

Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kullanılan Motivasyon Araçları

Hüseyin YILMAZ¹

Özet

Ulusal ve uluslararası alanda rekabetin yoğun olarak yaşandığı bir sektör olan bankacılık sektöründe rekabet üstünlüğü elde edebilmenin temeli işe uygun insan kaynağının elde edilmesi ve elde tutulmasına bağlıdır. Zira bir hizmet sektörü olan bankacılıkta insan faktörü ön plandadır. Bankaların insan kaynakları uygulamaları ve kullanılan motivasyon araçları nitelikli çalışanın bankaya kazandırılması ve elde tutulmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar tarafından kullanılan insan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçlarının belirlenmesine yöneliktir. Çalışma, bir nitel araştırma yöntemi olan belge incelemesi türündedir ve çalışmada veri analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi kullanılmıştır. Çalışmada Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından listelenen Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamaları ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini internet siteleri üzerinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen 28 bankadan oluşmaktadır. Çalışmada bankaların insan kaynakları uygulamaları rastlanma sıklığına göre sıralanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçları kullanma bakımından değerlendirilen bankalarda 12 farklı uygulamaya rastlanmıştır. Nitel araştırma bulgularına göre mevduat bankalarının çok büyük bir bölümünün insan kaynakları eğitimi, çalışanlara kariyer fırsatları sunma, misyon vurgusuna sahip olma ve çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeylerini artırma gibi insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte oryantasyon programları uygulama, örgüt içi iletişimin kalitesi ve çalışan sesi ile aile dostu uygulamalara örneklem dahilindeki bankaların çok azında rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları uygulamaları, Motivasyon araçları, Bankacılık sektörü, Nitel araştırma

Human Resources Practices And Motivational Tools Used By Banks Operating In Turkey

Abstract

The basis of achieving competitive advantage in the banking sector, which is a sector in which competition is intense both nationally and internationally, depends on obtaining and keeping the human resources suitable for the job. Human factor is at the forefront in banking, which is a service sector. Human resources practices and motivation tools of banks are seen as an important factor in the recruitment and retention of qualified employees. In this study, human resource practices of banks operating in Turkey have been determined. The study was conducted in the form of a document review, one of the methods of qualitative research. In this study, the human resources practices of deposit banks operating in Turkey, which are listed on the Banking Regulation and Supervision Agency website, were examined. In this study, the human resources practices of deposit banks operating in Turkey, which are listed on the Banking Regulation and Supervision Agency website, were examined. The sample of the research consists of 28 banks, whose human resources practices can be accessed through the websites. In the study, the human resources practices of banks were ranked according to the frequency of occurrence. It is understood that there are 12 different human resources practices in the evaluated banks. According to the qualitative research findings, it is seen that a large part of deposit banks carry out studies for human resources practices such as human resources training, providing career opportunities for employees, having mission emphasis and increasing the level of innovation and creativity of employees. However, orientation programs, improving the quality of intra-organizational communication, employee voice and family-friendly practices have been found in very few banks.

Keywords: Human resource practices, Motivational tools, Banking sector, Qualitative research

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Atatürk Üniversitesi Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi, huseyin.yilmaz@atauni.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-4105-450X>

Giriş

Son derece hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin, değerli olma, nadir olma, taklit edilemez ve ikame edilemez olmasına bağlıdır. Her bir birey bilgi birikimi, deneyim, beceri ve ustalık düzeyi itibarıyla birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar aynı zamanda en önemli taklit edilemezlik sebebi olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda sürdürülebilir rekabet kaynağı olarak işletmelerin insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla yapıyı harekete geçiren ve örgütü başarıya götürecek insan kaynağını anlamak ve önem vermek gerekmektedir (Bakan vd., 2013:8). Bir işletmenin etkili ve verimli olması çalışanın doğru işe yerleştirilmesi, işgören eğitimi ve performans değerlendirmesi gibi uygulamaların niteliğine bağlıdır (Ekmekci, 2018: 684).

Çalışan açısından düşünüldüğünde bankacılığın kendine has birtakım özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Emek yoğun bir sektör olması dolayısıyla çalışanların eğitimi, bilgisi, becerileri ve motivasyonu sunulan hizmetin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Rekabetin yoğun olarak gözlendiği ve özellikle bir hizmet sektörü olması dolayısıyla bankacılık sektöründe, rekabette öne çıkabilmenin de önemli bir faktörü olarak insana yatırım yapmanın ve insan kaynakları uygulamalarının niteliği ön plana çıkmaktadır. Genel olarak gözlenen teknolojik gelişim bankacılığa da yansımaktadır. Ancak bankaların bu ilerlemeden faydalanabilmesi bazı uygulamaları başarıyla yerine getirmesine bağlıdır. Yenilikçilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi, eğitim programları, kaliteli bir iletişim sistemi kurulması ve çalışan sesinin önemsenmesi, eğitim programları düzenleyerek çalışanların kendilerini güncellemesine katkı sağlanması bu uygulamalar arasında sayılabilir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları uygulamaları ve diğer motivasyon araçlarının neler olduğu ve sektörde uygulanma sıklığının belirlenmesidir. Rekabetin yoğun olarak gözlendiği bir hizmet sektörü kolu olan bankacılıkta insan kaynakları uygulamalarının çalışanın moral ve motivasyonunu sağlayacak nitelikte olması oldukça önemli görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada hizmet sektörünün bir öncüsü olarak nitelendirilebilecek olan bankacılık sektörünün, örgütü başarıya götürecek olan insan kaynağını bulmak ve nitelikli insan kaynağını elde tutmak için hangi insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verdiği incelenmiştir. Genel olarak sektörde

hangi insan kaynakları uygulamalarının öne çıktığı, hangi sıklıkta ve ne şekilde uygulandığı, göz ardı edilen uygulamaların neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Literatür Taraması

Bankalar kısa vadeli fon arz ve talep edenler arasında aracı rolüne sahiptirler, likidite yaratırlar, kredi taleplerini değerlendirme, asimetrik bilgi sorunlarını çözme, para politikasının etkinliğini artırmada etkilidirler. Ayrıca bankalar, ekonomik istikrarı etkileyecek bir yapıya sahiptir (Atlı ve Yücel, 2016:124). Bankacılık sektörü ekonomik kalkınmaya, büyüme ve toplumsal refah seviyesinin yükselmesine katkıda bulunan en önemli finansal araç olarak görülmektedir. Dolayısıyla bankaların sahip oldukları kaynakların doğru ve etkin kullanımı ekonomik sistem içerisinde diğer sektörlerin de gelişimini doğrudan etkileyecektir (Aksaraylı ve Pala, 2016:970-971).

Bankacılık, çağdaş bankacılık anlayışının gereklerini yerine getiren, güçlü bir sermaye yapısına sahip, düzenleyici ve denetleyici kurum ve üst kurulların denetimi altında sürekli gelişen bir sektördür. Türk bankacılık sektörü de dünyanın gelişmiş ülkelerinde sunulan tüm bankacılık işlemlerinin gerçekleştirildiği, sürekli artan bir finansal büyüklüğü yakalayan bir yapıya sahiptir (Sümer, 2016:492).

