

**NORM KADRO UYGULAMASI VE ÖRGÜTLERİN EKONOMİK PERFORMANSINA
ETKİSİ YA DA ETKİSİZLİĞİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ**
**STANDARD POSITION PRACTICE AND ITS EFFECT OR INEFFECTIVENESS ON
ECONOMIC PERFORMANCE OF THE ORGANIZATIONS: TURKISH BANKING
SECTOR**

İhsan Oğuz BAKKALBAŞI

Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Bölümü

iobakkalbasi@marmara.edu.tr

ORCID No: 0000-0002-4011-9052

ÖZ

Geliş Tarihi:

08.08.2021

Kabul Tarihi:

07.06.2022

Yayın Tarihi:

30.06.2022

**Anahtar
Kelimeler**

Norm kadro,
Personel
verimliliği,
Ekonomiklik,
Bankacılık sektörü,
Kamu yönetimi.

Keywords

Standard position,
Staff efficiency,
Economic
efficiency, Banking
sector. Public
administration.

Kamu kaynaklarının tasarruflu kullanılması ve kamu hizmetlerinin eksiksiz ve düzenli bir şekilde yürütülmesi için gösterilen gayretler arasında yer alan “norm kadro” düzenlemesi kimi özel sektör işletmelerinde de yürütülmektedir. Bu durumda söz konusu uygulamadan beklenen ekonomik katkılar yüksek olmalıdır. Buna bağlı olarak norm kadro uygulamasının örgütlerin ekonomik amaçlarına gerçekten katkısı olup olmadığı sorusu önem kazanmaktadır. Bu çalışma, norm kadro uygulamasının örgütlerin ekonomik amaçlarına katkısı olup olmadığını birkaç performans kriteriyle de olsa değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede Türk bankacılık sektöründe yer alan tüm bankalar incelenerek norm kadro düzenlemesini uygulayan bankaların, uygulamayanlardan daha yüksek personel verimliliklerine ve daha düşük toplam personel giderlerine ulaşmış olup olmadığını niteliksel ve niceliksel gözle sorgulanmıştır. Söz konusu bankaların 2009-2019 yılları arasındaki mevduat/personel, kredi/personel ve toplam personel gideri değerleri yıllara göre incelenmiş; norm kadro düzenlemesini uygulayan bankaların bu uygulamadan sonra bu kriterlerdeki değişimleri ve bu düzenlemeyi uygulamayan bankalar ile olan farklılıkları karşılaştırılmıştır. Banka grupları arasındaki farklılıklar ANOVA Tekrarlayan Ölçümler testi ile incelenirken, bankaların norm kadro uygulamaları öncesi ile sonrası arasındaki farklılıklar ise niteliksel bir biçimde incelenmiştir. Her iki durumda da norm kadro uygulamasının personel verimliliği ve personel giderlerine dayanan bağımlı değişkenler üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

ABSTRACT

An important and recent HR regulation, "standard position", aims to economic using of public resources and to accomplish exactly the public services. Although it is a regulation for public institution it is witnessed that it is applied in private sector as well. Probably the expectation of economic contribution of that regulation is the reason for application. So, the question concerning the economic contribution of the standard position becomes important; is it real? Therefore, it is aimed in this paper to unfold whether the standard position contributes to economic performance of the organizations or not. In that frame a couple economic performance criteria are chosen for indicating the economic performance and Turkish Banking Sector is chosen for the analyzing. It is investigated in this paper whether the commercial private banks who practice standard position have better economic performance based on staff efficiency and total staff costs relatively the other banks. This investigation is carried out by both quantitative and qualitative views. In that frame the savings/staff, credits/staff and total staff costs of banks said are analyzed along 10 years that cover the period between 2009 and 2019. The differences between the groups of banks, as the ones who practice the standard position and the others are both analyzed with ANOVA repeated measures testing and the qualitatively as well. Any significant impact of standard position on dependent variables is founded, neither on productivity nor on economic efficiency.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.980370>

Atıf/Cite as: Bakkalbaşı, İ., O., (2022). Norm Kadro Uygulaması Ve Örgütlerin Ekonomik Performansına Etkisi Ya Da Etkisizliği: Türk Bankacılık Sektörü. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(2), 948-968.

Giriş

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz kamu sektöründe de çeşitli yönetsel sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu sorunların önemli bir kısmı insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. Kamuda insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi için cumhuriyetin kuruluşundan beri çeşitli atılımlar ve değişimler gerçekleştirilmiştir. Tarihsel sırayla gidilirse kamuda çalışan personelin “tek elden” yönetilmesi amacıyla 1960 yılında ‘Devlet Personel Dairesi’ kurulmuş, daha sonra 1984 yılında yapılan bir değişiklik ile bu kurum ‘Devlet Personel Başkanlığı’na dönüştürülmüştür. 2011 yılında bu kurumun da yapısında bazı değişiklikler yapılarak yeni bazı görevler getirilmiş ancak bu da yeterli görülmemiş olsa gerek ki 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı sistemi ile birlikte ‘Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’ kurulmuş ardından 2019 yılında Devlet Personel Başkanlığı kapatılmıştır (Acar 2021: 1027). Süregelen değişimler, yeniden yapılanmalar kamu personel yönetimi ile ilgili istenen sonuçlara bir türlü ulaşamadığı izlenimi uyandırmaktadır.

Süregelen değişimler ve yeniden yapılanmalar gibi önemli atılımlar çerçevesinde ne gibi kararlar alınıp yapılan çalışmalardan neler beklendiğini değerlendirmek istersek; 1984 yılında Devlet Personel Başkanlığı’nın kurulmasını sağlayan 8/6/1984 tarihli ve 217 numaralı KHK’nin ilk maddesi kuruluş amacını aşağıdaki gibi açıklar: *“Bu Kanun Hükmünde Kararnamenin amacı, Kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, müessir ve ekonomik şekilde yürütülebilmesi için; Devlet Personel rejiminin temel ilke ve politikasının, Devletin ve diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının teşkilat, görev ve yetkilerinin; kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerde çalışacak memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejimlerinin; memleketin kültür, sosyal ve ekonomik şartlarına ve hukuki esaslarına uygun olacak şekilde düzenlenmesi, personel rejimleri arasında uyum, denge ve koordinasyonun sağlanması, uygulamalarda görülecek aksaklıkların giderilmesi mevzuatın değişen şartlara göre geliştirilmesi, Kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak ve bu konulardaki uygulamanın takip ve denetlenmesi; kullanılan idari usul ve metodların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli bütün mevzuat çalışmalarının ilmi ve tarafsızlık esaslarına göre yürütülmesinde görevli ve yetkili olmak üzere Başbakan’a bağlı Devlet Personel Başkanlığı’nın kurulmasına, teşkilat ve görevlerine dair esasları düzenlemektir.”* (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1984)

Görüldüğü gibi KHK’nin ilk cümlesi kamu hizmetlerinin düzenli, süratli etkili ve ekonomik biçimde yapılmasının yolunu devlet personel rejiminde arar. Ancak bu yeterli görülmemiş olsa gerek ki 6 Kasım 2000 tarihli ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile, söz konusu kararın ‘giriş’ kısmında yazdığı kadarıyla *“Kamu kaynaklarının verimli kullanılması, kamu hizmetlerinin (gerçek iş yüklerine göre) gerektirdiği unvan, nitelikte ve sayıda personel istibdamının sağlanabilmesi amacıyla ...”* kamu kurumlarında norm kadro çalışmalarına başlanmıştır. (Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar”ın Yürürlüğe Konulması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı, 2000)

Personel anlamında ideal kadroya ulaşamama sorunu, bir yandan kamu hizmetlerinin aksamasına, bir yandan da kamu kaynaklarının israfına yol açmaktadır. Norm kadro uygulaması bu tip sorunların düzelmesi için kamuda personelin yeniden ve toplum ihtiyaçlarına uygun bir şekilde görevlendirilmesi amacıyla gündeme gelmiştir (Acar 2001).

Bu çerçevede personel kadrolama çalışmalarının hem niteliksel hem de niceliksel anlamda ideal kadro yapısına ulaşmak konusunda işlevsel olacağı ve verimlilik ve etkililik konusunda ilerlemeler sağlayacağı düşünülmektedir (Yılmaz ve Özdem 2004: 116).

Görüldüğü gibi norm kadro uygulamasından, kamu kesiminde, bir yandan verimlilik ve ekonomiklik gibi mali konularda diğer yandan da başarılı kadro örgütlenmesi ve isabetli kadro dağılımı gibi yönetsel konularda katkı beklenmektedir. Ancak norm kadro uygulaması kamu sektörü ile sınırlı kalmamıştır. Kimi özel sektör örgütlenmeleri tarafından da benimsenerek yürürlüğe konmuştur. Yönetsel konularda kamuya göre, çok daha isabetli kararlar aldığı ve çok daha hızlı hareket ettiği varsayılan özel sektör kesiminin norm kadro uygulamasından beklentisini ağırlıklı olarak mali konulara ve mali performansa dayanarak temellendirdiğini düşünülebilir. Bu durumda özel sektör işletmelerinin norm kadro uygulama amacı kadro düzenlemesi ve örgütlenme başarısından çok mali performans ve dolayısıyla verimlilik ve ekonomiklik gibi hedefler olmalıdır.

Daha açık bir ifade ile, uygulamada ağırlıklı olarak niteliksel değil de niceliksel ölçütleri temel alması beklenen norm kadro düzenlemesinin özel sektör tarafından benimsenme nedeni, örgütün personel yapısını sayı anlamında belli bir disiplin altında tutarak, personel verimliliğini arttırmak ve toplam personel giderlerini sınırlamak olabilir.

O halde norm kadro uygulamasının özel sektörde de tercih edilmesinin performans kriterlerine katkısı olup olmadığını sorgulamak bu alandaki bilimsel çalışmaların görevlerinden biri olmalıdır. Bu çalışma, norm kadro düzenlemesinin işletmelerin personel giderlerini kontrol altında tutmasına ve personel verimliliğini arttırmasına katkıda bulunup bulunmadığını incelemek amacıyla hayata geçirilmiştir. Bu amaçla yıllık faaliyet raporlarında detaylı resmi bilgiler paylaşan bankaların, bu raporlarında beyan ettikleri bilgilerden yola çıkarak norm kadro uygulaması verimlilik ve ekonomiklik açısından incelenmiştir. Bir yandan söz konusu bankalar “uygulamayı yürütenler ve yürütmeyenler olarak ikiye ayrılmış ve elde ettikleri performans sonuçları karşılaştırılmış diğer yandan ise söz konusu uygulamayı sürdüren bankaların bu uygulamaya başladıktan sonraki performansları incelenmiştir. Sonuçta, norm kadro uygulamasının verimlilik ya da ekonomiklik açısından bankalara bir katkısı olmadığı tespit edilmiştir.

Kavramsal Altyapı

“Norm Kadro” uygulaması bu konu hakkında yapılan çalışmalarda insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarından insan kaynakları (İK) planlamasının bir faaliyeti olarak kabul edilir. Özellikle kamu kurumları için geliştirilmiş bir “düzenleme” olduğundan kamusal boyut tüm tanımlamalarda belirtilmiştir. Ancak bunun ötesinde norm kadro düzenlemesinin bir İK planlama faaliyeti olduğu da belirtilmiştir (İdrisoğlu 2014: 9-15). Norm kadro düzenlemelerinin esas amacı kamu hizmetlerini ilgilendiren faaliyetlerin “düzenli ve sürekli” bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken “normal” “kadronun” kimlerden (hem niteliksel hem de niceliksel anlamda) oluşması gerektiğinin belirlenmesi ve bunun bir “standarda” oturtulması olarak kabul edilebilir. Niceliksel kısım denildiğinde doğal olarak düzenlemenin “parasal” boyutu da dikkate alınır (Akçakaya 2008: 179-184; Sabuncuoğlu 2005: 32).

Norm kadrodan beklenen niceliksel katkılar, neden özel sektörün de norm kadro uygulamasını benimsediğini kısmen açıklayabilir. Norm kadro düzenlemesi işletmedeki kadronun toplam maliyetini belli bir üst sınırdan tutma amacıyla özel sektöre ithal edilmiş olabilir. Bu çaba da İK planlamasının bir boyutudur; çünkü İK planlamasının niceliksel boyutu örgütün ihtiyaç duyacağı işgücünün sayısal olarak tespit etmenin ötesinde işletmenin kaynaklarını ekonomik bir şekilde kullanmasını da sağlamaya çalışmaktadır (Saruhan ve Özdemir 2004: 172). Nitekim kamu kurumları gibi özel sektör işletmeleri de üretim sürecinde çalışanlarının katkılarında yararlanırlar ve bunun için de bir maliyete katlanırlar. Üretim sürecinin olumsuz yönde etkilenmemesi için personel maliyetlerinin iyi hesaplanması ve belli bir seviyede tutulması çok önemlidir (Sabuncuoğlu 2005: 35). Nihayetinde personel ile ilgili gayretler de bir yatırımdır ve “yatırımın geri dönüşünün de hesaplanması ve planda yer alması gerekmektedir” (Fındıkçı 2006: 153). Tüm İKY uygulamaları gibi İK planlamasının başarılı bir şekilde yürütülmesi örgütün rekabet avantajına ve performansına katkı sağlayacaktır (Rosenfeld ve Wilson 1998: 22). Bu çerçevede “norm kadro” uygulamasının da aynı katkı potansiyelini taşıyor olması beklenebilir.

Bu durumda norm kadro düzenlemesinin kavramsal altyapısını anlayabilmek için İK planlaması ile olan ilişkisini ya da norm kadronun İK planlamasındaki yerini görmek etkili olabilir. İK planlaması esas olarak gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı işgücünün ve ihtiyaç duyulan işgücünün hangi kaynaktan temin edileceğinin önceden tahmin edilmesi ile ilgilidir. Bu uygulama kamu kurumlarında “norm kadro” ya da “kadro planlaması” olarak da kabul edilmektedir (Acar 2008: 102).

