

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI HAKKINDA BİR UYGULAMA

Orhan KOÇAK\*

Zeynep Büşra ERDOĞAN\*\*

### ÖZET

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin (İKY) doğuşunun temelinde yatan ana etmenlerin başında çalışanların psikolojik durumlarının algılanmış olması gelmektedir. Dolayısıyla birçok işletme ve sektör de bu gerçeğe uygun insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulamaktadır. Bu çalışmada teknoloji, sosyoloji, iletişim ve kültür açısından dünyada yaşanan önemli gelişmelerin ilk yansıdığı ve hemen etkisini gösterdiği sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki değişim ortaya konulmaya çalışılacaktır. Genelde vasıflı çalışanları istihdam eden finans sektörünün, işgören seçim süreci, eğitim ve kariyer süreçleri, sendikalaşmaya ve endüstri ilişkilerine bakışları, insan kaynakları

\* Yrd. Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, e-posta: okocak@yalova.edu.tr

\*\* Bankacılık İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanı

uygulamaları için şubelere yetki verip vermedikleri gibi birçok güncel konu yetkililer ile yüz yüze mülakat tekniği kullanılarak anlaşılmaya çalışılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Bankacılık, İKY Stratejileri, Motivasyon, Sendika, Çalışan Tedariki.

### ABSTRACT

## AN APPLICATION ABOUT NEW APPROACHES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BANKING SECTOR

The core factors that lie beneath the birth of human resources management (HRM) as it is perceived today are labor psychology and motivation. Therefore, many enterprises and sectors apply human resources management strategies in accordance with this reality. In this study, it has been aimed to discover the influence and change rates of labor factor which is the production element widely affected by the important developments in technology, sociology and communication in banking sector. The subjects, how the sector give importance to education levels and on the job training of workers, recruiting processes of workers, approach to labor unions and industrial relations and if they empower the workers for HRM applications in their branches, are studied in the paper. These are investigated by using interview technique that generally happened face to face method.

*Key Words:* Banking, HRM Strategies, Motivation, Trade Union, Labor Recruiting.

### GİRİŞ

Dünyada son yıllarda teknoloji, iletişim ve sosyal ilişkilerde büyük bir hızla yaşanan değişimler, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de doğal olduğu kadar zorunlu değişimler yaşanmasına yol açmaktadır. Bankacılık sektörü, büyük bir hızla gelişen teknolojiye ayak uydurup modernleşmesi ve beraberinde hizmet hızını da arttırıp yeni

ürünler geliştirip müşterilerine sunması ile yapısal bazı değişimlere ihtiyaç duymaya başlamıştır.

Bankacılık sektörü, değişen ve hızla dinamikleşen ve eğitim seviyesi de yükselen yeni müşterilerinin beklentilerini karşılaması için, onların bir adım ilerisinde olması ve rekabet yeteneğini arttırması gerekmektedir. Günümüzde bunu sağlamanın yolunun insana yatırım yapmaktan geçtiği artık bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. Çalışanlara hem bireysel hem de işle ilgili yatırımların yapılması ve psikolojik desteklerin sağlanması sonucunda, değişimlere daha kolay uyum sağlanabilecektir. Bununla birlikte, çalışma ikliminden duyduğu memnuniyet sonucu işine daha çok sahip çıkması, firmaya olan katma değerinin artmasına yol açacaktır. Bu anlamda, finans sektöründe başarılı bir insan kaynakları yönetimi bu sürece oldukça katkı sağlayacaktır.

Geleneksel rekabet unsurları olan işyeri kalitesi, teknoloji, makine ve diğer donanımların kopyalanması artık çok kolaydır. Ancak başarılı bir örgütün insan unsurunun ve insan kaynakları yönetiminin kopyalanması, hatta uyarlanması neredeyse mümkün olmamaktadır. Kurumun sahip olduğu değerler ve kurum kültürü bir örgütten diğerine kolayca taşınmamaktadır. Bankacılık sektöründe eğitilmiş ve vasıflı çalışanlara ve hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine duyulan ihtiyaç açık bir şekilde görülmektedir. Uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ile artan rekabet ortamında mevcut çalışanların elde tutulması ve yeni gelişmelere entegre edilmesi, bankaların rekabet kabiliyetlerini ve müşteri memnuniyetlerini arttırmalarını sağlayacaktır.

Bu çalışma ile, bankaların işgören seçimi, kariyer ve motivasyon yönetimi, işgören eğitimi ve kararlara katılım gibi insan kaynakları uygulamaları ve sendikalara ve sosyal sorumluluk projelerine karşı tutum ve yaklaşımları anlaşılmasına çalışılacaktır. Ayrıca, bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkileri, elde edilen verilerle analiz edilecektir. Çalışma, üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, genel olarak insan kaynakları kavramından ve geçirdiği değişimden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, bankacılık sektöründe uygulanan insan kaynaklarının önemi, öne çıkan farklılıkları ve endüstri ilişkileri ve sendikacılığa yaklaşımlarına değinilmiştir. Son bölümde ise, 5 özel banka ile yapılan mülakatların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

Sanayi devriminden sonra işletmelerde ortaya çıkan yönetim sorunları ile ilgilenmek ve kitlesel üretimin yapılabilmesi için geliştirilen makineleri kullanabilecek olan çalışanların iş programları ile eğitimlerinin düzenlenebilmesi ihtiyacı ile başlayan insan kaynakları anlayışı, yıllar içinde çeşitli aşamalardan geçmiştir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, Klasik ve Neo-Klasik Yönetim süreçlerinde var olan personel yönetimi anlayışından sonra, günümüzde Modern Yönetim anlayışı içerisinde insanı merkeze alan bir bakışla ortaya çıkmıştır.

Storey, Torrington ve Tan Chee Huat tarafından yapılan insan kaynakları yönetimi vurgulamalarında sadece emek yönetimine önem vermemekte, ayrıca hem operasyonel hem de stratejik yönünün de olduğuna dikkat çekmektedirler (Wilkinson, 1995, 99). Miller stratejik insan kaynaklarını, 'iş hayatının bütün seviyelerindeki çalışanların yönetimini ilgilendiren ve rekabetçi avantaj yaratmaya ve sürdürmeye yönelik stratejilerin uygulanmasıyla ilgili kararlar ve faaliyetler' olarak tanımlar (Miller, 1987, 352). Böylelikle, birçok personel yöneticisinin geleneksel işlevinin tersine, yeni anlayıştaki insan kaynakları yöneticileri 'personel sayılarını, bireylerin her bir işe alım süreçlerini, sonuçlandırılmasını, eğitimlerini, takdire dayalı olarak ödüllendirilmelerini, organizasyonun açıkça belirlenmiş kültürünün bütünü ile ilişkilendirmeye' çalışmaktadırlar (Wilkinson, 1995, 99).

