> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

- Kaplan, R. ve M. Porter. 2011. “The Big Idea, How To Solve The Cost Crisis in Health Care”, Harvard Business Review.
- Kazlauskaitė, R. ve I. Bucunienė. 2008. “The Role Of Human Resources and Their Management in The Establishment Of Sustainable Competitive Advantage”, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 5.
- Kırlioğlu, H. ve B. Atalay. 2014a. “Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetlemenin Kapasite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Hastane Uygulaması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23).
- Kırlioğlu, H. ve B. Atalay. 2014b. “Hastane İşletmelerinin Maliyet Sorununa Tıbbi Müdahale Gerektirmeyen Çözüm Önerisi: Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Modeli”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1).
- Küçükşille, E. U. ve İ. Güngör. 2009. “İş yoğunluğu Tahmin ve İşgücü Planlama: Süpermarket Uygulaması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).
- Mathic, R. ve J. Jackson. 2009. *Human Resources Management*, 13th Ed. Mason: South Western Cengage Learning.
- Sabuncuoğlu, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayıncılık Kitabevi, İstanbul.
- Stouthuysen, K., M. Swiggers, A. M.Reheul ve F.Roodhooft. 2010. “Time-Driven Activity-Based Costing for a Library Acquisition Process: A Case Study in a Belgian University”, *Library Collections, Acquisitions, & Technical Services*, 34.
- White, L. 2009. “Resource Consumption Accounting: Managerfocused Management Accounting”, *Journal Of Corporate Accounting & Finance*, 20(4).