Bu çerçevede İK planlamasında ihtiyaç duyulan işgücünün hem niteliksel (yetenekler, beceriler ve yetkinlikler) hem de niceliksel (işgücü sayısı) anlamda tahmin edilmesi söz konusudur. Niteliksel tahmin için iş analizleri kullanılırken, niceliksel tahmin için bir yandan tahmin metotları diğer yandan da bir takım istatistikî veriler (belli bir dönemde gönüllü olarak işten ayrılanlar, hastalık ya da diğer farklı sebeplerle belli bir dönemde yaşanan işgücü kaybı) kullanılır. Bu şekilde en isabetli tahmin yapılarak ihtiyaç duyulabilecek işgücü en doğru şekilde hesaplanmaya çalışılır (Acar 2008: 104-105, 107-108; Sabuncuoğlu 2005: 40-55).

Bütün bunlara dayanarak norm kadro uygulamasının İK planlamasının tüm boyutlarına katkıda bulunması beklenebilir. Ama bunun ötesinde özellikle de tasarruflu bir İK planlamasının belli bir işi, işin kalitesini bozmadan ve farklı ve yeni maliyetlere sebep olmadan en düşük çalışan sayısı ile yürütülmesini sağlayacak bir norm kadro düzenlemesine sahip olması belki de en önemli beklentidir (Acar 2001). Ancak burada bir soru karşımıza çıkmaktadır: Norm kadro tasarruflu bir İK yönetimi anlamına gelmekte midir?

Norm kadronun örgütlenmeye tasarruf sağladığını ya da sağlamadığını gösteren çeşitli göstergeler olabilir: Bunlardan birincisi personel verimliliğidir. Verimlilik, insan kaynakları yönetiminin uygulamada kendine temel aldığı ilkelerden biridir (Sabuncuoğlu 2005: 19). Personel verimliliği ise kamu ya da özel tüm örgütlerin İK planlamasından beklediği katkılardan biridir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2016: 135; Acar 2021: 1031).

“Norm kadronun amacı gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır” (Timur 2004: 203). Norm kadro uygulaması sonuçta personel verimliliği sağlamayacaksa o zaman sadece kadro düzenlemesinden ibarettir demektir. Bu da örgüte bir katkı sağlayabilir ama özellikle personel sayısının azaltılması ile sonuçlanan düzenlemelerin hizmet ya da üretim aksamalarına yol açmaması gerekir. O halde norm kadro uygulaması yürütüldüğü örgütlerde bir yandan verimliliğe katkıda bulunmalı diğer yandan da ürün veya hizmet sürecinde aksamalara yol açmamalıdır. Verimliliğe katkıda bulunmayan norm kadro uygulaması bir çeşit kadro düzenlemesi mahiyeti taşır.

Dolayısıyla norm kadro uygulamasının kaynaklardan tasarruf ya da maliyetlerde bir iyileşme etkisi varsa bu sayısal olarak görülebilmeli ve örgütün finansal performans ölçütleri üzerinde dolaylı olarak etkisini göstermeli ya da bu etki diğer faktörler arasında kaybolacaksa bile bunu düşünmeye sevk edecek bir sayısal iyileşme görülmelidir.

Örneğin “Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added=EVA) ‘Vergiden Sonra Net İşletme Kârı/Sermaye Maliyeti’ formülü ile hesaplanır”. Bu formüle insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar hem verimliliğin artırılması hem de maliyetlerin azaltılması yolları ile “parasal” katkıda bulunma potansiyeli taşır (Fitz-Enz ve Phillips 2001: 6-7). “Yatırımın getirisi” de (Return of Investments = ROI) önemli bir başarı ölçütüdür ve toplam maliyetler ile çıktı/girdi oranlarının yatırımların getirisine etkileri vardır (Fitz-Enz ve Phillips 2001: 14-15). Bu formüllerin tamamında bir maliyet kalemi olan personel giderleri dolaylı olarak yer alır.

Benzer şekilde toplam maliyetlerin içinde de personel maliyetleri vardır ve norm kadro uygulamasının personel verimliliğine etkisi varsa bu toplam maliyetlere de etki edecektir. Dolayısıyla norm kadro uygulamasının personel verimliliğine etkisinin incelenmesi ve böyle bir etki varsa sayısal olarak aydınlatılması, uygulamanın örgütlerin ekonomik hedeflerine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterebilir. Bu çerçevede norm kadro uygulayan bankalar ile uygulamayan bankaların personel verimliliği kriterleri açısından farklılaşp farklılaşmadığını görmek yol gösterici olabilir. Bu çalışmada personel verimliliği ile ilgili incelemeler bu nedenle yapılmıştır.

Öte yandan norm kadro uygulamasının örgütlerin finansal performansına katkısı olup olmadığını değerlendirmek için, tamamlayıcı bir unsur olarak “personel giderleri” ve “personel giderlerinin artış hızı” da ölçülmüştür. Sonuçta (toplam) personel giderlerinden tasarruf sağlanıp sağlanmadığı da önemli bir konudur çünkü finansal performansa katkısı vardır (Fitz-Enz ve Phillips 2001: 5). Personel giderlerinden tasarruf etme katkısı “ekonomiklik” olarak değerlendirilirse, norm kadro uygulamasından sonra gerçekten dikkate değer bir ekonomiklik sağlanıp sağlanmadığını incelemek bu konuyu aydınlatmaya yardımcı olabilir. Ekonomiklik elbette daha fazla faktörün etkisi altındadır. Ancak en azından norm kadro uygulaması ile birlikte toplam personel giderlerinde bir “iyileşme” sağlanıp, sağlanmadığının görülmesi yol gösterici olacaktır.

Giderlerin daha rasyonel kullanılması ve en düşük düzeye indirgenmesini hedefleyen çıktı/girdi ilişkisine odaklanan “verimlilik” ya da “üretkenlik” ile amaçlara ulaşma seviyesini gösteren “etkililik” gibi kriterler işletmelerin performans yönetiminde daha fazla görülse de (Saruhan ve Özdemir 2004: 22; Ülgen ve Mirze 2004: 22-23); özellikle kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılmasını vurgulayan “ekonomiklik” kriteri de literatürde yer almaktadır. (Barabel ve Meier 2010: 342-343; Kaplan ve Norton 1999: 72-73). Böylece, personel verimliliği dışında, ekonomiklik kriteri sayesinde norm kadro uygulamasının performansa etkisini tasarruf ya da maliyet düşürme açısından incelemek ve araştırmaya bu açıdan derinlik katmak mümkün olabilecektir.

Yalnız bu noktada açıklığa kavuşturulması gereken bir detay vardır: Toplam ücretlerin ötesinde personel için yapılan tüm harcamaları gösteren bir maliyet kalemi olan toplam personel giderleri (“Fully Loaded Cost”) ya da personel başına toplam personel giderleri (“Fully Loaded Cost per employee) literatürde mevcuttur (Gel 2004: 107). Ancak norm kadro uygulamasını yürüten ve yürütmeyen işletmeleri bankacılık sektörü örneğinde incelemeyi amaçlayan bu çalışmada salt mutlak değer olarak değerlendirme bir anlam ifade etmeyecektir. Bunun yerine personel giderlerinde yıllara göre yaşanan değişim (azalma veya artma), özellikle de norma kadro uygulamasının etkisini de inceleyecek şekilde yapılan bir değerlendirme daha belirgin bir gösterge olarak kullanılabilir. Veya toplam giderlerdeki değişimin rakiplerle kıyaslanması daha da net bir gösterge olabilir.

Mevduat ve kredi miktarlarının bağımlı değişkene temel olacak şekilde seçilmesinin nedeni bu ölçütlerin banka performanslarını ölçmede “stratejik kriterler” olarak kullanılmasıdır. Bu bağlamda Kaplan ve Norton’un oldukça popüler olan çalışması Balanced Scorecard (BSC) çeşitli kaynaklarda, hem Türkiye’de

(Coşkun 2006) hem de dünyada (Kaplan ve Norton 1999; Brewer, Albright ve Davis 2004: 76, 82; Brewer, Davis ve Albright 2005: 34) bankacılık sektörüne uyarlanmış ve krediler ve mevduat yoluyla gelir ve müşteri arttırma bankacılık için stratejik performans kriterleri olarak kabul edilmiştir. Bunlardan BSC yaklaşımının ilk kurucuları Kaplan ve Norton “mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim” kriterini, yaklaşımın açıklamasına örnek olarak koymuştur (Kaplan ve Norton 1999: 73). Mevduat hizmetlerinin maliyetinde, özellikle de “personel başına mevduat” değerlendirmesinde personel sayısının kritik olacağı açıktır. Benzer bir durum krediler için de geçerlidir.

Böylece bu çalışma çerçevesinde bağımlı değişkenler olarak ekonomiklik ve verimlilik, sırasıyla toplam maliyetlerdeki değişim ve mevduat/personel ile kredi/personel kriterleri ve bunların karşılaştırmaları ile ölçülecektir.

Ne var ki amaçlara ulaşma seviyesi olarak özetlenebilecek “etkililik” kriteri çerçevesinde bir değerlendirme yapmak mümkün olmayacaktır. Çünkü amaçlara ulaşma seviyesini ölçmek için amaçları biliyor olmak gerekir. Bu şekilde toplam personel gideri ile ilgili dönem başı hedefi ile dönem sonu gerçekleşmesi karşılaştırılabilirse işletmenin bu tip bir maliyet kalemi ile ilgili amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının değerlendirilmesi mümkün olabilir (Gel 2004: 107 ve Akal 1999: 198-199). Ancak incelenen işletmelerin ne önceki yıllardaki ileriye dönük maliyet hedeflerini, ne de güncel maliyet hedeflerini öğrenmek mümkün olmadığı için bir karşılaştırma yapma ve “maliyet hedeflerine ulaşma başarısını” ölçme imkânı olamayacaktır. Bu çerçevede norm kadro uygulaması yürüten işletmelerle yürütmeyen işletmeler arasındaki toplam gider değişimleri farkını görmek aynı zamanda norm kadro uygulamasını yürüten işletmelerin bu uygulamayı gerçekleştirdikten sonra elde ettikleri değişimleri geçmişle ve yine diğer işletmelerle kıyaslamak ile yetinilecektir.

Öte yandan bu çalışmada personel başına gider karşılaştırması da tercih edilmemiştir; çünkü norm kadro uygulamasının temel amacı personel başına gideri azaltmak değildir. Bilakis, özel sektörde, gerekirse personel başına gider artsa da personel verimliliğini daha fazla arttırmak ve bununla toplam personel giderini azaltmak daha önemli bir amaç olabilir. Personel başına gideri azaltmak hedeflenmiş olsa bile eğer bu hedef toplam personel giderlerini azaltmaya yardımcı olmuyorsa zaten yanlış bir amaç demektir. Bunun istisnası hem personel başına hem de toplam anlamda personel giderlerini arttıran hem de aynı zamanda kârlılığını arttıran işletmedir ki bu da zaten gider kontrolü odaklı norm kadro düzenlemesi uygulamıyor demektir. Çünkü bu durumda işletme önemli miktarda personel harcaması yapıyor fakat aynı zamanda büyük ihtimalle bu personel sayesinde önemli bir kârlılık düzeyine ulaşıyor demektir.

Toparlamak istersek çalışmamızın amacı norm kadro uygulamasının verimliliğe ve ekonomikliğe katkısı olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla Türkiye’deki tüm ticari bankalar norm kadro uygulayanlar ve uygulamayanlar olarak ikiye ayrılıp verimlilik mevduat/personel (personel başına mevduat miktarı) ve kredi/personel (personel başına kredi miktarı) kriterleri ile toplam giderler ise toplam personel giderleri kriteri ile ölçülecektir. Böylece personel verimliliği oranları (personel başına mevduat ve personel başına kredi) ile toplam personel giderlerindeki değişimler çalışmanın bağımlı değişkenleri olarak kabul edilebilir.

Bağımsız değişken ise norm kadro uygulaması olacaktır. Norm kadro uygulamasının muhtelif seviyeleri olmadığından bankalar norm kadro uygulayanlar ve uygulamayanlar adı altında iki grup oluşturularak bunlar arasındaki verimlilik ve toplam personel giderleri farklılıkları incelenecektir. Burada banka sayısı yetersiz gibi görülebilir; çünkü 19 banka vardır. Ancak araştırma kapsamındaki bankalar Türk bankacılık sektörünün tüm evrenini oluşturmaktadır.

Çalışma norm kadro uygulamasının verimlilik ve personel giderleri üzerine etkisi olup olmadığını araştırmayı amaçladığından, hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Norm kadro uygulamasının ekonomik performans üzerinde etkisi vardır.

H1a: Norm kadro uygulamasının personel verimliliği üzerinde etkisi vardır.

H1b: Norm kadro uygulamasının toplam personel giderleri üzerinde etkisi vardır.

Araştırma ve Bulgular

Veriler Jamovi 1.6.23 istatistik programı kullanılarak incelenmiştir (<https://www.jamovi.org>). Araştırma çerçevesinde bağımsız değişkene (norm kadro) ait veriler öncelikle iki temel gruba ayrılmıştır: Norm kadro uygulayan bankalar grubu ile uygulamayanlar grubu olarak.

Öte yandan norm kadro uygulamasını yürüten bankaların norm kadro uygulamasına başlama yılları farklıdır. Uygulamayı yapan tüm bankalar uygulamaya aynı yıl başlamamıştır. Hatta kimi bankalar uygulamayı başlattıktan birkaç yıl sonra vazgeçmiştir. Bankaların 10 yıllık süre zarfındaki performans kriterlerinin

incelenebilmesi bir yandan zamansal bir nedensellik incelemesini sağlamış ve bu sayede norm kadro başladıktan sonraki dönemde performansa etkisinin olup olmadığını incelenebilmiştir.

Fakat aynı zamanda, bu uzun dönemli zamansal inceleme nedeniyle istatistiki anlamda norm kadro uygulamasını yürüten bankaların bu uygulamaya başlamadıkları dönemdeki verileri eksik kalmıştır (missing value). Bu eksiklikler ait oldukları yılın ortalama değerleri ile doldurulmuştur. Ortalama değerler ve p değerlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı için toplam yıl ortalama verisi kullanılabilmiştir.

Kredi/personel, Mevduat/personel, Aktif/personel oranı, Personel Gideri Ortalaması yıllık yüzdesel değişim olarak hesaplanmıştır. Toplam mevduat ve kredi büyüklükleri grupları homojen dağılmadığından logaritmik transformasyon yapılmıştır ve farklı dönemlerde başlayan norm kadro uygulamalarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görebilmek için “Repeated ANOVA” testi yapılmıştır. Sonuçta p değeri, çalışmanın anlamlı olduğunu teyit eder düzeyde çıkmıştır ($p < 0.05$). Tablo 1’de çalışma bulgularının genel özeti gösterilmiştir.