Yeni insan kaynakları anlayışı ile işletmeler, verimlilik ve beraberinde başarıya ulaşmak da istiyorlarsa, çalışanlarına en önemli varlıkları olarak bakmalıdırlar (Uwah ve Edu, 1997, 1). İnsan kaynakları yönetiminde insan merkezli ve özellikle de müşteri odaklı anlayış, küreselleşmenin ortaya çıkardığı rekabetçi ortamda var olmanın önemli bir unsuru olmuştur (Dinculescu, ve Diğ., 2008, 734; Akgeyik, 2006, 854). Küreselleşen dünyada emeğin üretilmiş bir üretim faktörüne dönüşmesi, genel olarak insana, özeldir de çalışanlara verilen önemi arttırmıştır (Miser, 2002, 56; Brocaglia, 2010, 3). İnsan kaynakları, verimliliğe katkısı bakımından bir organizasyonun temel unsurlarından olan sermaye ve teknolojiyle karşılaştırılmayacak kadar önemlidir. Diğer kaynakların ve o kaynaklara ait verimliliği artırmanın bir üst sınırı vardır. İnsan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasının ise bir üst

sınırı yoktur. Kaldı ki, malzemeyi ve teknoloji kullanan, işleyen, insan olduğu için, verimlilik, insana rağmen değil insan ile birlikte artırılabilir (Şentürk, 2005, 12).

Organizasyonların, son yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmeleri için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Başarılı insan kaynakları yönetimiyle, günümüzün rekabetçi piyasalarında şirketlerin rekabet edebilmeleri ve verimliliği arttırmaları mümkün olmaktadır (Ağdelen ve Erkut, 2003, 65). İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır (Karabulut ve Okka, 2006, 105). İnsan kaynakları yönetimi işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar operasyonel ve stratejik konuları kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000, 12).

İnsan kaynakları yönetimi, şirketlerin stratejik planlarının oluşumu ve uygulamalarına katılıp katma değer üretirken, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve motivasyonel beklentilerini de karşılamalıdır. Bilgi çağının yaşandığı günümüzde, rekabette avantaj sağlamak insan odaklı yönetim anlayışını benimsemekle mümkündür. Çalışanına değer veren, onların kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan, performanslarını adil ve bilimsel yöntemlerle değerlendiren, ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veren kuruluşların pazar içindeki itibarı yüksek olmaktadır. Ayrıca motivasyonu yüksek, kurumuna ve işine bağlılık duyan, eğitilmiş, yetenekli çalışanlar aracılığıyla sunulacak ürün ve hizmetler de çok daha kaliteli olacaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2007, 22). Bu anlamda, işletmelerin çalışanların tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkiyi iyi anlamış oldukları görülmektedir (Soydal, 2003, 459).

İnsan kaynakları yönetimi genel itibarıyla iç müşteri olarak da adlandırılan çalışanlara hizmet sunan bir yapıya sahiptir. İnsan

kaynakları yönetiminde geline son noktadaki modern anlayışla beraber artık dış müşteriye de katkı yapması beklenmektedir. Günümüzde toplam kalite yönetiminin bir gereği olarak pek çok firma politika ve stratejisini, dış müşterisiyle ilişkilerini örgütsel rekabet avantajına katkı yapabilecek biçimde geliştirmeye çalışmaktadır. Dış müşterinin önemini anlaşılmasının örgütsel kültüre dönüştürülmesinde, insan kaynakları uygulamaları önemli bir zemin hazırlayacaktır. Müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi bu stratejik yaklaşımı yansıtmaktadır. Toplam kalite yönetiminin önemli bir unsuru olan "müşteri odaklı anlayış" insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da yansımıştır. Müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin dış müşteriye (ürün ya da hizmeti satın alan) değer yaratmasına, dış müşterinin örgütsel performansa katkı yapmasına ve organizasyonda çalışanların müşteri gibi (iç müşteri) algılanmasına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan insan kaynakları departmanının yeni görevi, insan kaynakları politika ve uygulamalarını, dış müşterinin işletmenin rekabet avantajına katkı yapmasına ve böylece örgütsel etkinliği güçlendirebilmesine zemin yaratacak biçimde yeniden dizayn etmektir. Müşteri odaklılık stratejisiyle, çalışanlar değişen müşteri ihtiyaç ve problemlerini karşılamak için yetkilendirilmekte ve çalışanlara müşteri önceliği bilinci kazandırılmaktadır (Akgeyik, 2004, 862).

## 2. BANKACILIKTA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

### 2.1. Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Banka performansının değerlendirilmesinde diğer sektörlerde olduğu gibi kar oranları öne çıkarken, bankaların finans yapıları ve sektördeki güvenilirlikleri de önemli etken olmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde müşteri ilişkilerinin öne çıktığı mevduat bankalarında, banka çalışanlarının bilgi, beceri, insan kalitesi ve profesyonelliği bankaların karlılık durumlarını önemli derecede etkilemektedir. Müşteri sadece bankanın sunduğu ürüne değil, aynı zamanda hizmet kalitesine, güvenilirliğine ve hem kurumun hem de çalışanların müşteri odaklı olup olmadığına bakmaktadır. Bu anlamda, banka çalışanlarının

müşterilere karşı tutumları, nihayetinde kurumların karlarına olumlu yansiyacaktır. Bir diğer ifadeyle, müşteri odaklılık ile bankacılık sektörü çalışanlarının, 'banka ve çalışanlarının alakasının kâğıt parçalarına değil, müşteriye olduğu' yaklaşımını müşterilerine hissettirmeleri gerekmektedir (Wilkinson, 1995, 102).

Müşteriler zamanla daha da bilinçli bir hale gelmekte ve banka hizmetlerinde gittikçe daha çok taleplerde bulunmaktadır. Bu nedenle, bankalar gittikçe karmaşık hale gelen müşterilere hitap edebilmek için yüksek derecede profesyonel ve müşteri odaklı bankacılar yetiştirmeye özen göstermelidirler. Banka yönetiminin ve insan kaynakları uygulamalarının kalitesi, öncelikle bankanın içindeki çalışma ortamı ve koşullarına, aynı zamanda banka müşterilerine ve tüm banka faaliyetlerine yansımaktadır. Banka yönetimi sadece iş performansını değil, dürüstlük, iş ahlakı (etik), nezaket, davranışlardaki zarafet ve konuşma şekli gibi ahlaki değerleri de dikkate almalıdır. Ahlaki değerlerin yerine sadece performansı düşünen zayıf banka yönetiminin sonuçları şunlar olabilir:

- İş takımında ego tatmini,
- Takım üyeleri arasında aktif ve pasif saldırganlık,
- Görev vermede ve çalışan başarısını takdir etmede öznellik,
- Takımda anlaşmazlıklar ve tatminsizlikler,
- Başarı hızının yavaşlaması

Müşteriler, bazı durumlarda bankanın sunmak zorunda olduğu ürünlerle tatmin olduğu halde banka ortamı ve çalışanları ile tatmin olamamaktadır. Bunun olumsuz etkilerini azaltmak için, özellikle mevduat bankalarında öne çıkan müşteri odaklı çalışanlar ve ergonomik tasarımlar giderek yaygınlaşmaktadır. Bunlara ilave olarak, bankaların dış müşteri memnuniyetini artırma (dış müşteri memnuniyeti iç müşteri memnuniyetinden gelir) anlayışı gereği, bankalarda insan kaynakları yönetimi, ahlaki ve etik prensipleri güçlendirme ve çalışanlara saygı konusuna da odaklanılmalıdır. (Harangus, 2009, 699-700-701).