İnsan kaynakları, örgütün kaliteli ürün ve hizmetleri uygun bir maliyetle üretmesi, meydana gelen değişime uyum sağlaması ve ürün/süreç yeniliği yaparak rakiplere karşı üstünlük sağlayabilmesi için önemli bir fonksiyon olarak görülmektedir (Birdi vd., 2008: 471). Kalite, teknoloji, ölçek ekonomisi gibi geleneksel rekabet avantajı sağlayan kaynakların taklit edilmesi daha kolayken sahip olunan insan kaynakları sistemi kolay bir şekilde kopyalanamamakta, kopyalansa bile aynı derecede etkili olamamaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları uygulamalarının rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir (Ağdelen ve Erkut, 2003: 66). Bankacılık sektörü açısından düşünüldüğünde de insan kaynakları uygulamalarının önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmektedir. Bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe faaliyetlerin büyük bir kısmının çalışanlar aracılığıyla yürütülmesi dolayısıyla insan kaynakları uygulamaları büyük bir öneme sahiptir. Çalışma koşullarının sürekli değişim içerisinde olduğu günümüz iş dünyasında inovatif insan kaynakları uygulamalarının işletmeyi başarıya götüreceği ifade edilebilir (Işık ve Çiçek, 2019:143).

Bu çalışmada bankacılık sektörü ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin literatür bilgileri dikkate alınarak aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

A₁: Bankacılık sektöründe kullanılan insan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçları nelerdir?

A₂: İnsan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçlarının bankacılık sektöründe kullanım sıklığı nedir?

Yöntem

Veri Toplama Süreci ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren 32 mevduat bankasıdır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından listelenen Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar dikkate alınmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklık ve benzerlikler ya da farklılıklar bulunduğu araştırılmaktadır (Creswell, 2013:298; Yıldırım ve Şimşek, 2018:120) Araştırmanın örneklemini internet siteleri üzerinden insan kaynakları uygulamalarına ulaşılabilen 28 bankadan oluşmaktadır. Zira BDDK’nın sitesinde yer alan bankalardan 4’ünün internet sitesine veya insan kaynakları uygulamalarına ulaşamamıştır.

Bu çalışmada bir nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi ve veri analiz yöntemi olan içerik analizi kullanılmıştır (Şahin ve Kartal, 2011: 409). Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak kullanılan doküman incelemesi, bir konu hakkında bilgi toplanmak için olgu ve olaylarla ilgili yazılı kaynakların analiz edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:189). İçerik analizi ise, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak amacıyla yapılır. İçerik analizinde birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği biçimde düzenleyerek yorumlamak esastır (Yıldırım ve Şimşek, 2018:242).

Çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren bankalara ilişkin ön analiz yapılarak Attride-Stirling (2001) tarafından önerilen tematik ağ analizi çerçevesinde insan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçlarının hangi başlıklar altında toplanabileceği belirlenmiş ve bu başlıklar belirli ana temalara bağlanmıştır. Söz konusu sınıflandırma yapılırken bankalarda uygulanma sıklığına göre sıralanmıştır. Bununla beraber bankalarda

uygulanmakta olan insan kaynakları uygulamalarının anlam ve önemi ilgili literatür çerçevesinde sunulmaya çalışılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Creswell (2013: 250) nitel araştırmacılara yürüttükleri araştırmanın doğruluğunu kanıtlamak için -nitel araştırmanın türüne bakılmaksızın- çoklu geçerlik stratejilerinin kullanılmasını önermektedir. Creswell (2017: 201) geçerlilik stratejilerinin kullanımıyla, açıklanan bulguların doğruluğuna okuyucuların ikna olmalarını sağlama ve araştırmacının bulguların doğruluğunu değerlendirebilme yeteneğini artıracaklarını ifade etmektedir. Çoklu yaklaşımın kullanımı uygulama bakımından kolay ve sık kullanılan stratejiden uygulanması zor ve daha seyrek kullanım alanına sahip olana doğru sıralanmış sekiz strateji önerilmektedir.

Creswell (2017: 201,202; Creswell (2013: 250) tarafından önerilen sekiz geçerlik stratejisi ve stratejilerin bu çalışmada kullanım şekli sunulmaktadır. Bu stratejilere ilişkin süreçler mümkün olduğunca işletilerek çalışmanın geçerlik düzeyi artırılmaya çalışılmıştır.

i. Üçgenleme olarak adlandırılan ilk yöntemde bir kodlama veya bir temayı farklı veri kaynaklarından destekleyici kanıtlar sunarak bulgulara geçerlik kazandırması önerilmektedir.

Bu strateji, literatür taramasında elde edilen bilgilerin bu çalışmayı destekleyen ya da farklılaşan yönleriyle bulgular kısmında sunulması şeklinde uygulanmıştır.

ii. Üye kontrolü, katılımcılardan araştırma bulguları ve yorumlarına ilişkin görüşlerinin sorulması şeklinde uygulanmaktadır. Böylece ek görüşme yapılarak bulgular üzerinde yorum yapma fırsatı elde edilmektedir.

Bu çalışmanın konusu ve veri toplama yöntemi dikkate alındığında bu geçerlik stratejisinin uygulanması mümkün olmamıştır. Çünkü araştırma örgütte çalışanların algısı ve görüşleri üzerinden değil, doğrudan örgüt tarafından kamuoyuna ve çalışanlarına açıklanan bilgiler üzerinden yürütülmektedir.

iii. Bulguların açıklanmasında derinlemesine ve zengin bilgiler sunulması. Bu yöntemin uygulanması 'yoğun betimleme' olarak adlandırılan, bir durumun ya da temanın detaylı bir açıklamasının yapılması şeklindedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ve kullanılan insan kaynakları uygulamaları başlığı altında, burada ifade edildiği şekilde derinlemesine ve zengin bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

iv. Araştırmacının araştırmanın herhangi bir yönü itibariyle varsa, sahip olduğu önyargıları açıklaması.

Genellikle insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işletmeye daha fazla katkıda bulunmasını sağlamak amacıyla yürütüleceği düşünülmektedir. Ancak çalışma bulguları göstermektedir ki bazı insan kaynakları uygulamaları doğrudan işe ve işletmeye fayda sağlamaya yönelik değildir. Çalışanların doğum gününde, çocuklarının doğum gününde ve çocuklarının okul kaydını yaptıracığı günlerde izinli sayılmalarına yönelik uygulamalar buna örnek olarak verilebilir. Ayrıca çalışanların hobilerine yönelik bazı eğitim programlarının düzenlenmesi bunun bir diğer örneğidir.

v. Negatif veya birbiriyle uyuşmayan bulgulara da araştırmada yer verilmesi. Söz konusu negatif ve tutarsız bilgilerin sunulması araştırmanın daha geçerli ve gerçekçi olmasını sağlayacağı ifade edilmektedir.

Bankacılık sektörü için daha yoğun bir uygulama alanına sahip olması gereken ancak bankaların geneli tarafından göz ardı edilen bazı uygulamalara araştırmanın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir. Ancak örnek olması açısından ‘örgüt içi iletişimin kalitesi ve çalışan sesi’ itibariyle değerlendirildiğinde 28 bankadan sadece 11’inde iletişim kalitesinin ve/veya çalışan sesinin önemsendiği görülmektedir. Hizmet sektörünün önemli bir kolu olan bankacılık açısından düşünüldüğünde iletişim kalitesi ve çalışan sesinin sektörde daha ön planda olması beklenirdi.

vi. Araştırmacının incelenen olguya ilişkin derinlemesine bilgi sahibi olması ve bu bilgileri çalışmaya yansıtabilmesi için alanda uzun zaman geçirilmesi önerilmektedir.