Tablo 1 Çalışma bulgularının genel özellikleri

Norm kadro	Uygulayan n:9	Uygulamayan n:10
Kredi-personel oranı (%)	18.3±5.2	17.7±8.2
Mevduat-personel oranı (%)	14.7±5.6	17.3±10.1
Aktif-personel oranı (%)	16.4±4	15.5±7.5
Mevduat Ortalaması	6.82±7.09	6.53±6.67
Kredi Ortalaması	7.02±6.75	7.07±7.21
Personel Gideri Ortalaması (%)	13.5± 2.9	13.1±6.1

Kredi/personel oranı, Mevduat/personel oranı, Aktif/personel oranı, Personel Gideri Ortalaması yıllık yüzdesel değişim ortalaması olarak gösterilmiştir. Mevduat ve kredi değerleri Milyar olarak gösterilmiştir. Mean±Standart deviasyon olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışma için bankacılık sektörünün seçilme nedeni esas olarak bankacılık sektörünün yıllık faaliyet raporları aracılığı ile oldukça detaylı bilgiler paylaşıyor olmasıdır. Bunların arasında hem finansal rakamlar hem de yönetsel bilgiler vardır. Ayrıca bu bilgiler ciddi denetimlerden geçmektedir. Bu denetimler güven anlamında oldukça önemli bir katkı sağlamaktadır. Bunların dışında bir diğer neden bankacılık sektörünün “norm kadro” uygulaması üzerinden bir kamu/özel ayrışması ve incelemesi yapılmasına olanak vermesidir. Çünkü norm kadro uygulaması özel sektörde az görülen ya da az beyan edilen bir uygulamadır. Bankacılık sektöründeki özel kesim örgütlerde norm kadro varsa faaliyet raporunda belirtilmektedir.

Bu çerçevede bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 19 ticari bankanın 2009-19 yılları arasındaki faaliyet raporları incelenerek norm kadro uygulamasının personel verimliliği ya da ekonomiklik üzerine etkisi incelenmiştir. Yıllara şu şekilde karar verilmiştir: 2009’dan önce yayınlanan faaliyet raporlarında, sonraki yıllara göre daha az standartlaşma söz konusudur. Dolayısıyla 2009’dan sonrası faaliyet raporlarının karşılaştırılması açısından daha uygun bir dönemdir. Araştırmanın 2019 yılını içerip 2020 yılını içermemesinin nedeni ise 2020 yılında ortaya çıkan ve 2020 boyunca etkileri devam eden pandemi sürecinin önemli bir değişken olarak araştırmanın sonuçlarını bozma riskidir. Ki bu çalışma açısından 2020 yılının çalışmaya dahil edilmesi önemli bir katkı vazifesi görmeyecektir.

Bu çalışma çerçevesinde ülkemizde faaliyet gösteren 19 ticari bankanın 2009-19 yılları arasındaki faaliyet raporları incelenerek, norm kadro uygulamasının personel verimliliğini artırıp arttırmadığı ile personel giderleri artış hızı incelenmiştir. Personel verimliliğini ölçmek üzere çalışan başına düşen mevduat rakamları ile çalışan başına düşen kredi rakamları bağımlı değişken olarak kabul edilmiş ve norm kadro uygulamasını yürüten bankalarla yürütmeyen bankalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı söz konusu verilerin jamovi istatistik programı maharetiyle incelenmesi ile değerlendirilmiştir. Mevduat ve kredi miktarlarının artışları ve bunların verimlilik oranlarının önemi yukarıda da belirtildiği gibi stratejik bir performans kriteri olarak kabul edilmiştir. Elbette her banka mevduat/personel, kredi/personel ya da personel giderleri kriterini aynı şekilde kullanmıyor olabilir ama stratejik performans kriterleri yaklaşımının temel kaynağı olan ve gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada çok sayıda işletmede kullanılan Balanced Scorecard yaklaşımında bankalar için tavsiye ettiği kriterler arasında bu kriterler yer almaktadır (Kaplan ve Norton 1999: 73). Buradan yola çıkarak uygulamada da personel verimliliklerinin, toplam giderlerin, mevduat ve kredi temelinde yürütülen

çapraz satışların bankacılıkta kullanıldığı görülmektedir (Coşkun 2006; Kaplan ve Norton 1999; Brewer, Albright ve Davis 2004: 76, 82; Brewer, Davis ve Albright 2005: 34). Bunların temel kaynakta tavsiye edildiği gibi (Kaplan ve Norton 1999: 73) personel sayısı ile orantılandırılması norm kadro uygulamasının personel sayısı odaklı tasarruf amacını daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Araştırma kapsamında incelenen bankaların bir kısmı norm kadro uygulamamaktadır. Norm kadro uygulayan bankaların da hepsi birden aynı zamanda bu uygulamayı başlatmış değildir. İncelenen bankaların bir kısmı inceleme döneminden (2009-2019) çok daha önceki yıllarda norm kadro uygulamasına başlamışken; bir kısmı inceleme döneminin başında, bir kısmı ise inceleme döneminin daha ileriki yıllarında başlamıştır. Hatta belli bir tarihte başlayıp ileriki yıllarda norm kadro uygulamasını kesen banka örneği de vardır.

Bu durumda norm kadro uygulamasının bağımlı değişkenler üzerinde (çalışan verimlilikleri ve toplam personel giderleri) etkisi olup olmadığının belirlenmesi için sıralı-zamansal bir veri seti içinde incelenmesi ve bağımsız değişkenlerin farklı “aşamalarda” etkilerini gösterebileceğini dikkate alan bir istatistik incelemesi ile ölçülmesi gerekmektedir. Bu amaçla bu çalışmada bağımlı değişken üzerindeki etkisi farklı yıllarda görülmeye başlayan bağımsız değişkenlerin ölçülmesi için kullanılan “repeated measures ANOVA” testi kullanılmıştır. Söz konusu test kullanılırken eksik kalan veriler “ortalama temelli tahmin” yöntemi ile doldurulmuştur. Bu şekilde bakıldığında;

Toplam Mevduat/Personel Kriteri Açısından Personel Verimliliği İle İlgili Bulgular

Norm kadro uygulayan bankalar ile uygulamayan bankalar arasında personel verimliliği (mevduat/personel ve kredi/personel) açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığı hemen aşağıdaki tablolarda görülmektedir. İlk olarak mevduat verimliliği (mevduat/personel) ile norm kadro uygulaması arasındaki ilişkiye bakmak istersek:

Tablo 2’den görüldüğü gibi norm kadro uygulaması ile mevduat verimliliği (toplam mevduat/personel) arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Personel başına düşen mevduat değeri norm kadro uygulayan bankalarda (norm kadro düzenlemesi uygulandığı dönemlerde) daha yüksek değildir.

Tablo 2: Norm kadro-personel verimliliği (toplam mevduat/personel sayısı) ilişkisi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	H ² _G
normkadro	0.0149	1	0.0149	0.819	0.378	0.003
Residual	0.3092	17	0.0182			

Note. Type 3 Sums of Squares

Ancak bulgular gözle de görülebilecek gibidir. Bu sayede daha net bir biçimde gözlenebilmesi için, norm kadro uygulamalarının personel verimliliği üzerine etkisi hakkında aşağıda görülen tablo (tablo 3) hazırlanmıştır. Tablo 3’de bağımlı değişkenin (toplam mevduat/personel) yıllara göre sayısal değerleri, karşılaştırma yapılabilmesi için yıllık değişimleri (azalma ve artma oranları) ile aynı bağımlı değişkenin yıllık sektör ortalamaları ile yıllık sektör ortalamalarının değişimleri görülmektedir.

Norm kadro uygulamasını sürdüren bankalar H, I, J, K, L, M, N, R, S, T bankalarıdır. Bunlardan R, S ve T bankaları kamu bankalarıdır. Üçü de (kanuni zorunluluk nedeniyle) norm kadro uygulamasını yıllardan beri sürdürmektedir. R bankası norm kadro uygulamasını 2013’de başlatmış; S ve T bankaları ise 2009’dan çok daha önce başlatmıştır.

Tabloda daha koyu zemin ile netleştirilmiş rakamlar ilgili bankanın norm kadro uygulamaya başladıktan sonraki ilk sonucudur. Örneğin H Bankası norm kadro uygulamasına 2015 yılında başlamış ve 2016 yılında 2015’e göre daha verimli bir sonuç elde edip etmediği incelenmiştir.

Bankaların norm kadro uygulamasına geçtikleri yıllar sabit olduğundan bu tarihler bütün tablolarda sabittir. I Bankası 2011 yılında uygulamaya koyduğu yılında norm kadro uygulamasından 2017 yılında vazgeçmiş ve bu nedenle ilgili değer daha da koyu renkli bir zemin ile belirtilmiştir.

Ayrıca C bankası da 2009 yılında çok ciddi bir birleşme operasyonu yaşamıştır ama bunun bu çalışma üzerinde pek etkisi olmamıştır çünkü söz konusu banka norm kadro uygulaması hayata geçirmemiştir.

Tabloya genel olarak bakıldığında norm kadro uygulamasının personel başına düşen mevduat bakımından personel verimliliğini arttırdığı (ya da azalttığı) söylenemez. Detaylara bakıldığında ise şunlar göze çarpar:

Listedeki son üç banka (R, S ve T bankaları) kamu bankalarıdır. Üçü de norm kadro uygulamasını (kanuni zorunluluklar nedeniyle) yürütmektedir. S ve T bankaları norm kadro uygulamasına inceleme döneminden çok önce başlamış R bankası ise 2013 yılında başlamıştır. Tabloya bakıldığında T Bankasında personel verimliliğinin her zaman ortalamadan yüksek olduğu ama yıllara göre yükseliş ve düşüşlerin istikrarlı olmadığı görülmektedir. Yıldan yıla, kimi zaman ortalamadan hızlı bir personel başına mevduat büyümesi kimi zaman ise daha düşük bir personel başına mevduat büyümesi görülmektedir.

Bir başka kamu bankası S Bankası da tüm yıllarda mutlak anlamda ortalamadan yüksek personel başına mevduat seviyelerine sahiptir. Ne var ki S Bankasında mevduat verimlilikleri önemli dalgalanmalar göstermiştir.

Tablo 3: Yıllara göre mevduat temelli personel verimliliği (toplam mevduat/personel)

	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2010	2009									
A Bankası	19,2%	18629,1	7,6%	15623,0	15,5%	14523,5	18,1%	12578,1	41,9%	10648,3	8,4%	7506,4	24,5%	6927,4	5,6%	5562,7	12,6%	5269,8	12,9%	4680,7	4145,4
B Bankası	16,1%	13896,5	23,8%	11966,1	13,0%	9663,6	20,1%	8554,1	15,5%	7120,8	9,3%	6166,5	16,8%	5643,3	8,4%	4830,2	16,3%	4455,5	26,6%	3832,0	3027,3
C Bankası	18,2%	7804,7	11,7%	6601,5	13,6%	5909,1	15,6%	5200,6	12,2%	4499,9	12,2%	4012,2	10,3%	3576,6	25,3%	3242,8	10,2%	2588,9	32,2%	2349,9	1777,0
D Bankası	10,8%	14861,8	25,2%	13408,6	17,2%	10707,9	14,5%	9139,2	13,1%	7982,7	10,2%	7056,2	12,5%	6405,3	1,9%	5692,7	17,4%	5587,0	15,9%	4758,1	4107,1
E Bankası	24,3%	12756,6	21,2%	10260,1	15,6%	8463,5	37,1%	7323,4	-4,7%	5339,9	9,7%	5602,1	16,4%	5104,7	9,5%	4386,2	7,6%	4006,6	15,2%	3725,3	3233,9
F Bankası	23,8%	8803,2	-5,3%	7110,7	16,2%	7512,5	11,8%	6462,9	34,7%	5779,6	8,8%	4289,2	-10,3%	3943,6	-6,1%	4394,5	82,2%	4681,5	-12,5%	2569,4	2936,2
G Bankası	22,1%	13446,6	66,9%	11009,2	36,8%	6597,9	28,1%	4823,6	13,2%	3766,4	15,1%	3327,0	24,5%	2890,4	6,9%	2322,2	32,1%	2171,8	17,6%	1644,3	1398,2
H Bankası	22,7%	12095,3	8,6%	9856,2	9,3%	9072,1	28,3%	8298,5	26,7%	6469,2	46,8%	5104,6	6,4%	3477,4	43,3%	3267,7	16,8%	2279,6	-18,5%	1952,3	2396,0
I Bankası	46,2%	10439,3	27,7%	7141,0	17,5%	5592,2	13,1%	4760,2	36,2%	4210,1	4,8%	3090,2	8,8%	2948,5	23,9%	2710,7	37,1%	2187,5	1,8%	1595,3	1567,2
J Bankası	17,0%	16784,4	20,9%	14348,5	25,2%	11871,1	57,7%	9480,6	30,9%	6010,1	30,3%	4591,9	4,0%	3524,9	10,3%	3390,0	36,7%	3074,1	-11,9%	2248,2	2550,9
K Bankası	33,6%	13634,4	152,5%	10206,4	14,7%	4041,8	38,8%	3523,0	-7,7%	2538,1	-7,0%	2749,1	-6,6%	2956,4	13,1%	3165,1	41,8%	2799,3	28,2%	1973,8	1539,3
L Bankası	20,9%	9465,5	6,6%	7828,8	25,3%	7345,3	16,7%	5861,3	15,6%	5024,1	54,8%	4345,5	20,8%	2808,0	2,2%	2323,6	30,8%	2273,4	6,9%	1737,5	1625,7
M Bankası	30,5%	8414,4	25,0%	6447,8	29,8%	5158,0	10,5%	3973,2	13,9%	3596,7	15,7%	3157,2	0,6%	2728,4	1,4%	2711,6	30,7%	2675,4	3,8%	2046,2	1971,7
N Bankası	8,9%	11030,4	28,5%	10124,5	26,8%	7881,3	27,1%	6216,0	19,9%	4891,9	12,1%	4080,3	15,6%	3639,5	26,7%	3149,6	18,5%	2486,8	21,0%	2099,0	1735,1
O Bankası	14,6%	7363,6	16,0%	6424,2	24,3%	5537,3	22,0%	4456,5	19,6%	3652,2	-0,4%	3053,7	6,8%	3067,4	10,3%	2871,8	16,8%	2604,1	30,8%	2229,8	1704,9
P Bankası	21,1%	8697,7	7,4%	7183,5	-0,1%	6685,7	-1,2%	6690,0	20,9%	6769,4	5,6%	5598,3	29,3%	5303,1	27,5%	4101,7	43,5%	3216,9	23,5%	2241,3	1814,5
R Bankası	38,7%	15135,8	10,9%	10913,0	21,4%	9843,5	11,2%	8107,1	16,1%	7289,0	12,6%	6277,5	9,4%	5573,1	0,4%	5093,2	16,8%	5074,0	-2,3%	4345,9	4450,5
S Bankası	35,9%	19616,1	25,0%	14429,5	23,6%	11546,6	25,4%	9341,9	12,3%	7452,6	14,0%	6637,4	12,3%	5824,6	-8,0%	5187,9	-16,9%	5637,6	25,2%	6780,6	5414,3
T Bankası	18,8%	15913,6	23,2%	13390,7	22,1%	10865,2	23,9%	8899,3	19,6%	7183,3	-11,8%	6003,7	27,3%	6804,6	9,8%	5344,9	19,5%	4866,5	15,6%	4071,5	3521,3
ortalama	23,4%	12567,9	26,5%	10224,9	19,4%	8358,8	22,0%	7036,3	18,4%	5801,3	13,2%	4876,3	12,1%	4376,2	11,2%	3881,5	24,8%	3575,6	12,2%	2993,7	2679,8