1980'ler sonrası küreselleşme, liberal ekonomik politikalar, ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle yönetim yaklaşımları değişime uğramış, ve bankacılık sektörü de bu gelişmelerden hızla etkilenmiştir. Diğer sektörler gibi hızla artan hareketlilik, esneklik ihtiyacı, artan ve farklılaşan müşteri talepleri ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin sektöre ve çalışanlara getirdiği yeniliklerden etkilenerek klasik yapılanmasını ve personel yönetimi anlayışını değiştirmek durumunda kalmıştır. Bankacılıktaki artan rekabetçi baskı, çalışan maliyetlerinin kontrolüne ve çalışan verimliliğine daha çok dikkat edilmesine yol açmaktadır. Bankacılıktaki değişimin gereği, vurguyu yönetim eğilimli organizasyondan piyasa ve müşteri eğilimli organizasyona kaydırmış ve çalışan kalitesinin önemi vurgulanmıştır.

Bu değişim süreci aşağıdaki 4 farklı yaklaşımı öne çıkarmıştır (Wilkinson, 1995, 103).

- Performansa dayalı ödeme sistemleri
- Özellikle sendikal ilişkilerde klasik tarz yerine, daha çok değişime engel olmayan açık sendikacılık yaklaşımlarına vurgu yapılması
- Çalışanların sorumluluğuna dayanan ve şeffaf süreçlerin olduğu yeni bir kültür
- Çalışanların sayısının azaltılması ve diğer giderlerin kısılması yoluyla maliyetlerde azalma eğilimi

İnsan kaynakları yönetimi yalnızca kurum ve iş stratejisiyle değil, teknoloji ve işlem tasarımı ile de ilişkilidir. Bilişim teknolojileri ve iyi tasarlanmış (veya yeniden yapılandırılmış) işlemlerin, bankaların müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetleri üzerinde potansiyel olarak etkileri bulunmaktadır (Hunter, 1995, 23). Teknolojik değişimler Kanada bankacılık sektöründe önemli organizasyonel yeniden yapılanmalara yol açmıştır. Kanada'da bir bankanın 3 ayrı şube yöneticileri ile insan kaynakları uygulamalarını anlamak amacıyla yapılan mülakatlar ile şubedeki çalışanlar, performans geri bildirimleri, ödül ve takdir ile şubelerindeki iletişim hakkında olumlu yorumlar yapmışlardır. Mülakatlar, çalışanlar arası ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin, performans değerlendirmesi ve geri bildirimlerin ve

yöneticilerin çalışanların katkılarını takdir etmelerinin, performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Bartel, 2000, 13-14). Jyothi'ye göre, bankalar yakın gelecekte ücret, esnek çalışma koşulları, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve yetenekleri elinde tutabilme konularına uyumlu olmak zorunda kalacaklardır. Bu zorlukla baş edebilmek için bankalar gelişmiş becerilere, yeni bilgilere ve insan kaynaklarının davranışsal düzenlemesine gereksinim duymaktadırlar (Jyothi ve Jyothi, 2009, 15).

## 2.2. Bankacılık Sektörünün Endüstri İlişkilerinde Yeni Gelişmeler

Küreselleşme ve neo-liberal politikaların yaygınlaşması ile beraber zayıflayan endüstri ilişkileri ve sendikacılık, her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de olumsuz etkilenmiştir. Ayrıca, bankacılık sektöründe ihtiyaç duyulan insan kaynağının daha çok vasıflı olması da sendikalara olan eğilimin zayıflamasına yol açmıştır.

Dünyada insan kaynakları yönetimindeki gelişmelerden etkilenen bankacılık sektöründe, buna paralel olarak endüstri ilişkileri ve özellikle sendikacılığın yeniden dizaynı amacıyla bazı girişimler yapılmıştır. Bunlar kısaca;

- Önceden mali olarak desteklenen ve işyerinde esnek çalışmalarına imkan verilen sendika temsilcilerinin sayılarında azaltmalar yapılmıştır.
- Sendikalarla toplu görüşme yapan kurullar değiştirilmiş ve yetkileri daha az olan kurullar toplu görüşmelerde görevlendirilmiştir. Bu kurullara sadece ücret pazarlığı yetkisi verilmiştir. Sendikalarla olan ilişkiler, pozisyonu öncekilere göre daha düşük olan yöneticilere devredilmiştir.
- Sendikalara verilen önemin azalması sonucunda, personel sorunlarının sendikalardan daha çok insan kaynakları veya bölüm sorumluları tarafından çözülmesi sağlanmıştır. Sendika temsilcilerinin önceden olduğu gibi işyerinde aktif olmaları engellenmiştir.

- Bankalarda, sendikaların “üyelerinin menfaati için bankalarla görüşebilir ama çalışanlarla iletişim için bir kanal olmayacak” anlayışı gelişmiştir. Dolayısıyla hem ücret hem de çalışanların sorunlarının yönetiminde sendikaların rolleri azalmaktadır (Wilkinson, 1995, 105).
- Türkiye’de bankacılık sektöründe sendikacılık yaygın olmamakla birlikte bazı bankalar endüstri ilişkileri süreçlerini ve sendikaları önemsemektedir. Sendikalara sıcak bakmayanlar ise ya tamamen\kısmen yabancı sermayeli veya yerli sermayeli de olsalar maliyetlerini artıracağını düşünerek karşı çıkmaktadırlar. Ancak bankacılık sektöründeki bu durum sendikalı bankalar için maliyet artışı ve piyasada haksız rekabete maruz kalma anlamına gelmektedir (Özince, 2010).
- Bankacılıkta ayrıca sendikalar vasıtasıyla ya da değil, çalışanların çeşitli şekillerde yönetime katılmasına sıcak bakılmakta ve bu yönde girişimlerde bulunmaktadır. Ekin’e göre yönetime katılmak kurumdaki insan kaynaklarının daha iyi bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmakta, ayrıca yöneticilerin de verimliliğini artırıcı bir fonksiyona sahip bulunmaktadır (Ekin, 1994, 157).

## 3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİ İNSAN KAYNAKLARI YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmada, Türkiye’de var olan 35 mevduat bankası (TBB, 2010, 1) içerisinde, 5 banka seçilerek toplam 10 adet mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar, Türkiye’de faaliyet gösteren 2’si %100 yabancı, 3’ü %50’den fazla Türk ortaklı olan 5 özel bankanın şube müdürleri ve genel müdürlüklerinde çalışan yetkililer ile yürütülmüştür. Rekabete daha açık yapıları ve 2’si yabancı sermayeli olmasından dolayı çalışmada özel bankalar seçilmiştir.