Çalışma bankaların internet siteleri üzerinden yürütüldüğü için gerekli bilgilerin sağlanması için veri elde etme sürecinde ve sonrasında verilerin kodlanması ve yorumlanması esnasında sürekli olarak internet siteleri ziyaret edildiği için araştırma alanında uzun süre geçirildiği ifade edilebilir.

iiiv. Akran değerlendirmesi (akran sorgulaması veya incelemesi), çalışmanın geçerliğini artıracığı ifade edilen bu yöntemde sürecin başkası tarafından gözden geçirilmesi önerilmektedir. Bu kişinin ilgili alanda bilgi sahibi olması ve araştırmada kullanılan yöntem,

anlamlar ve yorumlara yönelik sorular sorarak araştırmaya farklı bakış açıları getirmesi beklenmektedir.

Bu yöntem, çalışmanın amacı, yöntemi ve bulguları özetlenerek iki öğretim elemanından çalışmanın bütününe dair görüş, önerileri ve eleştirilerinin alınması istemiyle çalışma kendilerine takdim edilmiştir. Kendilerinden alınan geri bildirim çerçevesinde bazı küçük düzeltmeler yapılarak tekrar fikirleri sorulmuş ve çalışmaya son şekli verilmiştir.

Ayrıca çalışmanın yayına (yayınlanması durumunda) kabul edilmesi ya da hakem önerileri doğrultusunda revize edilmesi işlemleri de bu stratejinin bir diğer yönüyle işletilmiş olduğunu göstermektedir.

iiiv. Dış denetleyici kullanma, çalışmaya aşina olmayan birisinin çalışmanın geneline ilişkin nesnel bir değerlendirme yapmasının istenmesi şeklinde uygulanmaktadır.

Bu strateji çalışmanın geçerlik ve güvenilirlik kısımları dışında kalan bölümlerin incelenmesi talebiyle alan dışından bir kişiye gönderilmiş ve alınan geribildirimlerle çalışmanın tekrar gözden geçirilmesi mümkün olmuştur. Bu yöntemin faydası alan dışından birinin çalışmaya ilişkin sorularına açıklama yapılırken eksik, tutarsız, uygun olmayan bazı noktaların tamamlanması, tutarsızlıkların nedenlerinin araştırılması ve çalışmanın daha anlaşılır hale getirilmesini sağlamaktadır.

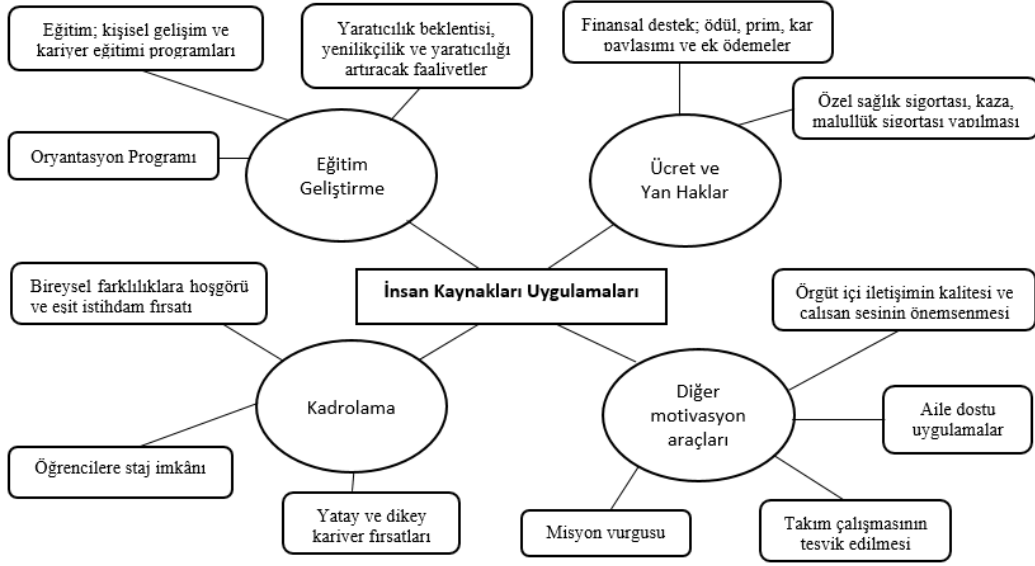
Creswell (2013:253) tarafından nitel araştırmacının burada ifade edilen sekiz prosedürün en az ikisinin işletilmesini önermektedir. Bu çalışmada geçerliğin sağlanması için bu çalışmada uygulanması mümkün olmadığı düşünülen 'üye kontrolü' dışındaki diğer yöntemlerin tümü işletilmeye çalışılmıştır.

Nitel araştırmada geçerlik, doğru bilgiye ulaşma konusunda gerekli önlemlerin alınmasıyla, güvenilirlik ise hem araştırma sürecini hem de verileri başka araştırmacıların değerlendirmesine imkan verecek şekilde tanımlamasıyla sağlanabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte geçerliğin, güvenilirliği de büyük oranda güvence altına alacağı ve geçerliğe verilen önemin aynı zamanda güvenilirliği de sağlayacağı belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018:285)

Bankalar Tarafından Kullanılan İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyon Araçları

Bu bölümde araştırma örneğine dahil olan bankaların insan kaynakları uygulamaları motivasyon araçları, örneklem dahilindeki bankalarda görülme sıklıklarına

göre sıralanmış ve uygulamanın gerçekleştirilme şekline ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Aşağıdaki şekilde bankalarda görülen uygulamalara ilişkin detaylar Attride-Stirling (2001) tarafından önerilen tematik ağ analizi çerçevesinde oluşturulan ana tema ve alt temalar şeklinde görülmektedir. Ancak çalışmanın ilerleyen kısımlarında her bir uygulamanın bankacılık sektöründe nasıl bir uygulama sıklığına sahip olduğunun görülmesini sağlamak amacıyla yapılan açıklamalar oluşturulan ana temalara göre değil alt temalara göre yapılacaktır. Aşağıda bankaların kullandığı insan kaynakları ve motivasyon araçlarının neler olduğu ve bunların kullanım sıklığının ne olduğuna yönelik araştırma soruları cevaplanmaktadır.



Şekil 1. Bankalar tarafından kullanılan insan kaynakları uygulamaları ve motivasyon araçları

1. Eğitim; Kişisel Gelişim ve Kariyer Eğitimi Programları

Günümüzde büyük-küçük tüm örgütler eğitimin önemini anlamış ve örgüte sağlayacağı faydayı göz önünde bulundurarak eğitim faaliyetlerine gittikçe daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Eğitim faaliyetlerine önem veren ve bir anlamda insana yatırım yapan bu işletmeler rekabet üstünlüğü elde ederken, yüksek pazar payına sahip olsalar bile eğitime yeteri kadar yatırım yapmayan işletmeler, meydana gelen değişimlere ayak uyduramamaları sonucu müşterilerini, imajlarını ve rekabetçi üstünlüklerini kaybedeceklerdir (Barutçugil, 2004:297).