İnceleyeceğimiz son kamu bankası (R Bankası) norm kadro uygulamasına 2013'de başlamıştır. R Bankası da diğer kamu bankaları gibi araştırmaya konu olan tüm yıllar boyunca ortalamadan daha yüksek personel başına mevduat değerlerine sahiptir. Ancak bu yükseklik norm kadro uygulamasının başladığı 2013 yılından önce de mevcuttur. Hatta norm kadro uygulaması başladıktan sonraki 3 yıl boyunca R Bankasının personel başına mevduat değerlerinin sektör ortalamasından kötü seyrettiği 2017'de küçük bir düzelden sonra 2018'de yine bozulduğu 2019'da ise tekrar ortalamadan iyi bir sonuç yakalandığı görülmektedir. Hangi yıl norm kadro uygulamasının başladığı belli olduğu için R Bankası, daha net bir bilgi vermektedir. Norm kadro uygulaması sonrası mevduat açısından personel verimliliği olumlu ya da olumsuz etkilenmemiştir; sonuçlar karmaşıktır.

Özel bankalara geçerseniz N Bankası 2010 yılında norm kadro uygulamasına geçtikten sonra (2011 yılında) personel verimliliği düşmüştür. Ayrıca söz konusu bankanın personel verimliliği incelenen tüm dönem boyunca sektör ortalamasından kötüdür. 2018 yılına kadar verimlilik açısından dalgalı ama olumlu bir seyir göstermiş olsa da sektör ortalamasını aşamamıştır.

Norm kadro uygulayan bir başka özel banka M Bankası bu uygulamaya 2009 yılında geçmiştir. Banka uygulamanın başladığı yılın ertesi yıl verimlilik açısından oldukça kötü bir yıl geçirmiştir. Bu kriter açısından araştırmanın yapıldığı dönemdeki herhangi bir yılda ortalamanın üzerinde bir mutlak değere sahip olmayan bankanın 2011, 2014, 2017 ve 2019 yıllarında ortalamanın üzerinde sağladığı verimlilik oranı artışı bu durumu değiştirmeye yeterli olmamıştır. Diğer yıllarda verimlilik oranlarının önemli düşüşler gösterdiği görülmektedir.

N Bankası için kurduğumuz cümleler L Bankası için de kurulabilir. L Bankası 2011 yılında norm kadro uygulamasına geçmiştir. Ancak ne bu yıldan önce ne de bu yıldan sonra mutlak değer anlamında ortalamadan yüksek bir verimlilik seviyesine ulaşmamıştır. L bankasında da zaman zaman verimlilik artışları sektör ortalamasının üzerine çıksa da bu olumlu değişimler mutlak değer anlamında verimlilik seviyesini sektör ortalamasının üzerine çıkaramamıştır.

2009 yılında norm kadro uygulamaya başlayan K Bankasının ise durumu biraz daha farklıdır. K bankası norm kadro uygulamaya başladığı 2009 yılı sonrasında, üç yıl boyunca sektörün ortalama verimlilik artışından daha hızlı bir verimlilik artışı yakalamıştır. Ancak bu başarılı döneme rağmen K bankasının mevduat/personel verimliliği sektör ortalamasına ulaşmamıştır. 2012'den sonra ise K bankasının verimlilik oranı 2018 yılına

kadar sektör ortalamalarından daha kötü olmuştur. 2018'deki istisnai sert verimlilik yükselişinin ise 2009'da uygulamaya konulan norm kadro ile ilişkisi olması beklenmemelidir.

Norm kadro uygulamasına 2019 yılında geçen J Bankası ise bu tarihten çok önce 2014 ve 2015 yıllarında elde ettiği önemli mevduat/personel verimliliği yükselişleri ile mutlak anlamda ortalama seviyeyi yakalayıp geçmiştir. 2018 yılında norm kadro uygulaması başladıktan sonra elde edilen mevduat/personel yükselişi ise ortalamasının altında kalmıştır.

I Bankası ise daha farklı bir örnektir. 2011'de başladığı norm kadro uygulamasından 2017'de vazgeçmiştir. Diğer bir deyişle başladığı norm kadro düzenlemesini (muhtemelen) faydasız bularak terk eden bir örnek olmuştur. Norm kadro uygulamasına başladığı 2011 yılının öncesinde ve sonrasında mutlak değer olarak sürekli sektör ortalamasının altında kalan I Bankası, 2017 yılında norm kadro uygulamasını terk ettikten sonra 2018 ve 2019 yıllarında çok önemli bir mevduat/personel verimliliği artışı yaşamıştır. Bu sayede de bu son iki yılda verimlilik seviyesi anlamında sektör ortalamasının üzerine çıkmıştır.

Norm kadro uygulaması açısından inceleyeceğimiz son örnek ise H Bankasıdır. H Bankası norm kadro uygulamasına 2015'de geçmiştir. Bu tarihe kadar olduğu gibi bu tarihten sonra da bankanın hep dalgalı bir seyri olmuştur. Mevduat/personel kriteri açısından gerek mutlak gerekse değişim anlamında ortalama seviyenin bazen üzerinde bazen altında sonuçlar elde edilmiştir.

Norm kadro uygulamayan bankalar ise P Bankası, O Bankası, A Bankası, D Bankası, B Bankası, C Bankası, E Bankası, G Bankası ve F Bankasıdır. Bunlardan P, G ve F Bankaları dalgalı bir seyir izlemiş ve hem mutlak hem de göreceli anlamda kimi zaman ortalamasının üzerinde kimi zaman ortalamasının altında performans göstermiştir. O ve C Bankaları ilgili dönemin tamamında mevduat/personel kriterinin mutlak değeri anlamında ortalama seviyenin altında kalmıştır. Zaman zaman elde edilen ortalamasının üzerinde artışlar kalıcı bir başarı getirmemiştir. Norm kadro uygulamayan D, B ve A Bankaları ise tersine zaman zaman ortalamasının altında yükselişler yaşasa da mevduat/personel mutlak değer seviyesi açısından tüm dönem boyunca ortalamasının üzerinde kalmıştır. Son olarak E Bankası da bu son gruba benzeyerek gibi zaman zaman ortalamasının altında yükselişler elde etse de tek bir yıl hariç tüm dönem boyunca mevduat/personel kriterinin mutlak değeri anlamında ortalama seviyenin üzerinde kalmıştır.

Niteliksel gözle incelenen tablolara bakıldığında norm kadro uygulamasının özellikle kamu bankaları düşünülünce, personel verimliliğine mevduat/personel kriteri bağlamında olumlu bir katkısı var gibi gözükse de aşağıdaki tablo (Tablo 4) ve grafik (Grafik 1) bize verimliliğe daha fazla etki eden bir unsur olabileceğini göstermektedir.

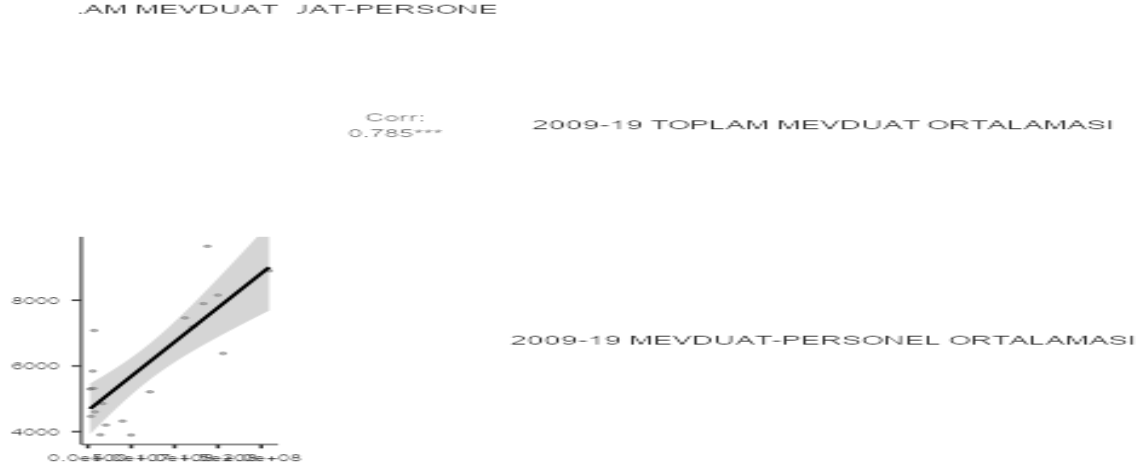
Tablo 4: Mevduat/personel (2009-19) – Toplam mevduat (2009-19 ortalama) ilişkisi

		2009-19 Toplam Mevduat Ortalaması	2009-19 Mevduat/Personel Ortalaması
2009-19 Toplam Mevduat Ortalaması	Pearson's r	—	
	p-value	—	
2009-19 Mevduat-Personel Ortalaması	Pearson's r	0.785	—
	p-value	< .001	—

Tablo 4'de Çalışan verimliliği (mevduat/personel 2009-2019 ortalamaları) ile toplam mevduat (2009-2019 ortalamaları) arasındaki ilişki incelenmiş ve bunun anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Grafik 1 de bu ilişkiyi görsel olarak netleştirmiştir. Özet olarak norm kadro uygulaması ile değil, bankaların büyüdükçe çalışan verimliliklerini arttırdıklarını gösteren bu korelasyon, tabii ki örnek sayısı yetersizliği açısından önemli eleştirilere açıktır. Ayrıca bilimsel anlamda ölçek ekonomisinin beklenen sonucu olarak bir çeşit “malumun ilanı” olarak da kabul edilebilir. Ancak norm kadro uygulamasının örgütlerin performansları üzerine etkisini sorgulayan bu çalışma için büyüklük verimlilik ilişkisi bir çeşit referans ölçüsü olarak görülebilir.

Tablo 5 de bu korelasyonu nitelikli bir şekilde inceleyebilmek için gözle görünecek şekilde hazırlanmıştır. Bu tabloda bankalar, diğer tablolarda olduğu gibi harf sırasına göre değil, toplam mevduat büyüklüğü sırasına göre en büyükten en küçüğe doğru sıralanmışlardır. Önceki tablo ile birlikte incelendiğinde rahatlıkla görülür ki en büyük mevduat hacmine sahip olan S, T, R, D, B, E ve A bankaları aynı zamanda en yüksek mevduat/personel kriteri mutlak değer seviyesine sahip olan bankalardır. İncelenen dönem boyunca mevduat/personel kriteri açısından ortalama yüksek değerlere sahip olmuşlardır. Sadece E Bankası, sadece 2015 yılında ortalamanın altında kalmıştır. Özetle, norm kadro uygulayan değil ama çok mevduat toplayan (büyük) bankaların mevduat açısından personel verimliliğinin (mevduat/personel) daha yüksek olduğu gözükmektedir.

Grafik 1: Mevduat/personel (2009-19) – Toplam mevduat (2009-19 ortalama) ilişkisi



Tablo 5: Mevduat büyüklükleri ve ortalamaları (2009-2019)

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	ORTALAMA
S Bankası	479928526	354375248	282569613	232911993	190920097	156144724	143511262	119679254	113771796	126132829	98529467	208952255
E Bankası	302791204	248981402	207880492	179159438	154201290	134501226	121837798	106010860	98831996	88476619	72054972	155884300
D Bankası	277277325	244237777	200773560	178689813	156134431	133425879	119209227	97777679	93236315	79070241	68781713	149873996
A Bankası	244712333	208629900	201455528	173967804	149470818	122294076	112472683	90688288	80770817	71708335	60954275	137920442
T Bankası	300687551	250579520	193270621	150398877	122504384	103654150	100395179	79799523	66228510	54554415	43879246	133268361
B Bankası	231071697	210291473	173383633	157088195	130025065	107630631	88481781	71143391	66186550	55207002	43374885	121262209
R Bankası	254130748	182475709	157987866	126259309	112009997	93402613	83039399	68386804	61841976	48052768	45100867	112062551
N Bankası	158209184	139941476	111410464	92195951	72659255	61119070	52456530	36592454	26921607	20068860	15091913	71515160
M Bankası	105500253	86826216	67543375	53865249	48311277	41895734	38107002	32705017	28993287	24010334	19928233	49789634
C Bankası	72177852	64160134	55533853	49811186	44377632	40431050	35533146	29959934	24097450	13163871	10363284	39964490
I Bankası	38969726	32277437	27597712	25152677	23546916	18986125	16971356	14361081	11385715	9308479	9531639	20735351
G Bankası	27740265	24858849	16349653	15122072	19016775	19023743	17579430	14181623	13230782	10684589	8903692	16971952
O Bankası	24042003	22940857	19884296	16092316	14893544	13619535	12729520	10238099	9192514	7770993	6712076	14374159
L Bankası	15731724	12870487	13346450	10456474	8596190	7652436	5927745	4702995	4344534	3186534	3009093	8165878
J Bankası	15978714	13616751	11241898	8797987	6238483	5652571	4980625	4169754	3642766	2441568	2548307	7209948
F Bankası	13565688	11313141	12267905	9616738	7455724	5241365	4543049	2689441	2050505	750268	889662	6398499
H Bankası	11405865	9915300	8872471	8248669	6611511	5339413	3407897	3189294	2174775	1872248	1780250	5710699
K Bankası	9966762	8022242	3273860	2850077	2134512	2342233	2521794	2661856	2463383	1782328	1446979	3587821
P Bankası	3105091	2894969	3496612	4067504	4481311	3588525	2837137	2149313	1595580	1143081	841950	2745552

Toplam Kredi/Personel Kriteri Açısından Personel Verimliliği İle İlgili Bulgular

İncelemeye devam etmek için personelin krediler açısından verimliliği (toplam krediler/personel) ile norm kadro uygulaması arasındaki ilişki test edilmiştir. Norm kadro uygulaması ile kredi temelli personel verimliliği arasında da ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 6: Norm kadro-personel verimliliği (toplam kredi/personel sayısı) ilişkisi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2_G
normkadro	0.0650	1	0.0650	3.73	0.070	0.016
Residual	0.2963	17	0.0174			

Note. Type 3 Sums of Squares

Yine niteliksel gözle inceleyebilmek için her bankanın kredi temelli personel verimliliğini (toplam krediler/personel sayısı) norm kadro uygulamasının etkisi altında inceleyebilmek için aşağıda görülen tablo 7 hazırlanmıştır. Mevduat temelli personel verimliliğinde olduğu gibi burada da 2009-19 yılları arasında bankaların kredi temelli personel verimlilikleri hem mutlak anlamda hem de bir önceki yıla karşılaştırılarak göreceli anlamda belirtilmiştir. Hemen tablonun altında bulunan değerlendirmeler ise tek tek bankaların elde ettiği verimlilik değerlerinin en alt satırda yer alan sektör ortalamaları ile karşılaştırılması ile hazırlanmıştır.