Seçilen bankaların insan kaynakları yaklaşımlarının tespit edilmesine dönük olarak 19 soru hazırlanmıştır. Yazarlar tarafından geliştirilen soruların, önce ön mülakat ile hataları tespit edilmeye çalışılmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra seçilen bankaların şube müdürleri ve insan kaynakları yetkililerine uygulanmıştır. Şube müdürleri aktif bir şekilde ve istekle mülakatlara katılırken, genel müdürlük insan kaynakları birim müdürleri veya müdür yardımcılarının yoğunlukları nedeniyle ulaşılamamış, onun yerine insan kaynakları uzmanlarına ulaşılmıştır. Uzmanların bazılarının yoğun çalışma tempoları nedeniyle, bilgiler telefon görüşmesi ve internet üzerinden e-posta yolu ile alınmıştır. Çalışmanın üst yöneticilerle yapılması ve randevu ve ulaşım zorlukları, mülakatların 2 ay gibi bir zamana yayılmasına yol açmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Çalışma, bankacılıkta işgören seçimi, motivasyon yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim, kararlara katılım gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne kadar başarılı ve etkin şekilde uygulandığını, bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini ve işe alınacak elemanlarda hangi vasıfların talep edildiğini tespit amacıyla yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile derlenip, aşağıdaki başlıklar altında yorumlanmaya çalışılmıştır. Hazırlanan sorulardan elde edilen cevaplar ile genel olarak aşağıdaki süreçlerin aydınlatılması hedeflenmiştir.

- Bankaların artan rekabet koşullarında nasıl farklılık oluşturduklarını ve insan kaynakları yönetimi anlayışına bakışları ve uygulamaları,
- Küreselleşmenin getirdiği bilgi toplumu ve kurum kültürü kavramlarının bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimine nasıl etki ettiğinin belirlenmesi,
- Bankaların sendikal örgütlemeye bakışları ve sendikalarla ilişkilerinin nasıl olduğu,

- Sektörde istenilen bankacı profilinin insan kaynaklarında değişen yaklaşımlar doğrultusunda belirlenmesi hedeflenmiştir.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

### 4.1. Benzer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları stratejilerinin uygulanması konusunda genel olarak bankalarda ortak bir tutum ve politika gözlenmiş olup, uygulamaların ağırlıkları bankaya göre değişebilmektedir. Çalışanları seçme ve yerleştirmeden başlayarak performans değerlemesine, kariyer yönetiminden eğitim ve geliştirmeye kadar tüm stratejiler, çalışan motivasyonunu artırmak ve maksimum derecede verim almak için uygulanmaktadır. Stresli bir iş olan bankacılıktaki yönetim anlayışı, çalışanların psikolojilerine, sosyal ihtiyaçlarına, işinde objektif değerlendirilerek yükselme olanağı sağlanmasına önem vermektedir. Bunun geri dönüşünün de çalışan memnuniyeti ve yoğun çalışma saatlerine karşılık artan verimlilik olduğu anlaşılmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanlara yılda 2-4 arası ikramiye verilmesi, eğitim, beceri ve performans kriterlerine dayalı olarak terfilerin yapılması, çalışanların motivasyonuna dönük uygulamalar ve işe yeni alınanlara gerek yurtiçi gerekse yurtdışında eğitim imkânlarının sunulması sektördeki ortak insan kaynakları uygulamalarındandır.

### 4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İnternet ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

Bankaların insan kaynakları uygulamalarında bilgi teknolojilerini kullanmaları iki şekilde olmaktadır: Birincisi, şubelere ya da genel müdürlük birimlerine eleman alımlarında geniş bir biçimde interneti kullanmaktadırlar. Hatta artık başvurular sadece internette kabul edilmektedir. Çok nadir zamanlarda, genellikle acil ihtiyaç durumlarında, üç banka (Yapı Kredi, Fortis ve H.S.B.C.) şubeden de genel müdürlüğe başvuru yönlendirilebileceğini ve müdürlerin referans olabileceğini belirtmişlerdir. İkincisi, banka çalışanlarına eğitim

verilirken, fiziki eğitimin yanı sıra internet üzerinden eğitimlere de önem verilmektedir. Bazı bankalarda bilgi ölçüm sınavları da internetten yapılmakta olup, bir bankada müdürlerinin gözetmenliğinde terfi sınavları internet vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Modern bankacılık insan kaynakları yönetiminde, bilgi teknolojileri ürünlerinin kullanılmasının oldukça yerleşmiş bir anlayış olduğu görülmektedir.

### 4.3. Seçilen İşgörenlerin Nitelikleri

Seçilecek elemanların öğrenim durumlarının mutlaka üniversite mezunu olması gerektiği görülmektedir. Bir süre öncesine kadar belirli birimler için lise mezunu alabilen bankalar artık bu uygulamadan tamamen vazgeçmiş görünmektedirler. Mezun olunan okuldan önce bölüme -işletme, iktisat veya bankacılıkla ilgili bölümler- olmasına dikkat edilmektedir. İngilizce bilmenin eleman seçimlerinde -her birim için gerekirse de- önemli bir kriter olmaya başladığı ve bu önemin daha da artacağı tespit edilmiştir. Özellikle kambiyo bölümlerinde İngilizce talebinin varlığı dikkat çekmektedir. Garanti Bankası, orta kademe yöneticileri ve teftiş kurulu elemanları seçiminde iyi seviyede yabancı dil ve orta düzeyde bilgisayar kullanımı becerisini aramaktadır. İş Bankası, özellikle bankacılık uygulamalarına adapte olabilecek üniversite mezunları yanında yabancı dil ve bilgisayar becerilerini öne çıkarmaktadır. Fortis Bank, özellikle kambiyo bölümünde İngilizce yabancı dil isterken, diğer alanlarda üniversite mezunu olmasa da bilgisayar becerisi olması halinde istihdam edilmektedir. HSBC Bankası'nda üniversite mezunu şartı yanında ilgili bölümler için İngilizce şartı aramaktadır. Bankaların bankacılık işleri dışındaki yemek, temizlik ve güvenlik hizmetlerinde ise kendilerinin eleman temini yerine, bu işlerde alt işveren uygulamasına gittikleri görülmüştür.