Eğitim faaliyetlerinin işletmeler için sağlayacağı faydaların bazıları aşağıda ele alınmaktadır.

- Eğitim sayesinde hatalar, başarısızlık ve bunların doğuracağı maliyetler azalır.

- Çalışanların becerileri geliştirilerek zaman tasarrufu sağlanır ve verimlilik artar.
- Çalışanın moral ve motivasyonu artar, kendine güveni yükselir.
- Çalışanın elde tutulması kolaylaşır, işgücü devri azalır.
- Daha iyi hizmet ve ürünlerle müşteri memnuniyeti artar.
- Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesiyle rekabet üstünlüğü elde edilir (Barutçugil, 2004:298).

Eğitim faaliyetlerinin önemi ve faydalarına değindikten sonra bankacılık sektörünü eğitim faaliyetleri bakımından incelenecektir. Gerçekleştirdikleri insan kaynakları uygulamaları açısından değerlendirilen 28 bankadan 26'sının kişisel gelişim ve kariyer eğitimi programı uyguladığı görülmektedir. Buna göre bankaların tamamına yakınının eğitim faaliyetlerine yer verdiği anlaşılmaktadır. Bankacılık sektöründe eğitim programları son derece önemli görülmekte ve ön planda tutulmakta olduğu ifade edilebilir. Bu durum, eğitim faaliyetlerinin bankacılık sektörü özelinde sürekli değişen çevre şartlarında rekabet avantajı elde edebilmek için gerekli görülmesiyle açıklanabilir.

Bankaların uyguladıkları eğitim programlarının ayrıntılara değinecek olursak;

- Eğitim faaliyetleri şubeler bazında olabildiği gibi belirli dönemlerde genel merkez ya da diğer belirli noktalarda gerçekleştirilmektedir.
- Eğitimlerde kurum içi, kurum dışı, iş başı eğitim ve uzaktan eğitim gibi yöntemler kullanıldığı görülmektedir.
- Eğitimler genellikle zorunlu olmakla birlikte, isteğe bağlı olarak bireylerin hobilerine yönelik eğitimlerle istedikleri konular hakkında bilgi sağlanmaktadır.
- Eğitim programları periyodik olarak tekrarlanmaktadır ve sürekli gelişim ön planda tutulmaktadır.
- Bankalar tarafından sağlanan eğitim programlarında çeşitli amaçlar güdüldüğü belirtilmektedir.
- Eğitim programları genellikle performans artışını hedeflemektedir.
- Eğitim programları etkinlik, verimlilik ve tasarruf sağlamak için gerçekleştirilmektedir.
- Eğitimler genellikle belli bir program dahilinde tüm çalışanlara verilirken bazı bankalar tarafından her bir çalışan özelinde ihtiyacı olduğu düşünülen alanda yani kişiye özel eğitimler verilmektedir.

- Bazı bankalar doğrudan performans artışı sağlayacağını düşündüklerinden eğitim programları uygularken bazıları kişisel gelişim ve çalışanların kendini değerli hissetmesi gibi yollarla dolaylı olarak katkı beklemektedirler.

- Eğitim programları stresle başa çıkma, zaman yönetimi gibi konuları kapsamaktadır.

2. Yatay ve Dikey Kariyer Fırsatları

Değerlendirilen 28 bankanın 19’unda çalışanlara yatay ve dikey kariyer fırsatlarının sağlandığı görülmektedir. Çalışanlara yükselme imkanı sağladığını belirten bankalar buna ilişkin olarak bankalarında içerden yükselmenin esas olduğu, yönetici pozisyonlarının öncelikle örgüt kültürüne hakim olan mevcut çalışanların tercih edileceği, ihtiyaç duyulan pozisyon için ilanın intranet ağı ya da portal aracılığıyla ilan edildiği, performansı, bilgi ve becerisiyle hak eden çalışanın en üst pozisyonlara kadar yükselebileceği ifade edilmektedir.

Kariyer imkanı çalışanların verimliliğini artırırken aynı zamanda çalışanlara kişisel tatmin sağlar (Güney, 2014: 14). Günümüzde çalışanlar geçmişe oranla daha eğitilidir ve buna paralel olarak da örgütten beklentisi daha yüksek olmaktadır. Bu beklentilerden biri de çalışanların sergilediği çaba ve performansla bağlantılı olarak ilerleme imkanı sunacak kariyer planlarının yapılması ve uygulanmasıdır (Deniz ve Ünal, 2007: 102). Bankacılık sektörünün çalışan profili düşünüldüğünde de bu beklentinin yüksek olacağı ve bankaların bu beklentiye cevap vermeye çalışması gerektiği ifade edilebilir.

3. Misyon Vurgusu

İşletmeler misyon belirleyerek ve bunu deklare ederek çalışanların motivasyonunu artırabilir, çalışanlar arasında sinerji oluşturabilir ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilir. Dolayısıyla misyon belirlemek işletmeler için önemlidir (Muslu, 2014:152).

28 bankadan 18’inde mevcut ve potansiyel işgücüne mesaj niteliğinde insan kaynakları alanında misyon ifadelerine yer verdikleri görülmektedir. Bankaların insan kaynakları bölümünün misyon olarak sektördeki nitelikli çalışanları örgüte kazandırmak ve elde tutmak, çalışan beklentilerine cevap vermek, çalışanlara moral ve motivasyon sağlamak, örgüte bağlı, sonuç odaklı çalışanlara sahip olmak, ilgi alanlarına göre kariyer yolları önermek gibi roller üstlendikleri görülmektedir.

Yukarıda belirtilen ve genellikle ortak olan misyon ifadelerinin yanında diğerlerinden ayrılan bazı misyon ifadeleri de dikkat çekmektedir. Bu ifadelerden bazıları; sektörde büyüme hedefini destekleyecek çalışan profiline sahip olmak, insan ilişkilerinde

başarılı, değişen çevre şartlarına ve rekabet koşullarına ayak uydurabilen çalışanlara sahip olmak, katılımcı, şeffaf, başarıya odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak şeklindedir.

4. Yaratıcılık Beklentisi, Yenilikçilik ve Yaratıcılığı Artıracak Faaliyetler

İnternet sayfalarında açıkladıkları bilgiler çerçevesinde yenilikçilik ve yaratıcılık açısından değerlendirilen bankacılık sektöründe 28 bankadan 14'ünün çalışanlardan yenilikçilik ve yaratıcılık beklentisi ve / veya yaratıcılığı artıracak uygulamalara değinildiği görülmektedir. Sektörde yaratıcılığı desteklemek, yenilikçilik ve yaratıcılığın öne çıktığı bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkaran ve yeteneklerini sergileyebilecekleri bir ortam sağlamak gibi ifadeler ön plana çıkmaktadır. Bir grup banka işe alımlarda bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyini önemserken bir diğer grup ise mevcut çalışanlarının yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyinin yükseltilmesine vurgu yapmaktadır. Her iki durum da yenilikçilik ve yaratıcılığa önem verildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Bir banka ortaya çıkan bir sorunun çözülemeyeceğine dair bahaneler bulmak yerine çalışanlarının yenilikçilik ve yaratıcılık özelliği ile çözümler bulduklarını, standart çözümlerin yeterli olmadığı durumlarda yaratıcı çözümlerin devreye alındığını ifade etmektedir. Bir diğer banka ise müşteri ihtiyaçlarını ve sektördeki hızlı gelişmeleri yenilikçilik özellikleriyle karşıladıklarını ve hedeflerine bu özellikleri sayesinde ulaşmalarının mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Toplumda sürekli artan bir değişim arzusu gözlenmektedir. Bu değişim arzusu örgütlerin yapılarında, çevreye bakışlarında ve iş yapma yöntemlerinde bir dizi değişiklik yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Kuruluş amacı ne olursa olsun tüm örgütler yaşama ve gelişme gücüne ihtiyaç duyarlar. Örgütler bu gücü, temelde çalışanlarının yaratıcı dinamiklerinden sağlamaktadır (Balay, 2017:74).

Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları tanımı ve ayrımı açısından ele alındığında yaratıcılık, fikir üretme süreci olarak, yenilikçilik ise bu fikirlerin ayrıştırma, rafine etme ve biçimde uygulanması olarak görmektir. Daha basit olarak ifade etmek gerekirse, yaratıcılık fikirlerin üretilmesi ile ilgilidir ve yenilik, onların pratiğe dökülmesiyle ilgilidir (Gurteen, 1998:6).

5. Finansal Destek; Ödüllendirme, Hisse Dağıtımı, Primler, Kâr Paylaşımı, İlave Para Ödemeleri vb.

İnsan kaynakları uygulamaları bakımından internet sitelerinde yer alan açıklamalar aracılığıyla elde edilen bilgilere göre 28 bankadan 13’ü çalışanlarına temel ücrete ek olarak çok çeşitli ödemeler ve ek imkanlar sundukları görülmektedir. Bu ödemeler genellikle çalışanın işletmeye sağladığı katkıya ya da belirli özelliklerine göre yapılmaktadır. Örneğin bu bankalardan 4’ü çalışanların belgelendirilmiş yabancı dil bilgisi karşılığında belli bir ödeme yapmaktadır. Ayrıca bankaların her ay aylık maaşın belli bir oranı kadar, üç ayda bir, dört ayda bir ya da yılda bir şekilde ikramiye ödemeleri bulunmaktadır.

Bir banka müşterilerle ilişkilerde başarılı olan, banka karlılığına önemli miktarda katkı sağlayan ya da giderleri önemli miktarda azaltacak öneriler sunan çalışanlara iki maaşa kadar ödül ve genel müdür tarafından takdirname verilmesi şeklinde uygulamaları bulunmaktadır. Bununla birlikte altı ayda bir performans dayalı prim ödemesi ve kardan maksimum üç maaşa kadar pay verildiği belirtilmektedir.

6. Bireysel Farklılıklara Hoşgörü ve Eşit İstihdam Fırsatı

Farklılık; kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır. Günümüzde küresel pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılıkları aynı çatı altında etkin bir biçimde yönetmesi örgütsel başarı için gereklidir. Farklılıkları yönetmek, çalışanları, dil, din, cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve meslek gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini örgütün amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Barutçugil, 2004:227).

Bankacılık sektörü bireysel farklılıklara hoşgörü ve istihdamda fırsat eşitliği açısından değerlendirildiğinde, 28 bankadan 12’sinin genel anlamda istihdamda bireysel farklılıklara göre değil liyakate önem verildiği görülmektedir.

Bu bankalar genellikle, fırsat eşitliğine göre işe alım felsefelerinin olduğu, bireyler arasında farklılık gözetmeden tüm çalışanlara becerilerini kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağladıkları, yaş, cinsiyet ve diğer farklılıkları gözetmeden herkese eşit kariyer fırsatları sundukları gibi genel ifadelere yer verirken bir banka daha açık ifadelerle din, mezhep, dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünce ve felsefi inanç gibi hiçbir ayırım yapmaksızın tüm çalışanlara eşit yaklaşım sergilediklerini belirtmektedir.

7. Takım Çalışmasının Teşvik Edilmesi

Takım, ortak bir amacı gerçekleştirmek için belirli görev ve sorumlulukları yerine getirmek üzere takımdaki bir üyenin liderliğinde çalışanların oluşturduğu topluluktur. Takım çalışmasının sağlıklı bir biçimde işlemesi örgütün sonuç alma yeteneğini büyük ölçüde artırmaktadır. Takım çalışması hiyerarşik bir yapının katı ve gereksiz sınırlarını aşan bir bütünlük oluşturur ve örgütteki farklı bilgi yetenek ve deneyimleri bir araya getirerek örgüte önemli bir üstünlük kazandırır (Barutçugil, 2004:278).

İncelenen 28 bankadan 12'sinde takım çalışmasını teşvik edici ifadeler yer almakta, genellikle işgören seçiminde ekip çalışmasına yatkın, takım ruhuna sahip kişilerin tercih edildiği belirtilmektedir. Ayrıca kişisel başarının yanında takım başarısının da ön planda tutulduğu, 'biz' bilincinin oluşturulmaya çalışıldığı ifade edilmektedir.

8. Öğrencilere Staj İmkani

Staj programları öğrenci için son derece yararlı bir uygulamadır. Öğrenci staj programlarıyla derste öğrendiği bilgileri uygulama imkanı bulur, bir pozisyonun nitelikleri ve görevleri hakkında bilgi edinir, işyerinde yeni bilgi ve becerileri kazanır, bireyin karar verme, eleştirel düşünme becerileri gelişir ve özgüven kazanır (Bukaliya, 2012:120). İşletmeler açısından düşünüldüğünde ise en önemli faydası, staj programları aracılığıyla tanıdığı stajyerler arasından yüksek performans gösterenlere işe alımlarda öncelik tanıyabilir.

Değerlendirilen 28 bankadan 12'sinin çoğunlukla ilgili alanlarda lisans programlarının 2. 3. ve 4. sınıf öğrencilerine, ön lisans öğrencilerine ve nadiren ticaret meslek lisesi öğrencilerine staj yapma imkanı tanıdıklarını belirtmektedirler. Bir banka stajyer alımını bankanın sosyal sorumluluk ilkesine bağlayarak, gelecek nesilleri iş hayatına hazırlamak ve meslek seçimlerinde yardımcı olmak üzere rehberlik ettiklerine dair ifadeler yer vermektedir. Bir diğer bankanın internet sitesinde öğrencilerin bankacılık sektörünü yakından tanımaları için bazı bilgisayar simülasyonu ve belirli programlar aracılığıyla bankacılık deneyimi yaşattıklarını belirtilmektedir.

9. Çalışanlara Sigorta Yapılması; Özel Sağlık Sigortası, Kaza, Malullük Sigortası

İş yerinin sigorta imkanı sağlanması çalışana ve ailesine değer verdiğinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Beklenmeyen bir durumla karşılaşan bir çalışan veya aile

üyelerinden biri sağlanan bu tür imkanlarla böyle olumsuz durumlardan en az zararla kurtulma şansına sahip olacaktır. Bu durum çalışanın ve ailesinin geleceğe güvenle bakmasını sağlayacak ve bunun bir sonucu olarak da çalışanın işe ve kuruma karşı bağlılığı artacaktır (Akın, 2019:45).