Norm kadro uygulamasına inceleme döneminden (2009-19) önce başlayan kamu kesimi T bankasının kredi temelli verimlilik seviyesi (toplam kredi/personel) tek bir yıl dışında (2009) tüm dönem ortalamasının üzerinde seyretmiştir. Yıllık değişimler açısından ise ortalamaya göre farklılaşmalar yaşanmıştır.

Norm kadro uygulamasına inceleme döneminden (2009-19) önce başlayan bir başka kamu bankası olan S Bankasının ise kredi temelli personel verimliliği gerek mutlak gerek göreceli anlamda oldukça dalgalı bir seyir izlemiştir. S Bankasının 2009, 2012 ve 2013 yıllarındaki kredi temelli verimlilik değerleri mutlak anlamda sektör ortalamasının altında, göreceli değerleri ise dalgalıdır. Son yıllarda (T Bankası gibi) çok önemli yükselişler ve bunun sonucunda sürekli ortalamasının üzerinde kredi temelli verimlilik değerleri söz konusu olsa da bunun 2009 yılından çok öncelere dayanan norm kadro uygulaması ile ilişkilendirilmeyeceği açıktır.

Tablo 7: Yıllara göre kredi temelli personel verimliliği (toplam kredi/personel)

	2018- 2019	2017- 2019	2017- 2018	2016- 2018	2016- 2017	2015- 2016	2015- 2016	2014- 2015	2014- 2015	2013- 2014	2013- 2014	2012- 2013	2012- 2013	2011- 2012	2011- 2012	2010- 2011	2010- 2011	2009- 2010	2009- 2010	2010	2009
A Bankası	10,1%	17263,7	3,8%	15674,2	16,8%	15101,9	18,3%	12934,2	30,8%	10933,00	15,0%	8355,7	28,3%	7268,4	16,8%	5665,2	28,7%	4851,28	24,2%	3768,5	3033,4
B Bankası	12,5%	14917,6	17,8%	13265,9	15,7%	11258,4	15,3%	9729,1	16,1%	8434,72	13,2%	7265,2	20,0%	6417,8	13,4%	5349,2	24,3%	4716,99	38,5%	3795,1	2740,8
C Bankası	8,5%	7467,5	2,1%	6881,5	14,4%	6738,1	8,9%	5887,8	17,1%	5404,49	15,7%	4615,4	18,9%	3990,3	15,8%	3354,9	25,5%	2896,81	-86,4%	2307,4	16916,6
D Bankası	5,8%	14874,1	14,9%	14054,9	18,7%	12232,2	17,3%	10301,2	15,3%	8781,39	10,0%	7617,4	18,8%	6925,2	7,2%	5829,2	28,8%	5437,09	32,2%	4221,8	3193,2
E Bankası	10,0%	13828,8	15,2%	12575,2	18,5%	10912,1	37,1%	9209,3	-4,2%	6716,00	14,8%	7011,0	28,1%	6105,9	18,7%	4767,2	38,0%	4014,60	22,8%	2908,5	2368,0
F Bankası	13,6%	9394,8	-6,8%	8271,6	15,4%	8872,0	15,1%	7689,0	31,8%	6678,12	12,6%	5065,2	-14,6%	4496,5	9,4%	5262,6	119,4%	4809,76	-8,7%	2191,8	2400,7
G Bankası	25,6%	8518,9	10,4%	6782,6	36,0%	6143,1	11,3%	4516,0	20,0%	4059,20	7,7%	3381,6	24,3%	3140,6	10,8%	2525,7	53,7%	2279,61	10,5%	1483,3	1342,8
H Bankası	1,3%	17151,9	24,6%	16924,5	25,8%	13585,6	33,5%	10795,6	30,1%	8086,89	31,8%	6215,4	58,3%	4717,3	22,1%	2980,6	44,4%	2441,66	-0,7%	1691,2	1703,9
I Bankası	7,1%	11132,5	14,3%	10393,1	16,3%	9091,7	12,3%	7817,1	43,9%	6961,55	8,0%	4838,3	18,5%	4481,3	14,4%	3781,0	49,6%	3303,87	17,4%	2208,3	1880,6
J Bankası	8,9%	18683,4	25,1%	17162,0	21,4%	13716,1	26,1%	11302,6	39,7%	8964,99	40,8%	6417,2	7,8%	4558,4	15,5%	4228,3	22,7%	3659,42	9,3%	2982,0	2728,8
K Bankası	24,7%	12493,1	5,7%	10018,6	50,5%	9482,5	27,7%	6301,7	49,5%	4935,34	-0,6%	3301,5	5,0%	3320,2	11,2%	3163,4	37,3%	2844,76	23,6%	2072,0	1676,7
L Bankası	19,9%	8898,4	5,8%	7422,9	26,7%	7013,8	20,0%	5535,9	12,2%	4613,27	43,4%	4110,3	17,3%	2865,6	5,8%	2442,2	20,9%	2309,01	21,0%	1910,4	1578,8
M bankası	25,4%	9493,4	20,2%	7568,2	36,3%	6294,6	8,7%	4618,6	12,6%	4248,23	23,5%	3774,2	1,1%	3055,2	8,2%	3021,1	31,9%	2792,91	21,9%	2117,9	1737,3
N Bankası	2,2%	10380,6	30,0%	10154,6	27,1%	7808,5	22,2%	6145,5	23,8%	5028,44	10,9%	4061,5	17,7%	3661,7	17,5%	3111,0	15,4%	2648,66	18,0%	2295,3	1945,6
O Bankası	7,8%	6763,7	7,7%	6275,0	18,2%	5828,5	18,9%	4933,1	25,0%	4149,43	0,9%	3319,4	15,9%	3288,9	16,9%	2838,1	21,1%	2428,78	62,0%	2005,3	1238,2
P Bankası	9,5%	4828,0	-21,0%	4409,0	-6,5%	5580,0	-0,3%	5969,0	14,0%	5986,92	5,3%	5249,8	29,6%	4987,5	30,0%	3849,1	50,5%	2961,13	26,4%	1967,1	1556,5
R Bankası	25,0%	17527,2	20,6%	14022,1	21,0%	11623,0	13,6%	9604,2	18,3%	8457,06	20,1%	7148,0	15,3%	5951,2	8,2%	5162,5	18,3%	4772,63	18,4%	4035,1	3407,1
S Bankası	19,3%	19658,3	27,2%	16471,7	32,3%	12954,4	30,3%	9789,6	21,5%	7514,58	34,4%	6185,8	45,1%	4601,2	-12,6%	3170,8	15,3%	3628,34	55,9%	3146,6	2018,1
T Bankası	18,1%	16586,1	21,5%	14045,4	22,6%	11555,7	26,4%	9427,4	26,5%	7459,81	2,4%	5898,1	30,4%	5759,0	6,8%	4415,2	25,1%	4135,76	26,9%	3306,0	2604,8
ortalama	13,4%	12624,3	12,6%	11177,5	22,5%	9778,5	19,1%	8026,7	23,4%	6705,97	16,3%	5464,8	20,3%	4715,4	12,4%	3943,0	35,3%	3522,79	17,5%	2653,3	2951,2

Bir başka kamu bankası ise norm kadro uygulamasına 2013 yılında başlayan R Bankasıdır. R bankasının kredi temelli verimlilik seviyesi mutlak değer anlamında norm kadronun uygulanmaya başladığı 2013 yılından önce de sonra da ortalama değerini hep üzerindedir. Yıllık değişimlere dayalı göreceli değerler açısından ise dalgalanmalar söz konusudur ve norm kadronun uygulandığı yıl kredi/personel kriteri değişimi açısından ortalamasının üzerinde bir performans gösterilmiş olsa da müteakip üç yıl boyunca verimlilik yükselişi sektör ortalamasının altında kalmıştır.

Özel bankalara geçmeden önce belki de vurgulamak gerekir ki üç kamu bankasının da kredi/personel değerleri, kamu mali desteklerinin arttığı son yıllarda çok önemli yükselişler kaydetmiştir.

Özel bankalar arasında norm kadro uygulaması yürüten ilk örneğimiz N Bankasıdır. N Bankası norm kadro uygulamasına 2011 yılında geçmiştir. İncelenen tüm dönem boyunca kredi temelli verimlilik mutlak değeri sektör ortalamasının altında kalmıştır. Göreceli değerler açısından bakılırsa uygulamanın başladığı yılın ardından 2012, 2015, 16, 17 ve 2018 yıllarında ortalamasının üzerinde yükselişler 2011, 2013, 2014 ve 2019 yıllarında ise ortalamasının altında değişimler elde etmiştir. Bu değerler ile norm kadro uygulamasının personel verimliliğine olumlu katkı verdiği iddia edilemez.

Norm kadro uygulayan bir başka banka M Bankası bu uygulamaya 2009 yılında geçmiştir. İncelenen tüm dönem boyunca M Bankasının kredi temelli verimlilik mutlak değerleri ortalama seviyenin altında kalmıştır. Yıllık değişimler ise dalgalı olmuştur. Norm kadroya geçildikten bir sonraki yıl (2010) ortalamasının üzerinde bir yükseliş elde edilmiş olsa da hemen ardından gelen yıllarda bunun devamı gelmemiştir. Tersine yıllık değişim anlamında başarılı sonuçlar genelde son üç yıla (2017, 2018 ve 2019) toplanmıştır.

L Bankası 2011 yılında norm kadro uygulamasına geçmiştir. Kredi/personel kriterinin mutlak değerleri açısından banka, incelenen dönemin hiçbir yılında ortalama seviyeyi yakalayamamıştır. Göreceli değerlere

geline, kredi/personel değerindeki değişimlere bakıldığında bankanın ortalamadan hızlı ya da yavaş yükseldiği dönemler olmuştur. Ama norm kadroya geçildiği yıl ya da ertesi iki yıl kredi/personel değeri ortalamadan daha az yükselmiştir.

Bir başka özel banka K bankası norm kadro uygulamasına 2009 yılında başlamıştır. Kredi/personel mutlak değerlerine bakıldığında incelenen tüm dönem boyunca ortalama değerlerin altında kalan K Bankasının son iki yılda ortalama yakın bir seyir izlediği bunun da ağırlıklı olarak son 5 yılda yüksek seyreden kredi/personel artış hızından kaynaklandığı görülmektedir. Ancak kredi temelli personel verimliliğindeki iyileşme 2015 yılında başlamış olup 2009’da uygulamaya başlanan norm kadro uygulaması ilişkilendirilmesi akılcı gözükmemektedir.

Norm kadroya 2018 yılında geçen J Bankasının önceki 10 yıl boyunca kredi temelli personel verimliliği mutlak değerleri her zaman sektör ortalamasının üstünde olmuştur. Yıllık değişimler açısından ise sadece 3 takvim yılında ortalamadan düşük bir yükseliş yaşamıştır. Bu düşük kredi/personel artış hızının bir tanesi de norm kadronun uygulanmaya başladığı 2019 yılına denk gelmektedir.

I Bankası norm kadro uygulamasını 2011’de başlatıp ve 2017’de bitiren özel bankadır. Norm kadro uygulamasının başladığı 2011 yılından itibaren kredi temelli verimlilik artış hızı açısından sektör ortalamasından daha başarılı sonuçlar elde ederek personel verimliliğini sektör ortalamasından daha hızlı arttırmış olsa da yine de norm kadro uygulamasını 2017’de uygulamayı bitirmiştir. Mutlak değerler açısından bakıldığında ise tek bir istisna yıl (2015) dışında sürekli sektör ortalamasından düşük kredi temelli verimlilik seviyelerine sahip olmuştur. Ancak değerler ortalamadan çok uzak değildir.

Norm kadro uygulaması açısından inceleyeceğimiz son örnek H Bankası bu uygulamaya 2013’de başlamıştır. Bu uygulamadan önce 2013 yılına kadar kredi temelli personel verimliliği seviyesi olarak sürekli sektör ortalamalarının altında sonuçlar elde eden H Bankası 2013 yılında önce sektörün verimlilik ortalamasını yakalamış ardından 2014 yılından itibaren ortalamanın üzerinde yükselişler kaydederek mutlak değerler anlamında da ortalamanın üzerinde verimlilik seviyesine ulaşmıştır. 2015’ten sonra da ortalamanın üzerinde yükselişler elde etmeye devam etmiştir. H Bankasının kredi temelli verimlilik başarısı, incelenen tüm bankalar ve tüm kriterler açısından norm kadro uygulamasının performansa olumlu katkısı olduğunu düşündürecek tek örneklerdir.