### 4.4. Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

Tüm bankalar öncelikle iç müşteri tatminini önemsediklerini ve çalışanların memnuniyetine değer verdiklerini belirtmişlerdir. İç müşteri memnuniyetinin ise beraberinde dış müşteri denilen hizmet alanların memnuniyetini sağlayacağını vurgulamışlardır. Bu anlamda, dış müşteri memnuniyeti yaklaşımı müşteri odaklı iş yapmayı gerektirdiğini ve dolayısıyla İKY'nin bu yaklaşıma uygun uygulamaları teşvik ettiğini belirtmiştir. Türkiye'de ilk internet bankacılığını başlatan ve birçok ulusal ve uluslararası ödül alan Garanti Bankası, müşteri odaklı yönetim anlayışını 10 yıldır uyguladığını özellikle vurgulamıştır. Yine bu bankada, müşteri memnuniyetini ölçmek için "*Gölge Müşteri*" uygulaması gerçekleştirilmektedir (şubeler genel müdürlükten gelen ve müşteri gibi davranan yetkililerce denetleniyor). Ayrıca müşteri anketleri de yapılarak ve sonuçlara göre eğitim veriliyor ya da bilgilendirme yapılıyor. Fortis Bank ise, iç müşteri memnuniyeti için düzenli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketi uygulamaktadır. Dış müşterilerin memnuniyetine yönelik çalışanları için eğitimler gerçekleştirilmekte ve dış müşteri memnuniyeti konusunda üstün başarı gösteren çalışanlar ödüllendirilmektedir. Yapı Kredi Bankası'nda ise, öne çıkan müşteri memnuniyetinin yanı sıra, çalışanların şirkete ait ürünler ve hizmetler için müşterilere tam ve açık olarak bilgi vermelerine ayrıca vurgu yapılmaktadır.

### 4.5. Çalışan İlişkileri ve İletişim

Çalışanlar arası iletişim ve olabilecek sorunların çözümü konusunda, banka yöneticilerinin çok hassas yaklaştıklarını, onlarla çok açık bir iletişim içinde olmaya gayret ettikleri ve gerektiğinde dışarıdan destek aldıkları görülmüştür. Bu noktada bankacılık sektöründe çalışan psikolojisine eskiye oranla çok daha büyük önem verildiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca artık banka çalışanlarının iyi eğitilmiş olmaları da sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır. Buradaki önemli nokta, motivasyon artışı sağlamak olduğu kadar, çalışanların arkadaşça ilişkilerinin ve aralarındaki işbirliği ile dayanışmanın oluşturduğu olumlu çalışma ikliminin müşteriler üzerinde yarattığı

pozitif etkidir. Bankaların yönetici ve çalışanlar arasında kurmuş oldukları iyi iletişim ve ilişkiler sayesinde, ağır çalışma şartlarında kişisel sorunların büyümeden karşılıklı diyalogla çözülmesini mümkün hale gelmiştir. Olumlu ortamın sağladığı çalışan memnuniyeti sayesinde, dış müşteriye verilecek iyi imaj ve memnuniyetin iç müşteri olarak algılanan çalışan memnuniyetinden geçtiği anlayışı, bankacılık sektöründe hem yönetimde hem de İKY uygulamalarında kendini göstermektedir.

İş Bankası, çalışanlar arası iletişimi üstler yoluyla denetliyor ve geri bildirimleri de ona göre veriyor. Tüm birimlerde ve şubelerde açık iletişimin olması ve sorunların büyümeden diyalogla çözülmesi hedeflenmektedir. Fortis Bank'ta, çalışanlar ile açık iletişim kuruluyor. Kişiyeye göre değişebilse de sorunlar genellikle karşılıklı görüşme yapılarak çözülmekte. Eğer karşılıklı görüşme yoluyla çözülemeyecek kadar büyük bir problem varsa, o zaman bankanın anlaşmalı olduğu Avita adlı psikolojik destek kurumundan yardım alınabiliyor. Yapı Kredi'de, çalışanların iletişimlerini artırmak ve iş ilişkileri dışında da sosyal amaçlı faaliyetlerde bir araya gelmelerini sağlamak için şirket bünyesinde kulüpler oluşturuluyor; çalışanların fotoğraf, bowling, tiyatro, halk oyunları gibi alanlarda benzer zevklere sahip çalışanlarla bir araya gelmeleri sağlanıyor.

#### 4.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni ve Öne Çıkan Uygulamalar

Hem çalışan verimliliğini arttırmak hem de farklılıklarını ortaya koymak açısından bankaların yeni insan kaynakları uygulamaları geliştirmekte oldukları da dikkat çekici bir diğer unsurdur. Bu konuda İş Bankası ve Fortis Bank yeni uygulamaları hakkında biraz daha ayrıntılı bilgiler vermişler, diğerleri ise bu soruya çok açıklayıcı yaklaşımdan kaçınmışlardır. En göze çarpan yeni uygulamalar şunlardır:

1- Fortis Bank'ın Avita adlı psikolojik danışmanlık şirketinden gerek çalışanların iş ortamında karşılaşılabilecekleri sorunlar için, gerekse ailevi veya kişisel sorunlar için istedikleri zaman destek alabilmeleri farklı bir uygulama olarak dikkat çekmektedir. Buradaki amacın

elemanlara bu şekilde yardım edilmesi sayesinde özel hayatlarına ya da iş hayatına ait sorunlardan uzaklaşıp performanslarının düşmesinin önüne geçilmesi ve enerji ve isteklerini tamamen işe vermelerinin sağlanmasıdır. Bu şekilde, iş ve özel yaşantı dengesinin kurulması ve bankanın kendi sorunlarıyla ilgilendiğini düşünmeleriyle çalışanların bağlılık ve motivasyonlarının artması beklenmektedir.

2- Çalışanların bankaya ortak edilmeleri dikkat çeken farklı bir uygulamadır. Sadece İş Bankası'nda görülen bu uygulamanın, çalışanların bankayı çok daha fazla benimsemelerini ve motivasyonlarının artmasını sağladığı görülmektedir. "Benim Kurumum" mantığı ile hareket eden çalışanların işlerine daha çok sahip çıktıkları ve verimliliklerinin de bu oranda arttığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu durum, diğer bankalarda olmayan uygulamanın, insan kaynakları yönetimleri için de örnek teşkil edebileceğini göstermektedir.

3- İnsan kaynakları yönetiminin çalışanlarına daha iyi hizmet vermek amacıyla farklı ve özelleşmiş dallara ayrılması. İnsan kaynakları birimlerinin yoğun çalışma temposu içinde strateji üretmeye ve bunları uygulayarak verimliliği arttırmaya daha fazla vakit ayırabilmeleri adına, bu birimlerin kendi içlerinde bölünerek farklı konularda uzmanlaşmaları, büyük bankalarda yeni görülmeye başlayan bir uygulamadır.