Değerlendirmeye alınan 28 bankadan 12’sinde sağlık, kaza ya da malullük sigortalarından en az birinin sağlandığı görülmektedir. Çalışanlar bu tür özel sağlık, kaza ve malullük sigortalarıyla, zorunlu sağlık sigortası kapsamında olmayan bazı sağlık hizmetlerini alabilmektedir.

10. Oryantasyon Programı

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan çalışanın örgüt, örgütün hedef, amaç ve politikaları, iş arkadaşları ve çalışanın yapacağı işlerle ilgili bilgilendirilmesine dair eğitimidir. Bu eğitim sayesinde işe yeni başlayanlardaki tedirginlik ve gerginlik ortadan kalkacak ve daha kısa süre de örgüte bağlılık sağlanmış olacaktır (Güney, 2014:83).

Değerlendirilen 28 bankadan 11’inin çalışanlarını oryantasyon eğitimine tabi tuttuğu görülmektedir. Bir banka oryantasyon eğitiminin amacına yönelik olarak yeni başlayan çalışanın bankaya adaptasyonunu sağlamak, kurum kültürünü yerleştirmek ve bankacılığa ait belirli eğitimleri vermek ifadelerini kullanmaktadır. Bir diğeri, işe yeni başlayan çalışanın ortama en hızlı şekilde alışabilmesi için işe uyum eğitimi uygulandığını belirtmektedir.

11. Örgüt İçi İletişimin Kalitesi ve Çalışan Sesi

Bir örgütte ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan anlayışın geliştirilmesinde etkili olan iletişim, örgütün başarısı ya da başarısızlığında en etkin süreç olarak değerlendirilebilir (Gizir, 2007:255). Benzer şekilde Karcioğlu vd. (2009:65) tarafından da tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlanmakta ve iyi bir iletişim sistemi ile planlama, yürütme ve koordinasyon faaliyetlerinin kolayca gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir.

Morrison (2011) tarafından çalışanların örgütün gelişimine katkı sağlayabilecek fikirleri yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile paylaşmaları çalışan sesi olarak tanımlanmaktadır. Ses kavramı yöneticilerin işe ilişkin tüm sorunlara ve iş süreçlerine eğilmelerinin mümkün olmadığı için çalışanların da bu süreçlere ilişkin fikirlerinin alınmasına ihtiyaç duyulabileceği konusuna odaklanmıştır. Çalışanların kuruma yarar sağlama adına fikirlerini yöneticilere sunarak örgütsel etkinliğe katkı sağlayacağı

düşünülmektedir (Ünler vd., 2015:66). Ayrıca, yürütülecek faaliyetlerde çalışanların fikirlerinin sorulması onların kendilerini değerli hissetmesi yanında kendi katılımlarıyla alınan kararların uygulanmasında daha fazla özverili olacakları düşünülebilir.

Değerlendirilen 28 bankadan 11'inin örgütsel iletişimin niteliğine ve /veya çalışan sesinin önemsendiğine dair ifadelere yer verdiği görülmektedir. Buna ilişkin genel ifadeler 'açık iletişim', 'çift yönlü iletişim' ve 'çok yönlü iletişim' imkanı sağlandığı yönündedir. Bir banka çalışanları ilgilendiren konularda bilgilendirme yapıldığını ve çalışanların görüş ve fikirlerini yönetime kolayca aktarabilecekleri bir yapı kurduklarını belirtmektedir. Bir diğerinde çalışanların her türlü görüş ve önerilerini paylaşabildiği bir platforma sahip oldukları ifade edilmektedir. Bir diğer banka her yıl çalışan sesi anketleri aracılığıyla çalışanın beklentilerinin belirlenmesi yönünde çalışmalar yaptığını belirtmektedir. Bir başka bankanın, mevcut çalışanların nabzını tutmak ve memnuniyet düzeyini belirlemek için anket düzenlediği ve işten ayrılan çalışanlarına çıkış mülakatı yaptığı görülmektedir.

12. Aile Dostu Uygulamalar

Annelik, babalık izinlerinden esnek çalışma saatlerine; kreş imkanlarından kısmi zamanlı çalışmaya kadar çalışma hayatıyla ilgili çok geniş bir alanı kapsayan düzenleme ve politikalar; çalışanların aileye ilişkin rollerini daha etkili biçimde yerine getirmelerini sağlayacak şekilde düzenlendiğinde aile dostu uygulamalar olarak adlandırılır. Aile dostu uygulamalar çalışanların aile rollerini kolaylaştırarak, dolaylı biçimde de olsa iş performansı ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır (Çarıkçı ve Avşar, 2005:65).

Değerlendirilen 28 bankadan 11'inde aile dostu uygulamalar olarak değerlendirilebilecek en az bir uygulamaya rastlanmıştır. Bir banka genel ifadelerle iş ve özel yaşam arasındaki dengesi sağlayacak bir iş ortamı oluşturduklarını ifade etmektedir. Dört bankada evlilik ve doğum yardımlarının, diğer iki bankada evlilik, doğum ve süt izinlerinin sağlandığı ifade edilmektedir. İki bankada belirli zamanlarda banka tarafından oluşturulan tesislerde aile ile birlikte tatil imkanı sağladığı belirtilmektedir. Bir bankada, ilköğretim çağında çocuğu olanlar için karne günlerinde yarım gün, liseye başlayacak çocuğunun kayıt işlemleri için bir gün idari izin sağlanmaktadır. Bir banka 6 yaşından küçük çocukların doğum günlerinde yarım gün izin imkanı sağladığını belirtmektedir. Bir bankanın, annelik deneyimi ve anne - baba - çocuk akademisi gibi projelerle aile dostu uygulamalar geliştirdiği görülmektedir. Bir banka çocuk yetiştirmeyi önemsendiğini ve bunun için uygun ortamın oluşmasını sağlayacak olan projelere dikkat çekmektedir. Aynı zamanda

bu banka anne ve baba için çocuk bakımına odaklanmayı mümkün kılan bir ortam sağladıklarını ve diğer çalışanların da bu konuda anlayışlı olmaları için çalışmalar yürüttüklerini belirtmektedir. Ayrıca bankada erkeklere çocuk bakım izni gibi uygulamalarla erkek çalışanları çocuk bakımı konusunda sorumluluk almaya teşvik ettikleri ifade edilmektedir.

Sonuç

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Bankaların internet sayfalarından alınan verilerle oluşturulan temalar 12 başlık altında toplanmıştır.