Norm kadro uygulamayan bankalara gelince, bunlar hatırlanacağı gibi P, O, A, D, B, C, E, G ve F bankalarıdır. Bunlardan P Bankası 2010, 2011 ve 2012 yıllarında elde ettiği ortalamanın üzerinde kredi temelli verimlilik başarıları ile mutlak anlamda 2012’de ortalamayı yakalamış 2013’te de ortalamayı geçmiştir. Ne var ki bundan sonra yıllık bazlarda tekrar ortalamanın altında göstererek kalan dönemde ortalama seviyeyi yakalayamamıştır. Özellikle son iki yılda kredi/personel mutlak değeri ortalamaların çok altında kalmıştır. O Bankası ise tüm dönem boyunca ortalama seviyenin altında kalmasına karşın genelde, ortalamadan çok uzak bir görüntü sergilememiş ayrıca belli bir istikrarlı yapıyı da bozmamıştır. Ancak fazla değişmeyen kredi temelli verimlilik seviyesi nedeniyle, sektörün genelinin ulaştığı verimlilik artışlarına ulaşamamış ve özellikle son iki yılda sektör ortalaması ile aradaki fark olumsuz anlamda açılmıştır.

A ve D bankaları tüm dönem boyunca ortalamadan daha yüksek mutlak verimlilik değerlerine sahip olmuştur. Öte yandan göreceli verimlilik değerleri anlamında ise dalgalı bir seyir izlemiş ve kimi zaman ortalamadan daha yüksek kimi zaman ise daha düşük bir verimlilik artışı elde etmiştir. E ve B bankalarının durumu da bu iki banka gibidir. Tüm dönem boyunca hem mutlak seviye anlamında hem de göreceli değişimler anlamında sektör ortalamasından daha başarılı bir verimlilik (toplam krediler/personel) yükselişi sağlanmıştır. Tek bir fark vardır: E ve B bankalarının 2009 yılındaki verimlilik seviyeleri mutlak değer anlamında sektör ortalamasının altındadır. C ve G bankaları ise bunların tam tersine incelenen tüm dönem boyunca sektör ortalamasının altında verimlilik seviyesine sahip olmuştur•. Göreceli verimlilik değerleri ise diğer bankalar gibi dalgalıdır. Kimi zaman ortalamanın üzerinde kimi zaman altında yükselişler yaşanmıştır. Son olarak F Bankasının durumu da C ve G bankaları gibidir. Banka genelde sektör ortalamalarının altında verimlilik seviyelerinde kalmıştır. Bununla birlikte C ve G’den farklı olarak 2011 ve 2012 yıllarında ortalamanın üzerine çıkmayı başarmıştır. Yıllık verimlilik artışları ise dalgalı olmuş kimi zaman sektör ortalamasından yüksek kimi zaman sektör ortalamasından düşük değişimler yaşanmıştır.

Özet olarak denebilir ki, niceliksel gözle bakıldığında norm kadro ile kredi temelli verimlilik arasında da ilişki yoktur. Yine niteliksel gözle bakıldığında bu durumun nedeni görülmektedir. Norm kadro uygulayan ya da

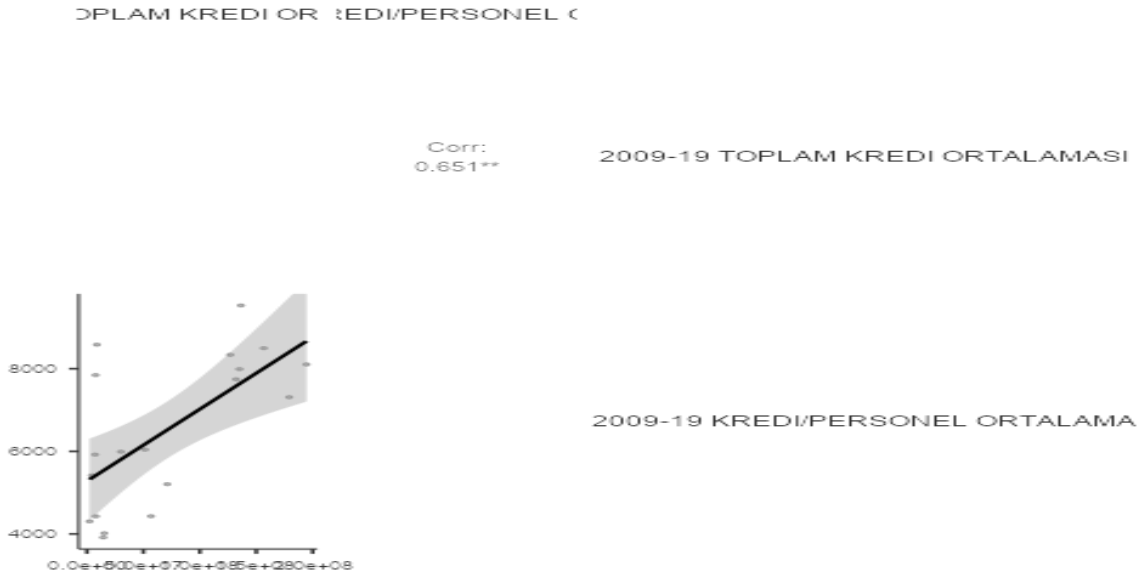
• C Bankasının 2009 yılında ulaştığı seviye istisnadır. Bu yılda bankayı ilgilendiren çok büyük bir birleşme gerçekleşmiştir.

uygulamayan bankaların verimlilik seviyeleri norm kadro uygulamasından bağımsız bir şekilde dalgalanmaktadır. Aynı mevduat temelli verimlilik sonuçlarında olduğu gibi burada da banka büyüklüğünün verimlilik ile ilişkisi daha nettir. Aşağıda görülen Tablo 8 ve Grafik 2 toplam kredi ortalaması ile krediler açısından çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 8: Kredi/personel (2009-19) – Toplam kredi (2009-19 ortalama) ilişkisi

		2009-19 Toplam Kredi Ortalaması	2009-19 Kredi/Personel Ortalama
2009-19 Toplam Kredi Ortalaması	Pearson's r	—	—
	p-value	—	—
2009-19 Kredi/Personel Ortalama	Pearson's r	0.651	—
	p-value	0.003	—

Grafik 2: Kredi/personel (2009-2019) - Toplam krediler (2009-2019 ortalama) ilişkisi



Yine örnek sayısındaki yetersizlik dikkate alınmazsa toplam krediler ile krediler temelli personel verimliliği arasındaki korelasyon açıktır. Burada da büyük bankaların verimliliğinin daha yüksek olduğunu görülmektedir. Daha çok kredi veren bankalar, daha az kredi veren bankalara oranla daha yüksek personel verimliliğine sahiptir. Bu tespitin daha niteliksel bir gözle görülebilmesi için 2009-19 yıllarında bankaların topladıkları kredi ortalamaları ile bunların artış hızlarını ve karşılaştırma yapabilmek için sektör ortalamalarını tablo 9'da bulmak mümkündür.

Tablo 9: Kredi büyüklükleri ve ortalamaları (2009-2019) açısından bankacılık sektörü

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	ortalama
S Bankası	480958890	404528931	317020488	244074345	192508396	145521903	113368659	73147086	73223617	58532725	36724567	194509964
E Bankası	328239867	305163170	268022666	225295662	193937827	168328088	145736271	115218483	99028122	69077804	52760440	179164400
D Bankası	277506599	256009555	229353285	201409096	171755183	144037686	128885058	100122519	90734109	70157542	53476636	156677024
A Bankası	226776298	209313446	209478389	178893233	153466496	136131400	118009505	92360249	74355560	57732967	44603744	136465572
B Bankası	248049598	233134994	201998787	178664422	154017989	126807109	100623930	78788847	70070914	54675862	39270519	135100270
T Bankası	313394677	262831785	205552595	159323159	127219551	101831153	84968927	65919241	56283603	44296487	32458071	132189023
R Bankası	294282215	234462876	186548784	149575269	129959679	106355671	88673058	69316699	58168853	44616242	34527952	126953391
N Bankası	148888605	140356394	110381306	91150488	74687397	60837636	52776783	36144054	28674369	21945780	16923121	71160539
M Bankası	119028300	101913284	82428356	62614093	57062195	50083280	42671305	36437839	30266750	24851175	17559143	56810520
C Bankası	69059806	66881548	63325131	56393201	53299102	46509188	39643348	30995588	26963487	12926165	98657332	51332172
I Bankası	41557525	46976596	44867688	41305711	38935934	29726665	25794235	20031856	17196645	12885647	11437917	30065129
G Bankası	17574534	15315151	15222705	14157560	20494904	19336061	19101013	15424655	13887414	9638539	8551134	15336697
O Bankası	22083613	22408179	20930152	17813548	16921394	14804745	13648800	10117866	8573597	6988551	4874919	14469579
J Bankası	17786638	16286772	12989175	10488849	9305662	7899540	6440994	5200812	4336418	3238400	2726115	8790852
L Bankası	14789187	12203232	12743992	9876077	7893298	7238166	6049202	4943054	4412512	3503639	2922292	7870423
H Bankası	16174234	17026002	13286738	10730795	8264799	6501329	4622965	2909062	2329343	1621858	1266021	7703013
F Bankası	14477408	13160067	14488001	11441272	8614777	6189634	5179954	3220704	2106677	640000	727407	7295082
K Bankası	9132429	7874592	7680821	5098106	4150620	2812918	2832164	2660402	2503388	1871014	1576057	4381137
P Bankası	1723601	1776827	2918342	3629160	3963343	3365142	2668288	2016910	1468718	1003222	722218	2295979

Personel Verimliliği Sonuçları ile İlgili Özet Bulgular:

Bankaların (kamu ya da özel) norm kadro uygulamalarına geçtikten sonra personellerinden daha fazla verim aldıklarını iddia etmek zordur. Gerek çalışan başına mevduat gözüyle gerek çalışan başına kredi gözüyle bakılınca norm kadro uygulaması başladıktan sonra personel verimliliği artmamıştır. Mevduatlar ve krediler de bankaların en önemli bilanço kalemleri arasındadır. Kanunen norm kadro düzenlemesini uygulamak zorunda olan kamu bankalarında verimlilik seviyelerinin genelde ortalamadan daha iyi olmasının nedeni büyük olmalarından ileri gelmektedir. Çünkü norm kadro uygulamasından sonra sürekli istikrarlı bir verimlilik artışı görülmemiştir.

Öte yandan norm kadro uygulamayan büyük özel kesim bankalarının verimlilikleri de sektör ortalamalarından daha yüksektir. Esas olarak araştırmanın bir parçası olmayan mevduat ve kredi hacmi büyüklükleri ile personel verimlilikleri arasında daha kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle gerek niteliksel gerekse niceliksel incelemeler sonunda mevduat ya da kredi büyüklüğünün personel verimliliği için daha önemli olduğunu göstermektedir.

Ekonomiklik Kriteri (Personel Giderleri Artış Hızı) İle İlgili Bulgular

Norm kadro uygulamasının personel giderlerine etkisi olup olmadığı iki yolla incelenmiştir. Niceliksel olarak norm kadro uygulaması ile personel giderleri artış hızları arasında bir korelasyon aranmıştır. Tablo 10'da görüleceği gibi norm kadro uygulayan ve uygulamayan bankalar grupları ile 2009-19 yılları arasında görülen toplam personel giderleri artış hızları arasında anlamlı bir korelasyon gözükmemektedir.

Tablo 10: Norm kadro – Toplam personel giderleri artış hızı ortalaması (2009-19) ilişkisi

	Personel Gider Artış Ortalaması	Norm kadro
Personel Gider Artış Ortalaması	Pearson's r	— —
	p-value	— —
Norm kadro	Pearson's r	0.052
	p-value	0.834

Toplam personel giderleri artışlarının üzerinde norm kadro uygulamasının etkisi olmamasının daha niceliksel bir gözle görülebilmesi için de aşağıdaki tablo 11 hazırlanmıştır.

Tablo 11: Yıllara göre toplam personel giderleri ve artışları (2009-2019)