#### 4.7. Sosyal Sorumluluk Projeleri

Mülakat yapılan bankaların tamamının farklı seviyelerde de olsa, sosyal sorumluluk projelerinde yer aldıkları görülmüştür. Bu projelerde yer almanın şirket itibarına katkı sağladığı ve giderek daha da eğitimli ve bilinçli hale gelen müşterilerin, sosyal sorumluluk projelerine dikkat ettikleri ve hatta çalıştıkları bankada bu özelliği aradıkları mülakatlardan anlaşılmıştır. Ayrıca sosyal sorumluluk projelerinde yer almanın rekabet gücüne katkı yaptığına ve kamuoyunda bankaların bilinirliğini ve saygınlığını arttırdığına da dikkat çekilmiştir. Bir banka, 81 ilde 81 orman projesi uygulaması, satranç turnuvaları sponsorluğu, Darüşşafaka ile yapılan protokol ile 81 ilden gelen öğrencilere ve üniversite sınavlarında başarılı olan öğrencilere maddi destek sağlamak gibi sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. Bir diğeri,



Öğretmen Akademisi ile öğretmen gelişimine, Deniz Yıldızı Projesi ile ülke genelinde okul yapımına, Milli Takım sponsorluğu, Osmanlı Müzesi kurulumu ve çevreci faaliyetlere maddi destekler yapmaktadır. Diğer bankalarda da eğitim, çevre, özürülere dönük (tekerlekli sandalye gibi) destekler ve benzer sosyal sorumluluk projeleri uygulamaları dikkati çekmektedir.

#### 4.8. Çalışanların Eğitimi

Bankaların mülakatlardan personel eğitimi konusuna oldukça fazla önem verdikleri anlaşılmaktadır. Çalışanların önemsendiklerini hissetmeleri ve kariyer gelişimlerinin sağlanmasıyla ilgili eğitimlerin sunulması iş tatminlerini yüksek tutmaktadır. İş Bankası, işe ilk girenlerin eğitimini zorunlu olarak Eğitim Müdürlüğü'nde vermektedir. Ayrıca, müdürler çalışanları için gerekli görürse veya çalışan kendini geliştirmek isterse branşı ile ilgili ya da kişisel gelişimiyle ilgili eğitimler talep edebilmektedir. Bu eğitimler Eğitim Müdürlüğü'nde veya internet üzerinden olabilmektedir. Eğitim Müdürlüğü'nün verdiği eğitimlerde sınavlar olabilmekte ve sertifika alınmaktadır. Eğitimler çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için hedef olarak da verilebilmekte, kişi topluluk karşısında sunum yapabilmektedir. Eğitimlerde üstün başarı gösterenler, insan kaynakları bölümü tarafından ödüllendirilmektedir. Eğitimler her türlü teknolojinin bulunduğu Kemerburgaz'daki Yaşam Kent eğitim tesislerinde veya internet üzerinden verilmektedir. Garanti Bankası'nda, şubelere eğitim kataloğu gönderiliyor ve çalışanların eğitim ihtiyaçları ya insan kaynakları, ya şube müdürleri ya da çalışanların kendileri tarafından belirlenebiliyor. Eğitimler bilgi edinme, kişisel gelişim amaçlı olmanın yanı sıra, gerekli olduğunda zorunlu eğitimler de verilmektedir. Garanti'de bilgi teknolojileri ve internet, eğitimlerin en önem araçları olarak görülmektedir.

Fortis Bank'ta ise, her sene başında ilgili bölüm yöneticileri ile görüşmeler sonucunda eğitim ihtiyaçları belirlenmekte ve yıllık eğitim planları oluşturularak çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Çalışanlar, İdeal Kampus adı verilen e-öğrenme (e-learning) platformuna evden veya işten bağlanarak belirli eğitimleri alabilmektedir. HSBC'de, eğitimler insan kaynakları bölümü tarafından, çalışanların veritabanlarından yararlanarak düzenleniyor. Örneğin, bir kişinin ihtiyaç duyduğu alan

belirleniyor (ya da çalışan kendisi talep ediyor) ve yıl içinde kayıt yaptırması isteniyor. Bu şekilde, çalışanlara katıldığı eğitimlerin sertifikaları verilmektedir. Bankanın "e-Akademi" adındaki sitesinden sesli ve yazılı eğitime katılmak mümkün olmaktadır. Yapı Kredi'de, genellikle yöneticiler elemanlarının eğitimlerini belirlemekle beraber, kişiler kendi kişisel gelişimleri için de insan kaynaklarına ve eğitim müdürlüğüne talepte bulunabilmektedir. İnternet yeni ürünler çıktığında veya ölçme sınavları yapılacağı zaman çok geniş bir biçimde kullanılıyor.

#### 4.9. Çalışanların Kararlara Katılımı

Kararlara katılım, yeni öneriler sunma ile çalışanların yeni ve uygulanabilir fikirler geliştirip üst yönetime sunmaları ve fikirleri değerlendirilenlerin ödül almaları, bankalarda öne çıkan insan kaynakları uygulamalarındandır. Bu şekilde düşüncelerine önem verildiğini gören ve hatta karşılığında mükafatlandırılan işgörenlerin, motivasyon ve verimliliklerinin arttığı görülmüştür. Bankalarla yapılan görüşmelerde, insan kaynakları yönetimi açısından uygulamayı hayata geçirmeye çalıştıkları ve genellikle anket yöntemini veya öneri sistemini kullandıkları, önerileri beğenilen personeli de ödüllendirdikleri görülmüştür. Kararlara ve yönetime katılma konusunun, ilerleyen yıllarda bankalarda insan kaynaklarına verilen önemle birlikte daha da stratejik bir yaklaşım haline geleceği beklenilmektedir. Garanti Bankası'nın, çalışanlarının kararlara katılım uygulaması olan sanal ortamdan öneri sistemi mevcut olup, en başarılı öneriler değerlendirilmeye alınmaktadır. Uygun görüldüğü takdirde öneri sahibi motivasyon amaçlı ödüllendirilir. Fortis Bank, çalışanların internet sayfası üzerinden görüş ve öneri belirtip kararlara katkıda bulunabilmesine izin vermektedir. Beğenilen öneriler olursa bunlar uygulamaya geçirilmekte ve öneriyi yapan çalışana ödüller verilmektedir. Diğer bankalar da, farklı şehir ve bölgelerdeki çalışanlarının kararlara katılım süreçlerinde aynı şekilde interneti yoğun olarak kullanmaktadırlar.

#### 4.10. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon konusu bankalarda iki kısımda incelenebilir. Birincisi insan kaynakları stratejilerinin ve genel müdürlük kararlarının uygulanması ile elde edilen genel (banka çapında) çalışan motivasyonu ve bağlılığı, ikincisi ise şube ya da birimlerde çalışanların birebir yaşadıkları ve performanslarını etkileyen motivasyondur. Motivasyon yönetimi konusuna bankaların çok önem verdiği ve çalışan motivasyonunu arttırmak için çeşitli faaliyetlerde buldukları gözlenmiştir. Bu faaliyetler, insan kaynakları uygulamaları ile beraber, tüm bankalarda yöneticilerin elemanlarının iş veya kişisel sorunları ile birebir ilgilenmesi ve açık iletişimde bulunması, değişik oranlarda maddi ve manevi ödüllendirme (performansa dayalı ek gelir, fark yaratan personele onurlandırma, takdir ve ilgi, turnuvalar düzenleme) olarak sıralanabilir. Ayrıca, sosyal ortamlarda toplanmalar, yemekler, gezi ve turnuvalar, sanatsal faaliyetler ve hobi veya mesleki kurslara katılım gibi aktivitelerin de motivasyon için değerlendirildiği tespit edilmiştir.