Buna göre bankaların insan kaynakları uygulamaları ve kullanılan motivasyon araçları:

1. Eğitim; kişisel gelişim ve kariyer eğitimi programları
2. Yatay ve dikey kariyer fırsatları
3. Misyon vurgusu
4. Yaratıcılık beklentisi, yenilikçilik ve yaratıcılığı artıracak faaliyetler
5. Finansal destek; ödüllendirme, hisse dağıtımı, primler, kâr paylaşımı, ilave para ödemeleri
6. Bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı
7. Takım çalışmasının teşvik edilmesi
8. Öğrencilere staj imkanı
9. Çalışanlara sigorta yapılması; özel sağlık sigortası, kaza, malullük sigortası
10. Oryantasyon programı
11. Örgüt içi iletişimin kalitesi ve çalışan sesinin önemsenmesi
12. Aile dostu uygulamalar

Araştırma bulgularına göre mevduat bankalarının çok büyük bir bölümünün insan kaynakları eğitimi, çalışanlara kariyer fırsatları sunma, misyon vurgusuna sahip olma ve çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık düzeylerini artırma gibi insan kaynakları uygulamalarına yönelik çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte oryantasyon programları uygulama, örgüt içi iletişimin kalitesi, çalışan sesi ve aile dostu uygulamalara örneklem dahilindeki bankaların çok azında rastlanmıştır. Bu durum bankacılık sektörü için

önemli görülen insan kaynakları uygulamalarının ve çalışan/aday profilinin beklentilerinin yönüne işaret etmektedir.

Burada bankaların insan kaynakları uygulamaları uygulama sıklıklarına göre değerlendirilerek diğer çalışmalardan elde edilen bulgularla karşılaştırılarak sunulacaktır. Sıralama yapılırken altı, yedi, sekiz ve dokuzuncu sırada verilen uygulamaların her biri toplam 28 bankanın 12'sinde görüldüğü için uygulama sıklığı bakımından aralarında bir öncelik sıralaması olmadığı ifade edilmelidir.

Bu çalışmada uygulama sıklığı bakımından ilk sırada yer alan eğitim; kişisel gelişim ve kariyer eğitimi programlarına yönelik uygulama, Akın (2019) tarafından Forbes (2017)'in açıkladığı en değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesine yönelik çalışmada dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Bu durumun bankacılık sektörünün dinamik yapısı gereği değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için sürekli kendini yenilemesi zorunluluğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Hizmet sektörü olan bankacılıkta insan faktörü öne çıkmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajı elde edebilmesi insan faktörünün değişime ayak uydurabilmesi ve hatta değişime yön verebilmesi için sektörde eğitim konusu diğer insan kaynakları uygulamalarının önüne geçtiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada belirlenen temalar itibariyle ikinci sırada yatay ve dikey kariyer fırsatı tanınması gelmektedir. Örneklem dahilindeki bankaların büyük bir kısmı içerden yükselmenin esas olduğunu, yönetici pozisyonlarının öncelikle örgüt kültürüne hakim olan mevcut çalışanların tercih edileceğini, ihtiyaç duyulan pozisyon için ilanın intranet ağı ya da portal aracılığıyla ilan edildiğini, performansı, bilgi ve becerisiyle hak eden çalışanın en üst pozisyonlara kadar yükselebileceğini ifade etmektedirler. Bu uygulama örgütün üyelerinde, ortaya konulan performansın ödüllendirileceğine dair inancı ve örgüte bağlılığı güçlendirecektir. Bu temayı içeren bir çalışmaya rastlanmadığı için karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılamamıştır.

Uygulama sıklığı bakımında üçüncü sırada misyon vurgusu yer almaktadır. Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada misyon vurgusunun uygulama sıklığı bakımından dokuzuncu sırada yer aldığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla genel olarak bu araştırmanın örnekleme olan bankacılıkta misyon vurgusunun diğer sektörlerle göre daha önemli görülmekte olduğu ifade edilebilir.

Araştırma bulgularına göre bankacılıkta görülen insan kaynakları uygulamalarında dördüncü sırada yaratıcılık beklentisi, yenilikçilik ve yaratıcılığı artıracak faaliyetler gelmektedir. Sıralamadaki yeri itibariyle değerlendirildiğinde sektörde yenilikçilik ve yaratıcılık faaliyetlerinin ön planda tutulduğu anlaşılmaktadır. Akın (2009) tarafından yürütülen en değerli markalara sahip işletmelerin incelendiği çalışmada yenilikçilik ve yaratıcılık artıracak faaliyetler yedinci sırada yer aldığı açıklanmaktadır. Bu çalışmada incelenen bankacılık sektörünün yenilikçilik ve yaratıcılığa diğer sektörlerle göre daha fazla önem verdiği ifade edilebilir.

Finansal destek; ödüllendirme, hisse dağıtımı, primler, kâr paylaşımı, ilave para ödemeleri gibi uygulamalar bu çalışmada beşinci sırada yer almaktadır. Bu uygulama çalışanların yabancı dil bilgisi gibi sahip oldukları belirli özellikleri ya da performansları dikkate alınarak uygulanmaktadır. Akın (2019)’ın çalışmasında uygulamanın üçüncü sırada yer aldığı dikkate alınırca bankacılık sektöründe bu uygulamanın her ne kadar ön sıralarda olsa bile genel olarak daha az yer bulduğu ifade edilebilir.

Bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı bu çalışmada uygulanma sıklığı itibariyle ikinci sırada yer almaktadır. Bu uygulamayı önceleyen bankalar, fırsat eşitliğine göre işe alım felsefelerinin olduğunu, bireyler arasında farklılık gözetmeden tüm çalışanlara becerilerini kullanabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sağladıklarını, bireysel farklılıkları gözetmeden herkese eşit kariyer fırsatları sunduklarını ifade etmektedirler. Bunlar arasından bir banka daha açık ifadelerle din, mezhep, dil, ırk, cinsiyet, yaş, siyasi düşünce ve felsefi inanç gibi hiçbir ayırım yapmaksızın tüm çalışanlara eşit yaklaşım sergilediklerini belirtmektedir. Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada bireysel farklılıklara hoşgörü ve eşit istihdam fırsatı sağlanması ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bunun temel nedeni söz konusu çalışmanın örnekleminde yer alan işletmelerin çok kültürlü ve bireysel farklılıkların daha fazla olduğu küresel işgücü pazarından insan kaynağı istihdam etmelerine bağlanabilir. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan bankacılık sektörü ise yurt içi işgücü piyasasından insan kaynaklarını temin ettiği için, daha homojen bir piyasa olması dolayısıyla bireysel farklılıkların da daha az olacağı ve buna yönelik politikalara az ihtiyaç duyulacağı şeklinde yorumlanabilir.

Uygulama sıklığında yedinci sırada takım çalışmasının teşvik edilmesi ve önemsenmesi gelmektedir. Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada takım çalışmasının

önemsenmesinin onuncu sırada yer aldığı belirtilmektedir. Bu durum yine bankacılık sektöründe bireysel başarının yanında ekip başarısının da önemsenmesine bağlanabilir.

Öğrencilere staj imkanı açısından değerlendirildiğinde bu uygulama sekizinci sırada yer almaktadır. Bankacılıkta insan unsurunun ön planda olduğu düşünülürse, ilgili alanda teorik eğitim alan bireylerin staj yapmaları ve doğrudan işin yapıldığı ortamı deneyimlemeleri hem sektör için hem de ilerde sektörde çalışmaya aday olanlar için faydalı olacaktır. Ancak mevcut uygulamaya bakıldığında staj programlarının bankacılıkta olması gerektiği kadar yer bulmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada da 25 işletmeden 12'sinde staj programlarına yer verildiği dolayısıyla benzer bir uygulama sıklığına sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanlara sağlık, kaza ya da malullük sigortaları yapılması bakımından değerlendirildiğinde bu uygulamanın dokuzuncu sırada yer aldığı görülmektedir. Toplam 28 bankanın 12'sinde bu uygulamalara yer verildiği anlaşılmaktadır. Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada ise bu uygulama onbirinci sırada yer almakta ve 26 işletmenin 6'sında bu uygulamalara yer verildiği görülmektedir. İki çalışmanın bulguları birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'de faaliyet gösteren bankalarda çalışanlara özel sağlık, kaza ya da malullük sigortaları çok yoğun şekilde uygulanmadığı görülmekle birlikte, en değerli markalara sahip işletmelerden daha fazla olduğu ifade edilebilir.