	2018-2019	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2010	2009									
A Bankası	21,9%	2757578	14,9%	2261321	9,4%	1968533	7,6%	1798580	12,6%	1671033	4,3%	1484508	18,1%	1423142	20,3%	1205312	9,3%	1001774	6,9%	916506	857490
B Bankası	11,2%	3394078	17,1%	3051597	12,2%	2606211	18,5%	2322510	14,5%	1959370	17,5%	1710692	8,0%	1456388	5,2%	1348135	13,8%	1281148	10,8%	1125639	1015601
C Bankası	15,7%	1517717	12,3%	1312022	5,7%	1168652	18,2%	1106034	8,5%	935546	11,9%	862487	14,3%	771042	9,2%	674717	62,7%	617972	2,3%	379813	371181
D Bankası	14,9%	4187991	13,7%	3645278	11,3%	3205846	12,3%	2881465	14,5%	2566783	15,0%	2241374	11,0%	1948843	18,3%	1756317	11,8%	1485214	17,5%	1328564	1130348
E Bankası	16,7%	5252399	9,5%	4501780	14,4%	4112633	14,5%	3595133	6,3%	3139025	8,8%	2952787	9,0%	2713365	15,6%	2490168	12,7%	2155047	18,0%	1911565	1619438
F Bankası	12,4%	261476	15,4%	232653	33,0%	201560	20,5%	151561	10,9%	125773	33,9%	113422	53,5%	84721	59,0%	55181	41,6%	34696	-7,1%	24495	26379
G Bankası	9,6%	503847	1,6%	459738	-21,5%	452385	-2,9%	576285	-3,9%	593573	2,0%	617423	17,0%	605587	13,7%	517519	6,9%	455148	6,1%	425911	401431
H Bankası	10,0%	212543	10,5%	193265	1,1%	174888	6,9%	172980	15,5%	161848	19,6%	140113	17,1%	117110	4,2%	100012	19,8%	95942	23,0%	80115	65145
I Bankası	14,0%	742014	3,3%	650828	5,2%	630161	4,7%	598863	9,8%	571707	8,0%	520554	10,8%	482074	9,0%	435204	6,6%	399260	7,0%	374509	350171
J Bankası	7,6%	207651	17,6%	192958	3,5%	164057	-7,0%	158499	2,7%	170507	13,7%	166026	19,3%	146074	23,6%	122403	24,3%	99065	13,6%	79721	70149
K Bankası	17,9%	212213	38,4%	180011	15,2%	130072	15,9%	112869	22,3%	97352	9,3%	79569	4,4%	72802	9,6%	69743	7,1%	63653	-6,1%	59444	63321
L Bankası	14,9%	297273	4,9%	258766	14,3%	246622	14,9%	215711	-2,3%	187771	3,3%	192163	19,1%	185950	17,1%	156104	13,0%	133295	15,4%	118011	102246
M Bankası	20,1%	1827064	13,5%	1521226	10,1%	1340693	9,1%	1218027	11,1%	1116533	4,7%	1004628	17,2%	959234	8,8%	818567	16,2%	752015	15,7%	646971	559289
N Bankası	19,5%	1895860	8,8%	1586909	7,3%	1457912	9,0%	1359190	9,5%	1247377	22,7%	1139062	28,0%	928280	8,2%	724944	28,3%	670082	14,9%	522237	454676
O Bankası	16,9%	547385	14,8%	468122	5,7%	407716	-0,9%	385658	4,3%	389077	25,0%	372998	10,3%	298505	12,0%	270724	2,0%	241740	5,7%	236943	224163
P Bankası	11,5%	86869	-17,0%	79527	20,1%	95762	-7,3%	79731	19,8%	86029	17,0%	71802	19,5%	61364	19,1%	51357	8,4%	43132	17,4%	39782	33884
R Bankası	28,1%	3141000	23,9%	2452360	19,0%	1979798	8,1%	1663884	11,0%	1539206	12,2%	1386610	19,9%	1236020	10,7%	1030983	22,1%	931076	9,4%	762833	697180
S Bankası	20,1%	3813756	15,7%	3175068	9,6%	2744161	13,5%	2503144	15,4%	2205013	2,8%	1910163	29,9%	1858253	4,0%	1430198	6,9%	1375305	22,9%	1286290	1046194
T Bankası	16,2%	3029501	21,1%	2608022	14,8%	2153948	15,2%	1876103	22,5%	1629124	14,8%	1329790	30,2%	1158645	16,8%	889729	10,4%	761503	13,3%	689537	608470
ORTALAMA	17,5%	1783686	14,2%	1517445	10,8%	1328506	11,7%	1198749	11,5%	1073297	10,8%	962956,4	16,7%	868810,5	12,3%	744595,6	14,4%	663003,5	13,5%	579415,1	510355,6

Tablo 11’de tüm bankaların (tek tek ve ortalama olarak) yıllık toplam personel giderleri (mutlak değer olarak) ile bu giderlerin yıllık değişimleri görülmektedir. Neden personel başına personel gideri değil de toplam personel gideri incelemeye alınmıştır? Çünkü norm kadro uygulaması ile performans ekonomik bir katkı verilmesi planlanıyorsa bu ancak toplam giderlerin azaltılması ile olabilir. Personel başına giderler artsa dahi eğer toplam personel giderleri azalıyorsa o zaman ortada gerçekten bir katkı var demektir. Tersine personel başına personel giderleri azalıyorken toplam personel giderleri artıyorsa (daha az gelir ve yatırıma razı çok daha fazla sayıda personel istihdam ediliyorsa) ortada bir başarı olduğu söylenemez. Bu nedenle “toplam personel giderleri/personel” değil de “toplam personel giderlerine” bakılmıştır. Ancak karşılaştırma (bankaların büyüklükleri farklı olduğu için) bankalar arası toplam personel giderleri karşılaştırması şeklinde değil de her bir bankanın toplam personel giderlerinin artış hızları ve bu hızların ortalamalarla karşılaştırılması şeklinde yapılmıştır.

Norm kadro uygulamasına 2014 yılında geçen R Bankasının bu yıldan sonra sadece 2015 yılında toplam personel gideri ortalamanın altında artmış, 2014 de dahil olmak üzere diğer tüm yıllarda ortalamanın üstünde artmıştır.

S ve T bankaları 2009’dan çok önce norm kadro uygulamasını yürütmeye başlamıştır. Her ikisi de toplam personel gideri artışı açısından dalgalı seyir izlemiş ve kimi zaman ortalamanın üzerinde kimi zaman ortalamanın altında toplam personel gideri artışı yaşamıştır.

Bütün çalışmada belki de norm kadronun performansa katkısı olduğunu düşündürtecek tek örnek H Bankasıdır. Banka 2016’da norm kadro uygulamasına başlayana kadar genelde ortalamaların üzerinde toplam personel gideri artışları ile karşı karşıya iken, bu tarihten sonra sürekli ortalamanın altında bir toplam personel gideri artışı yaşamıştır.

I Bankası ise daha değişik bir görüntü sergilemiştir. 2011 yılında başladığı norm kadro uygulamasına 2017 yılında son vermiştir. İncelenen döneme bakıldığında bankanın norm kadro uygulaması öncesi sonrası ve daha sonrası yılların tamamında ortalamaların altında toplam personel gideri artışı elde ettiği görülür. Norm kadro uygulamasının bu sürece dikkate değer herhangi bir katkısı olmamıştır.

İncelenen dönem boyunca çok dalgalı toplam personel gideri artışları hatta azalışı ile karşılaşan J Bankası 2019 yılında geçtiği norm kadro uygulaması sonrası ortalamanın altında bir artış elde etmiştir. Ne var ki önceki yıllara bakıldığında bunun norm kadrodan kaynaklandığını iddia etmek pek inandırıcı olmayacaktır. Çünkü önceki yıllarda da sık sık ortalamalardan başarılı toplam personel giderleri artış hızlarına ulaşılmıştır.

Norm kadro uygulamasına 2010 yılında geçen K bankası bu tarihten sonra 2015 yılına kadar gerçekten ortalamanın altında toplam personel gideri artışı elde etmiştir. Ancak 2015’ten itibaren ortalamanın üzerinde bir toplam personel gideri artışı kaydetmiştir.

2011 yılında norm kadro uygulamasını başlatan L Bankası bu tarihte toplam personel gideri artışı açısından ortalamanın altında kalmayı başarsa da ardından gelen yıllarda dalgalı bir seyir izlemiş ve genelde ortalamanın üzerinde artışlar yaşamıştır.

2010 yılında norm kadro uygulamasına başlayan M Bankası da ne 2010 ne de 2011 yıllarında ortalamaların altında bir toplam personel gideri artışı elde edememiştir. Müteakip yıllarda ise dalgalı bir seyir izlemiştir.

2011 yılında norm kadro uygulamasına başlayan N Bankası bu tarihte toplam personel gideri artışı açısından en kötü yıllarından birini yaşamış, ardından da dalgalı bir seyir izlemiştir.

Norm kadro uygulamayan P, O, A, B, C, E, D ve F bankalarının tamamı toplam personel gideri artışlarında dalgalı seyir izlemişlerdir. Yine norm kadro uygulaması yürütmeyen G ise 2012 ve 2013 yılları dışındaki tüm yıllarda ortalamadan düşük toplam personel gideri artışı elde etmiştir. 2012 ve 2013 yıllarındaki artışlar ise ortalamanın üzerinde olmasına rağmen ortalamaya çok yakın seviyelerdedir.

Özet olarak denebilir ki; eğer toplam personel gideri artışı bir ekonomiklik anlamında bir performans kriteri ise, özellikle sürekli ve istikrarlı bir şekilde en başarılı olan iki banka G ve I bankalarıdır. Bu iki bankadan I Bankasının uyguladığı norm kadro bu sürece hiç etki etmemiş zaten 5 yıl sonra bu uygulamadan vazgeçmiştir. Diğer banka G bankası ise hiç norm kadro uygulaması yürütmemiştir.

Sonuç

Çalışma Türk bankacılık sektöründe faaliyette bulunan tüm ticari bankalar, norm kadro uygulayanlar ve uygulamayanlar olarak iki gruba ayrıldığında, iki grup arasında, mevduat/personel ve kredi/personel kriterleri üzerinden incelenen personel verimliliği açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, norm kadro uygulamasının personel verimliliği üzerine herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Benzer şekilde toplam personel giderleri açısından da norm kadro uygulayan bankalar ile uygulamayan bankalar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur. Norm kadro uygulamasının örgütlenmelerin ekonomiklik performansı üzerine de etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Niteliksel gözle bakıldığında norm kadro uygulamasını yürüten bankalardan herhangi birinin bu uygulamaya başladıktan sonra düzenli bir verimlilik artışı elde ettiği görülmemiştir. Tablolarda görülen ilgili veriler en basit ifade ile “karmaşıktır”. Benzer şekilde toplam personel giderleri ile ilgili veriler de niteliksel bir gözle incelendiğinde norm kadro sonrası toplam personel giderlerinde düzenli bir iyileşme sağlayan bankanın olmadığını göstermektedir.

Böylece Türk Bankacılık sektörüne 11 yıllık dönemde (2009-2019) bakıldığında, norm kadro düzenlemesinin ne personel verimliliğine ne de personel giderlerinin azaltılmasına katkısı olmadığı anlaşılmıştır. Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi norm kadro uygulaması yapan örgütler ile yapmayan örgütler arasında ne personel verimliliği ne de toplam personel giderlerinin değişim açısından anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Diğer yandan norm kadro uygulamasını yürüten örgütlerin bu uygulamaya başladıktan sonra personel verimliliği veya toplam personel gideri kriterleri açısından da performansları değişmemiştir. Diğer bir deyişle, norm kadro uygulaması başladıktan sonra personel verimliliği veya toplam personel giderleri geçmişe ya da uygulamayan bankalara göre değişmemiştir. Norm kadro düzenlemesini çok uzun zamandır uygulayan örgütlerin de personel verimliliği ya da toplam personel giderleri açısından başarılı sonuçlar elde ettiği de söylenemez.

Bu bulgulardan yola çıkılarak, norm kadro uygulamasının en azından tek başına ve en azından ticari bankalarda (özel/kamu) mali performansa katkıda bulunmadığı görülür. Elbette uygulamanın mali performansa katkısı olmadığını kesin olarak iddia edebilmek için öncelikle ve özellikle etkililik açısından da incelemesi, ayrıca farklı işletmelerde ve farklı performans kriterleri ile de değerlendirilmesi gerekir. Bununla beraber, özellikle tasarruf ve verimlilik anlamında norm kadro uygulamasından beklentileri önyargı haline dönüştürmemek gerektiği açıktır.

Bu temel sonucun yanında araştırmanın temel konularından biri olmasa da göze çarpan önemli bir bulguyu da ifade etmekte yarar olabilir. Araştırmada görüldüğü gibi mevduat ve kredi hacmi büyük olan bankalarda mevduat/personel ve kredi/personel gibi verimlilik kriterleri daha yüksek çıkmıştır. Ölçek ekonomisinin verimliliğe olan katkısını ortaya koyan bu bulgu, en azından kredi ve mevduat hacmi temelinde büyümek isteyen bankalar için önemli olabilir. Ölçek ekonomisinin yanı sıra ilerleyen teknolojik ve teknolojik imkanlar sayesinde daha az personel ile klasik bankacılık ürün ve hizmetlerinin (mevduat, kredi, kredi kartı, vs...) daha kolay teklif edildiği ve sunulduğu düşünülürse bunun da etkili olabileceği kolayca anlaşılabilir.

Bütün bunlara dayanarak norm kadro uygulamasının toptan “çöpe atılmasını” iddia etmek de makul gözükmemektedir. En azından yaklaşık 40 yıldır, kamu personelinin kadrolanması ile ilgili çeşitli memnuniyetsizlikler ve değişim çabaları olduğu açıktır. Bu halde norm kadro uygulamasının hangi koşullarda ya da hangi yönetsel uygulamaların desteği ile hem mali hem de örgütsel anlamda örgütlerin performansına katkıda bulunacağına odaklanmak gerekmektedir.

Bu odaklanma, tabiatıyla, norm kadro uygulaması üzerine daha fazla çalışmayı gerektirir. Bir yandan mali performans üzerine etkiler hakkında daha derin bilgi sahibi olmak için farklı sektör ve kriterler ile diğer

yandan ise uygulamanın yönetsel boyutuna odaklanan değerlendirmeler ile bilgilerimizin geliştirilmesi gerekmektedir.

Tartışma

Bu sonuçlar iki soruyu akıllara getirmektedir:

Neden? Neden norm kadro düzenlemesi beklenen verimlilik ve tasarrufu sağlamamaktadır? Bu sorunun cevabı norm kadro düzenlemesine çalışanların olumsuz önyargılarla bakması olabilir. Konu ile ilgili araştırmalarda çalışanların zaman zaman norm kadro düzenlemesine olumsuz bir önyargı taşıdıkları bunun da özellikle uygulanabilirlik ve uzun dönemli etkilerle ilgili olduğu görülmüştür (İyem, Özdemir, Dışlı ve Yılmaz 2016: 188 ve 201; Ömürgönülşen ve Öktem 2004: 260). Dolayısıyla norm kadro düzenlemesinin, isminin bile anılması belki de çalışanların baştan motivasyon kaybına ve dolayısıyla verimlilik kaybına neden oluyor olabilir. Bu durum sonradan ücret, eğitim ya da farklı uygulamalar ile kaybolan motivasyonun yeniden kazanılması uğruna artan giderlerle de sonuçlanıyor olabilir.

Öte yandan norm kadro uygulamasının örgütlenmede sebep olduğu tepkiyi de “tek-tipleştirmek” daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Norm kadronun etkileri muhtelifdir. Çünkü norm kadronun örgütlenmenin hangi faaliyetlerine nasıl bir etki verdiği detaylarına inildiğinde, özellikle de kamu yönetiminde, istihdam esnekliği, istihdam özgürlüğü gibi konularda olumsuz etkileri görünse de örneğin merkez-taşra ilişkilerinde olumlu etkileri olduğu, kimi zaman da aşırı kadrolaşmaya sebep olabilecek “istihdam baskılarına karşı direnç gösterebilme” imkânı sağladığı düşünülebilir (Yücelyılmaz ve Özgür 2019: 89-106). Ancak sonuçta olumlu etkiler arasında verimlilik gözükmemektedir.