İş Bankası, çalışanlarını motivasyon amaçlı kişisel gelişim ve mesleki bilgilerinin arttırılması için çeşitli programlar ve eğitimlere katılmalarını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, birimlerde veya şubelerde yemek, kültürel faaliyetler ve spor turnuvaları düzenlenmektedir. Garanti Bankası, çalışanlarının motivasyonlarını birim ve şube yöneticilerine bırakmaktadır. Onların tecrübesi ve yetkinliği, çalışanlarıyla birebir ilgilenmelerini sağlamaktadır. Senede bir defa genel müdür veya genel müdür yardımcılarının katılımları ile her ilde yapılan vizyon toplantıları, çalışan motivasyonu sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Fortis Bank, çalışanların motivasyonunu arttırmak için etkin bir ödül sistemine sahiptir. Her yıl düzenlenen başarı ve kıdem ödülleri bir törenle sahiplerine verilmektedir. Ayrıca Kurumsal İletişim tarafından düzenli olarak banka çalışanlarına yönelik turnuvalar ve toplu aktiviteler organize edilmektedir. Ayrıca sadece motivasyon amaçlı olarak, Fortis Bank CEO'su Yvan De Cock şubelere gelip çay-kahve içerek çalışanlarla banka durum değerlendirmesi yapmaktadır. Mülakatlara göre, bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri tartışılmaz olup, çalışanların gerek kurumlarına olan bağlılıklarını gerekse de çalışma isteklerini arttırmaktadır.

#### 4.11. Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirme uygulamasının hedefi, bankaların tamamında çalışanların alacakları ağırlıklı olarak ücretle alakalı olduğu görülmektedir. Bankaların uyguladıkları performans değerlendirmeleri, büyük titizlikle uyguladıkları "bireysel ücret politikası" ile örtüşmektedir. Banka çalışanının senede bir kere bankanın belirlemiş olduğu hedeflere göre yöneticisi ile yaptığı performans değerlemenin sonucuna göre, o kişinin alacağı ücret ve primleri belirlenecektir. Burada aynı işi yapan elemanların performanslarına göre farklı maaş almaları mümkün olabilmektedir. Bu uygulamalarla, çalışanın hak ettiği ücreti alması, banka genelinde adaletli gelir dağılımı gerçekleştirilmesi ve ayrıca belirli bir oranda çalışanlar arası rekabetin sağlanması hedeflenmektedir. Bu süreç ayrıca banka çalışanlarının motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir.

Kariyer yönetimi uygulaması ise büyük oranda performans değerlemeye bağlı olmakla beraber biraz daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Performans değerlemenin sonuçlarına göre elemanını değerlendiren müdür ya da yöneticinin raporuna göre, yükselme yetisi görülen çalışanlar ücret artışı dışında özel değerlendirilip eğitime alınabilmekte veya arzularına göre uygun bir pozisyon olduğunda terfi edebilmekte ya da yer değiştirebilmektedirler. Hemen tüm bankalarda insan kaynakları biriminin hazırladığı kariyer fırsatları bültenleri onlara bu olanağı sağlamaktadır. Bu yer değiştirme veya terfiler için sadece yıllık performans değerlendirme beklenmemekte olup, yeterli gayreti gösteren çalışanlara kariyer beklentilerine uygun olarak bu imkân sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar kariyer yönetimlerini üstleri ile beraber kendileri de gerçekleştirebilmektedirler. Bunun kişisel beklentileri ve iş tatminini sağladığı, ayrıca çalışanların motivasyonunu yükselterek iş verimini arttırdığı görülmektedir. Yöneticilerin ve insan kaynakları yetkililerinin verdiği yanıtlara bakıldığında, kariyer yönetimi uygulamasının bankaya sağladığı en önemli katkının, bankaların yöneticilerini kendi içlerinden yetiştirmeleri ve böylece çalışan sadakatini sağlamaları olduğu anlaşılmaktadır. (En fazla İş Bankası ve Garanti Bankası'nda gözlenmiştir.)

#### 4.12. Sendikalar ile İlişkiler

Bankaların sendikalarla ilişkileri yok denecek kadar azdır. Görüşülen 5 bankadan sadece İş Bankası, tüm elemanlarını BASİSEN ile anlaşmalı olarak sendikalı yapmıştır ve sendika ile ilişkileri çok gelişmiştir. Bu anlaşma ortamı, sendika - insan kaynakları yönetimi uzlaşması açısından yeni endüstri ilişkileri beklentilerine iyi bir örnek teşkil etmektedir. Burada sendika, klasik beklentinin aksine, insan kaynakları birimi ile koordineli ve dayanışma içinde çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve daha iyi çalışma ilişkileri ve koşulları oluşturulmasına ciddi katkılarda bulunmaktadır. Örneğin, ücretlerin diğer bankalara oranla daha yüksek olması, ikramiye ve yan ödemelerin varlığı, krizde dahi işten eleman çıkarmama gibi olumlu gelişmeler sendikanın etkisinden kaynaklanmıştır. Dolayısıyla çalışanların sendikalı olmaktan çok memnun oldukları görülmektedir. Bu durum, günümüzdeki insan kaynakları yönetimi ve sendikacılık ilişkisine iyi bir örnektir. Diğer bankaların ise böyle bir talebi olmadığı ve insan kaynakları yönetimi vasıtası ile çalışanlarının hakları ve çalışma koşullarını düzenlediği görülmüştür. Türkiye genelinde bankaların sendikalara olan ilgi ve ihtiyacının azlığı dikkat çekicidir (sadece iki banka, Akbank ve İş Bankası). Bunun nedeni olarak, insan kaynakları yönetimi uygulamasının ülkemizde en başarılı olduğu sektörlerden birinin bankacılık sektörü olduğudur. Yine de bankalardaki çalışma ilişkilerinin İş Bankası örneğinde olduğu gibi sendika-İKY ekseninde uzlaşmacı bir tavırla yönetilmesinin onlar açısından daha avantajlı olduğu belirlendiği için, böyle bir çözüm diğer bankalara da tavsiye edilebilecek niteliktedir.

#### 4.13. Kurum Kültürü

Kurum kültürü konusunda tüm bankalar beklendiği gibi farklı yanıtlar vermekle birlikte, dikkat çekecek bir biçimde hepsinde ortak olan tek konunun müşteri memnuniyeti olduğu gözlenmiştir. İş Bankası ve HSBC ise ayrıca çalışan memnuniyetini daha ön planda belirleyerek bunun sayesinde müşteri memnuniyetini artırdıklarını vurgulamıştır. İş Bankası insan kaynakları alanında yaptıkları değişikliklerle çalışan ve

dolayısıyla müşteri tatminini arttırmayı amaçladıklarını belirtmiştir. Kurum kültürünün müşteri nezdinde fark yaratması ve anlaşılması konusunda, uygulamalarının müşteriler tarafından anlaşılıp takdir edildiğini belirtmişlerdir. Çalışanları aracılığıyla da fark yarattıklarını ve bu yüzden kurum değerlerini ve kültürünü elemanlarının çok iyi anlamasının insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olduğunu ifade etmişlerdir.