Oryantasyon programı uygulama tüm insan kaynakları uygulamaları içerisinde bankacılık sektöründe onuncu sırada yer almaktadır. Sektörde staj programları gibi oryantasyon programlarının da çok yoğun olarak uygulanmadığı görülmektedir. Bu temayı içeren başka bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı karşılaştırma yapılamamıştır.

Bu araştırma kapsamında değerlendirilen uygulamalar içerisinde onbirinci sırada örgüt içi iletişimin kalitesi ve çalışan sesi yer almaktadır. İletişim kalitesine önem veren bankalar genel olarak çalışanlarına 'açık iletişim', 'çift yönlü iletişim' ve 'çok yönlü iletişim' imkanı sağlandığını ifade etmektedir. Uygulama sıklığı bakımından son sıralarda yer alması bir hizmet sektörü olan bankacılık için olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Zira insan faktörünün ön planda olduğu bir sektörde çalışan sesi ve örgüt içi iletişimin kalitesi daha ön planda olması beklenirdi.

Son olarak bankacılık sektöründe annelik, babalık izinleri, çocukların okula kayıt günlerinde izin, kreş imkanları, esnek çalışma ve kısmi zamanlı çalışma gibi iş yaşamıyla

ilgili bazı aile dostu uygulamalar incelenmiştir. Çalışanların işlerini kolaylaştıran ve psikolojik rahatlık sağlayan bu uygulamalara değerlendirilen 28 bankadan 11’inde rastlanmıştır. Akın (2019) tarafından yürütülen çalışmada toplam 25 işletmeden 16’sının aile dostu uygulamalara yer verdiği açıklanmaktadır. Buna göre örneklem dahilindeki bankaların aile dostu uygulamalara yeterince yer vermediği görülmektedir. Bu durum ülkemizde kadınların iş yaşamında yer almasının nispeten yeni olmasından dolayı henüz bu bilincin gelişmemiş olması ve iş yaşamını düzenleyen yasa ve yönetmeliklerde bu alana yeterince yer verilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Çalışma örneklem dahilindeki bankaların internet sayfalarında açıklanan bilgiler üzerinden yürütülmüştür. Bankalar genellikle insan kaynakları uygulamalarına internet sayfalarında yer vermiş oldukları düşünülse bile bazı uygulamaların temel hak olarak görülmesi dolayısıyla açıklamaya gerek duyulmadığı ya da açıklamayı uygun bulmadığı bazı uygulamaların olabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı elde edilemeyen bilgiler çalışmanın kısıtı olarak ifade edilebilir.

Nitel araştırma şeklinde yürütülen bu çalışma da elde edilen bulgular başka çalışmaların bulgularıyla birlikte değerlendirilip yorumlanmasına rağmen, başka bir yöntemle (nicel yöntemler ya da görüşme şeklinde) desteklenememiş olması bir diğer sınırlılık olarak ifade edilebilir.

Araştırma bulgularından hareketle başarı düzeylerini artırmak ve rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlamak amacıyla banka yöneticilerine bazı öneriler getirilebilir. Yukarıda sayılan insan kaynakları uygulamalarının her biri farklı düzeylerde olsa bile genel olarak insan kaynakları yöneticilerinin etkinliğini ve başarısını artıracak için dikkatli bir şekilde ve titizlikle uygulanması önerilebilir. Zira bu uygulamalardan her biri banka çalışanlarının iş motivasyonlarını artırmakla kalmayacak aynı zamanda çalışanın örgüte bağlılığını artıracak ve genel olarak örgütün başarısına katkıda bulunmak için çalışanların özveride bulunmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma bankacılık sektöründe kendine yer bulan insan kaynakları uygulamalarını ve sektörde kullanılan diğer motivasyon araçlarını konu almış ve doküman incelemesi şeklinde yürütülmüştür. Sonraki araştırmacılara, konunun sektörün çalışan ve/veya yöneticilerini de içine alacak şekilde nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle incelenmesi

önerilebilir. Böylece bankaların uygulamalarının çalışan ve yöneticiler için ne anlama geldiği ve uygulama şekillerine ilişkin daha detaylı bulgulara ulaşılabilecektir. Ayrıca diğer sektörlerde benzer araştırmaların yürütülmesi insan kaynakları uygulamalarının sektörel farklılık ya da benzerliklerini açıklığa kavuşturmak açısından önemli görülmektedir.

Kaynaklar

- Ağdelen, Z., ve Erkut, H. (2003). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İTÜ Dergisi/d*, 2(4), 65-74.
- Akın, M. (2019). En değerli markalara sahip işletmelerin insan kaynakları uygulamaları. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(1), 37-48.
- Aksaraylı, M. ve Pala, O. (2016). Türk bankacılık sektöründe sermaye yapısı temelinde etkinlik ve performans analizi, 3rd International Congress on Social Sciences, China to Ardıatic, 27-30 Ekim, Antalya, 919-930.
- Atlı, Y. ve Yücel, N. (2016). Bankacılık sektörünün gelişimi Adıyaman ilinde bankacılık sektörü. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 9(4),121-132.
- Avşar, N. ve Çarıkçı, İ. (2005). Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalara etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 65-78.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Kılılı, M. (2013). Ar-Ge faaliyetlerinde insan kaynaklarının önemi. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 36, 1-15.
- Balay, R. (2017). *Yönetimde yaratıcılık*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), Yönetimde yeni yaklaşımlar (73-99). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., and Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel psychology*, 61(3), 467-501.
- Bukaliya, R. (2012). The potential benefits and challenges of internship programmes in an odl institution: A case for the zimbabwe open university. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 3(1), 118-133.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. M. Bütün ve S.B. Demir, (Çev. Ed.) İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni*. S. B. Demir (Çev. Ed.) Ankara: Eğiten Kitap
- Deniz, M. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *Social Sciences*, 2(2), 101-119.
- Ekmekci, Ö. T. (2018). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamaları üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 684-719.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Educational Administration: Theory and Practice*, 50, 247-268.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- İşık, M. ve Çiçek, B. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarının kurumsallaşma algısı üzerindeki öncüllük rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 128-149.

-
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Sümer, G. (2016). Türk bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi ve AB bankacılık sektörü ile karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 485-508.
- Şahin A. ve Kartal B. (2011). *Pazarlama araştırması*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Ünler, E., Çalışkan, S. ve Durmaz, V. B. (2015), “Ses veriyorum ama güvende miyim? Yönetici tutumunun çalışan sesine etkisi”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi 3. Örgütsel Davranış Kongresi, 6-7 Kasım, Tokat, 66-70.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.