İkinci soru ise norm kadronun işlevi ile ilgilidir: Norm kadro uygulamasından ne beklenmelidir? Norm kadro uygulamasının özellikle de kamu kesiminde, daha farklı işlevleri olabilir. Örneğin kamu kesiminin norm kadro uygulamasından, bu çalışmada görülemeyen niceliksel bir yarar elde edilebilir: Kısaca “alternatif maliyet” olarak tanımlanan bu yarar, söz konusu kamu kurumlarında norm kadronun hiç uygulanmaması halinde çok daha verimsiz sonuçlarla karşılaşılacağı iddiasına dayandırılabilir. Belki deneysel bir çalışma ya da güvenilir bir gözlemle bu iddianın kabul edilebilirliği incelenebilir.

Norm kadro uygulamasından elde edilebilecek bir başka kazanç ise, ekonomiklik ya da verimlilik gibi doğrudan finansal katkıların dışında, bir re-organizasyon çalışması olabilir. Özellikle uzun bir zaman dilimi sonrasında iş süreçlerinde yaşanan değişimlerin etkisiyle ya da sadece titiz olarak yürütülmemiş İK planlamalarının neticesinde birimler arasında olması gereken kadro dengeleri sağlanamamış ya da bozulmuş olabilir. Norm kadro bu bozulmaların düzeltilmesini sağlayarak, kurumun yönetimine örgütlenme işlevi üzerinden bir katkıda bulunabilir.

Dolayısıyla norm kadro uygulamasından hemen bir verimlilik ya da ekonomiklik iyileşmesi beklenmemelidir. Bunun yerine norm kadro uygulaması İK planlamasının bir parçası olarak düşünülmeli ve esas itibarıyla iş süreçleriyle de uyumlu bir örgütlenmenin anahtarı olarak görülmelidir.

Sınırlılıklar

Literatürde norm kadro uygulamasının nasıl hesaplanması gerektiği ile ilgili çalışmalar vardır (Timur 2004). Bu çalışma çerçevesinde incelenen işletmelerin norm kadro uygulamasını ilgili hesapları doğru yaparak yürüttükleri varsayılmıştır. Bu bir sınırlılıktır. Norm kadro hesaplaması doğru bir şekilde yapılmamış olabilir. Nitekim norm kadro hesaplamalarında farklılıklar olabileceği zaman zaman tespit edilmiş ve bu konu diğer çalışmalarda da bir sınırlılık olarak kabul edilmiştir (İdrisoğlu 2014: 175). Ancak tek bir işletmenin norm kadro uygulamasının değil birden çok işletmenin norm kadro uygulamalarının sonuçları incelendiği için farklılıkların genel olarak sonucu fazla etkilemesi beklenmemelidir. Tüm işletmelerin de norm kadro uygulamasını olması gerektiği gibi yürütmediği ihtimali biraz düşük gözükmektedir.

Literatürde norm kadro düzenlemesinin amacı personel verimliliği ya da personel giderlerinden tasarruf olarak sınırlandırılmamıştır. Norm kadro sayesinde çalışanların niteliksel açıdan da katkı sağlaması beklenmiştir. Bu çalışmada ise sadece üretkenlik ile toplam giderler gibi niceliksel ve parasal değerler incelenmiştir. Niteliksel katkılar analiz edilmemiştir. Ayrıca norm kadro uygulamaları, özellikle kamuda, sadece “sayı azaltmayı” değil kadroları istihdam ihtiyacı olan bölgelere dağıtarak daha dengeli bir personel yapısı oluşturmayı hedeflemektedir; dolayısıyla amaç sadece toplam giderleri azaltmak değildir (Acar 2001). Bu da bir sınırlılıktır. Bununla birlikte ilgili çalışmalarda değerlendirilen hep norm kadro uygulamasının ekonomik katkıları olmuştur dolayısıyla norm kadro düzenlemesinin farklı amaçları olsa da ekonomik katkılar beklentiler arasında mutlaka yer almıştır.

Bu çalışmada tek bir sektör, bankacılık sektörü incelenmiştir. Bu sektördeki kamu/özel tüm işletmeler dikkate alınmış ve sektörü tamamı bu sayede analiz edilmiştir ama sonuçta tek bir sektör incelenmiştir. Bir genelleme yapılabilmesi açısından bu da bir sınırlılıktır.

Ayrıca, norm kadro uygulamasının şubelerde mi, genel müdürlük ya da bölge müdürlüklerinde mi uygulandığı ya da tüm bankada mı uygulandığı gibi seçenekler de araştırmada söz konusu edilebilirdi. Ancak yıllık faaliyet raporlarında araştırmaya dahil bankalar bu konuda bilgi paylaşımında bulunmamış sadece norm kadro uygulamasını yürüten bankaların bir tanesi bu uygulamayı sadece şubelerde yürüttüğünü ifade etmiştir. Son olarak belirtilmelidir ki incelemeler rakamlar üzerinden yapılmıştır. Elbette verimliliğin ya da giderin algısal değerlendirmelerde farkı çıksa bile asıl olan görünen rakam değerlerdir ama algısal değerlendirmeler özellikle de mülakatlar farklı açılımlar yapmaya ve konuyu değiştirmeye imkân verebilir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu alanda ileride yapılacak çalışmalar öncelikli olarak norm kadro uygulamasının örgüt yapıları üzerine etkilerine odaklanmalıdır. Her ne kadar bankacılık sektörü tek bir sektör olarak genelleme yapmaya çok uygun olmasa da sonuçların açıklığı norm kadro uygulamasının diğer amaçlarını incelemeyi öne almaktadır.

Bunun dışında bu tip bir inceleme algısal olarak da yapılabilir. Bu konuda yapılacak algısal çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu sayede daha farklı değerlendirmeler ortaya çıkabilir ve farklı kriterler üzerinden norm kadro düzenlemesinin katkıları yeniden incelenebilir.

Ve tabii ki daha önce de belirtildiği gibi norm kadro uygulamasının yönetsel katkıları da incelenmelidir.

İlgili literatür incelendiğinde kanunla gündeme gelmiş önemli bir düzenleme olan norm kadro uygulaması hakkında henüz yeterince bilimsel çalışma olmadığı açıktır.

Kaynakça

Makale

- Acar, H. (2001). Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Bakımından Norm Kadro Uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunlarının İstihdam Sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1 Sayı: 2, 53-66.
- Acar, O.K. (2021). Devlet Personel Başkanlığı'ndan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'ne: Kamu Personel Yönetiminde Örgütsel Değişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 78, 1026-1046.
- Brewer, P. C. Davis, S. ve Albright, T. (2004). Security Regional Bank: Implementing a Balanced Scorecard Using the Business Modeling Approach. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Cilt: - Sayı: 56, Wiley Periodicals Inc., Vol.: 15, Issue: 4, 73-83.
- Brewer, P. C., Davis, S. ve Albright, T. (2005). Building A Successful Balanced Scorecard Program, *Cost Management*. Sayı: 1, s: 28- 37; aktaran Coşkun A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 56, 28-39.
- Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı. *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56, 28-39.
- İyem, C., Özdemir, Y., Arslan Dişli, G. ve Yılmaz C. (2016). Kamu Çalışanlarının Norm Kadro Algısı: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı (Aralık), 182-203.
- Ömürganülşen, U. ve Öktem, M.K. (2004). Kamu Görevlileri ile Kamu Görevlileri Sendikalarının Kamu Sektöründeki Norm Kadro Çalışmalarına Karşı Tutumları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı:1, 249-263.
- Timur, H. (2004). Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı:2, 201-221.
- Yılmaz, K. ve Özdem, G. (2004). Norm Kadro Çalışmalarının Üniversitelerde Uygulanabilirliği: Nitel Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 115-136.

Kitap

- Akal, Z., (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayın. No: 473.
- Barabel, M. ve Olivier, M. (2010). *Manageor*, Dunod.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayın.
- Gel, O.C. (2004). *Operasyonel Yönetimde Finansal Farkındalık*, Sistem Yayın.
- Rosenfeld, R.H. ve Wilson, D.C. (1999). *Managing Organizations*, McGrawHill.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayın.
- Saruhan, Ş.C. ve Öncer Özdemir, A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*, M.Ü. Nihad Sayar E.V. Yay.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Y., İstanbul.

Kitapta Bölüm

- Acar, A.C. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi* (s. 99-181), İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Yayın.

Çeviri Kitap

- Fitz-Enz J. ve Phillips J., (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon* (P. Alp Dinç, Çev.) Sistem Yayınları.
- Kaplan R.S. ve Norton D.P., (1999). *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (S. Egeli, Çev.) Sistem Yayınları.

Tez

- Akçakaya, M. (2008). *İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Kalav-İdrisoğlu F., (2014). *Staffing Norms Practice in Turkish Public Administration: A Critical Evaluation*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi B., Ankara.

Kanun, Kararname, Tüzük, Yönetmelik

- Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (1984, 8 Haziran), *Resmî Gazete* (No: 18435 (Mükerrer)). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=4&MevzuatNo=217&MevzuatTertip=5>
- “Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar”ın Yürürlüğe Konulması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı (2000, 6 Kasım) *Resmî Gazete* (No: 2000/1658) Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2000/12/20001220.htm>

Veri Kaynakları

- Abank: <https://www.alternatifbank.com.tr/en/about-us/investor-relations/reports>
- Akbank: <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/>
- Anadolubank: <https://www.anadolubank.com.tr/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari>
- Burgan Bank: <https://www.burgan.com.tr/en/annual-reports>
- Denizbank: <https://www.denizbank.com/en/investor-relations/annual-reports/>
- FİBA Bank: <https://www.fibabanka.com.tr/en/about-us/investor-relations/annual-reports>
- QNB Finans: <https://www.qnbfinansbank.com/en/investor-relations/financial-information>
- Garanti BBVA: <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/en/library/brsa-consolidated-financials-pdf/PDF/1268/0/0>
- Halkbank: <https://www.halkbank.com.tr/en/investor-relations.html>
- HSBC: <https://www.hsbc.com.tr/en/about-hsbc/financial-results>
- ICBC: <https://www.icbc.com.tr/en/investor-relations/pdf-list/Annual-Reports/332/0/0>

ING: <https://www.ing.com.tr/en/ing/investor-relations/annual-reports>

İş Bankası: <https://www.isbank.com.tr/en/about-us/annual-reports>

Şekerbank: <https://www.sekerbank.com.tr/en/investorrelations/annual-reports>

TEB: <https://www.teb.com.tr/about-teb/annual-reports/>

T-Bank: <https://en.tbank.com.tr/investor-relations/detail.aspx?SectionID=aMW3GZYHYs%2behOd2IzAShA%3d%3d&ContentID=0Z2YYeTTPBiyR0UgQ2lmA%3d%3d>

Vakıfbank: <https://www.vakifbank.com.tr/annual-reports.aspx?pageID=638>

Yapı Kredi Bankası: <https://www.yapikrediinvestorrelations.com/en/financial-information/default/FINANCIAL-INFORMATION/3/0/0>

Ziraat Bankası: <https://www.ziraatbank.com.tr/en/investor-relations/financials/annual-reports>

EXTENDED SUMMARY

The aim of this paper is to test the economic impact of the standard position on the organizational performance. Standard position as a governmental regulation has a couple of targets: First it targets to economic manner for using the public resources and second it targets a better organizational structuring for the public institutions. Better organizational structuring signifies essentially better staff placing in order to supply best public services and to satisfy effectively the public demands.

Although the standard position is a governmental regulation concerning with the public institutions, it extended towards the private organizations too. It is interesting, because the standard position was for the public sector. If the organizations of private sector adapt that, there should be an important reason. This reason could be only the economic contribution with the way of both increasing the staff efficiency and decreasing the staff expenses. And if the standard position is an effective “device” for the economic contributions, they should be clearly seen on economic performance.

Turkish banking sector including all banks (private or public) is chosen as the universe of the paper. Because the banks supply detailed and controlled information within the annual reports. And there are public and private organizations in banking sector. And lastly there are some private banks who practice the standard position to ensure the comparing with the public ones.

Standard position is the independent variable. Since the application of the standard position has not several levels but only “yes or no” categories, the classical relation analysis (correlation analysis for example) would not be good to see the results. Instead ANOVA test is preferred to figure out the economic impact of standard position practice. Hence the dependent variables are the productivity measures (productivity based on the total savings and the total credits) and economic policy (or “frugality”) of the banks. Therefore, the starting of the standard position and its effect are longitudinally analyzed. The effects of standard position on staff efficiency and economic efficiency of the banks are analyzed. For staff efficiency, “savings (volume) per employee” and “credit (volume) per employee” are chosen. For organizational economic efficiency “total expenses for staff (“fully loaded cost” i.e.)” is chosen. In that research frame, standard ANOVA test would be insufficient, since the starting of the standard position practices have the different dates, different years. The banks that applicate the standard position doesn’t start it at the same time. Then Repeated ANOVA analyze is preferred. Repeated ANOVA considers the time differences among the existence of the independent variables (groups).

But the research is not limited with the quantitative analyzes, in order to show the complex relationship between the variables, all gathered data (with their absolute and relative values) is mentioned in the tables with the years. Different kinds of the staff efficiency, the changing of saving per employee as well as the credits per employee are compared as the after and the before the standard positioning starting. Hence it is questioned whether the staff efficiency improves after the standard position in one hand; and on the other hand, it is questioned also whether there is a meaning difference between the ones who have the standard position.

For comparing the economic efficiency, the banks’ fully loaded costs are also analyzed. It is questioned whether the fully loaded costs are influenced or not upon the practice of standard position. And moreover, it is questioned whether the fully loaded costs increased less, after the starting of the standard position.

Any economic or efficiency effect is founded due to the standard position. Standard position does not improve staff efficiency with the measures of savings per employee and credits per employee. Moreover, it does not reduce the total expenses for staff, either. The staff of the banks that practice the standard position is not more efficient and their fully loaded costs are not lower either. On the other hand, it is seen that the magnitude has an important impact on the staff efficiency, although the paper did not focus on it.

The expectation for the standard position shouldn’t be the economic contribution to the organizations (public or private). It may improve the organizational structure but not the economic performance based on the findings in this paper. The question that can be asked at the discussion section concerns the reason: Why the standard position cannot improve the productivity, even though its fundamental aim is to do it? Most probably and accordingly to the previous researches, standard position recognizes the downsizings and dismissals and then the employees may lose their motivation and it reflects itself on the performance.

In any case these findings should be confirmed with newer studies, especially with the newer quantitative ones that based on the employees’ perceptions.