#### 4.14. İşgören Tedariki

Banka şubelerinin ihtiyacı olan elemanlarının iki şekilde tedarik edildiği belirlenmiştir. Şubeler bu işi ya tamamen genel müdürlüğün inisiyatifine bırakmaktadırlar (İş Bankası, Garanti Bankası) ya da kendilerinin, bilhassa müdürlerin, referans olabileceği bir aday genel müdürlük insan kaynaklarına yönlendirmektedirler (Fortis Bank, HSBC, Yapı ve Kredi Bankası). Bu durum tamamen bankanın yönetim anlayışı ve kararlarına bağlıdır. Bankaların bazılarının hâlihazırda uygulamada şubeden insan kaynakları birimine aday yönlendirmeyi kabul etmeye devam etmelerine rağmen İş Bankası ve Garanti Bankası gibi bankalar bu uygulamadan vazgeçtikleri görülmektedir. Eleman tedarikindeki bu yaklaşımlar, taşra şubelerinde biraz esnetilmekte olup, yerelin sunduğu imkânlar çerçevesinde uygulamalar da görülmektedir. Ayrıca, bankaların eleman tedarikinde danışmanlık firmaları ile de çalıştıkları ve daha önce de belirtildiği gibi interneti çok yoğun kullandıkları mülakatlardan tespit edilmiştir.

### DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Tüm bu araştırma ve bulgular değerlendirildiğinde, bankacılık sektöründe özel bankaların insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yeni yaklaşımları hakkında bazı bilgiler ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, bankacılık sektörünün sendikacılığa bakışının bazı istisnalar dışında çok olumsuz olduğu anlaşılmıştır. Sendikal örgütlenmeye izin veren bankaların çalışanlarının hem ücret hem de sosyal haklar yönüyle memnun oldukları görülmektedir. Bu nedenle sendikalaşma, özellikle yabancı sermayeli bankalar tarafından yönetilmesi güç bir süreç ve ek

maliyet olarak görülmektedir. Bu nedenle, bankacılık sektörü ağırlıklı olarak sendikaların görevlerini insan kaynakları yönetimi departmanına yüklemektedirler. Yine istisnaları olmakla birlikte, bazı bankaların yöneticileri sosyal sorumluluk projelerini bankalarının önemseydiğini belirtmiş olmalarına rağmen, yeteri kadar uygulamadan örnekler verememiş olmaları olumsuz veya yetersiz olarak değerlendirilebilecek tespitlerdir.

Diğer taraftan, bu tablo içerisinde, hem çalışanlara hem de özellikle müşterilere modern yaklaşım anlayışı içerisinde çok büyük önem verilmektedir. Gelişen ekonomi, yeni teknolojiler ve ürünler sayesinde eğitim, refah seviyesi ve sosyal imkânlar arttıkça müşteri beklentileri daha da artmaktadır. Bu sürece paralel olarak, artan müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla çalışanların da müşteri odaklı olmalarına vurgu yapılmaktadır. Bankaların pazar payı rekabetinde paylarını artırmak amacıyla hem iç müşteri hem de dış müşteri (müşteri odaklı) anlayışı benimsemeye çalıştıkları görülmektedir. Tüm stratejilerde öncelikleri müşterilerin almasıyla beraber, müşteri, çalışan, işveren ve diğer paydaşlara daha bütüncül bakma anlayışı öne çıkmaktadır.

Hem çalışanların hem de müşterilerin giderek daha karmaşık ve farklı hale geldiği sektörde, gerek müşteri sadakati sağlamada gerekse iyi elemanları elinde tutmada başarılı olmak isteyen bankalar, çalışanlarının iletişimine, kararlara katılımına, bilgi teknolojilerini kullanımına, yabancı dil bilmelerine, iş tatmini ve motivasyonuna ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimine diğer sektörlerin yaptığından daha çok yatırım yaparak rekabetçi olmaya çalışmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Ağdelen, Zafer; Erkut, Haluk, (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkileri", **İTÜ Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, Ağustos 2003.
- Akgeyik, Tekin, "Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Mecmuası**, Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, Cilt 55, Sayı 1, İstanbul, 2006, ss. 853-875.
- Bartel, Ann P., (2000), "Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches", Working Paper 7467, **National Bureau of Economic Research**, January 2000.
- Brocaglia, Joyce, **The Importance of Human Capital**, Alta Associates, 2011, ss. 1-4.
- Dinculescu, E.S. ; Micuda, D. ; Ducu, C., (2008), "A New Crisis of Human Resources Management in the Romanian Banking System", Constantin Brâncoveanu Pitești University, **Faculty of Management and Economics**, Bucharest, Romania.
- Ekin, Nusret, **Endüstri İlişkileri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Gürüz, Demet; Yaylacı, Gaye Ö., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat, İstanbul, 2007.
- Hunter, Larry, (1995), "How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective", **The Wharton School Department of Management**, University of Pennsylvania, U.S.A.
- Harangus, Daniela, "The Importance of Human Capital in Banking", Tibiscus University of Timișoara, **Faculty of Economics**, Bucharest, Romania, 2009.

- Jyothi, P.; Jyothi, V.Sree, (2009), "HR Issues and Challenges in Indian Banking Sector", **School of Management Studies**, University of Hyderabad, India.
- Karabulut, Tahsin; Okka, Ö.Faruk, (2006), "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi", Selçuk Üniversitesi, **Karaman İ.İ.B.F.Dergisi**, Sayı 11, Yıl 9, Aralık 2006.
- Miller, P. (1987), Strategic Industrial Relations and Human Resource Management, **Journal of Management Studies**, July, Vol. 24, pp. 347-361.
- Miser, Rifat, (2002), "Küreselleşen Dünyada Yetişkin Eğitimi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2, ss. 54-60.
- Özince, Ersin, "Sendikasız Haksız Rekabet Var", **Habertürk Gazetesi**, 19-07-2010.
- Soydal, Haldun, "Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Şentürk, Hulusi, "Belediyeler İçin Etkin Kaynak Yönetimi Rehberi", Belediye Yönetim Dizisi, [www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc](http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k6.doc), 2005.
- TBB, **Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları Aralık 2010**, Türkiye Bankalar Birliği, Rapor Kodu: DT13, Ocak 2011.
- Uwah, Dr.E.D. and Edu, Bernard, "Managing the Human Resource: Contemporary Challenges, Problems and Solutions", Faculty of Management Sciences, **Cross River University of Technology**, Calabar, Nigeria, 1997.
- Wilkinson, Adrian, "Towards HRM? A Case Study From Banking", University of Manchester, **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol. 3, Issue 1, 1995, pp. 97-115.