



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA
FONKSİYONUNUN İNCELENMESİ VE TRABZON İLİ
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Fatma ŞEKER

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2017

TRABZON

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA
FONKSİYONUNUN İNCELENMESİ VE TRABZON İLİ
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Fatma ŞEKER

**Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

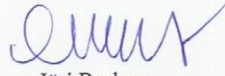
Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Haziran 2017

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

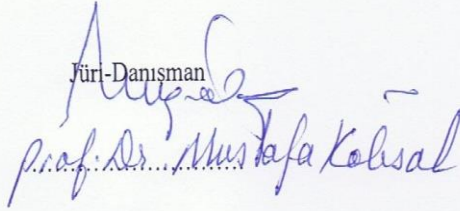
İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma Şeker tarafından Prof. Dr. Mustafa Köksal yönetiminde hazırlanan "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından/..../.... tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

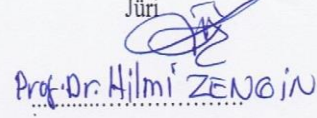
Prof. Dr. Ömer GÜRKAN

Jüri-Danışman



Prof. Dr. Mustafa Köksal

Jüri



Prof. Dr. Hilmi ZENGİN

Jüri

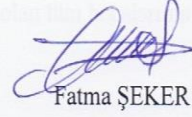
Jüri

Tez savunması ile ilgili yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. M. Asif Yoldaş
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim./...../.....


Fatma ŞEKER

ÖNSÖZ

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisansı için yapılan bu çalışmada ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonu’ incelenmiştir.

Çalışmamda İnsan kaynakları yönetimi, İşe alma fonksiyonu, Türk bankacılık tarihi, Bankacılık sektöründe işe alma fonksiyonu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

iki yıllık eğitim sürem boyunca bana her zaman yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL’ a ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Trabzon, Haziran, 2017

Fatma ŞEKER

ÖZET

“İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA FONKSİYONUNUN İNCELENMESİ VE TRABZON İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA”

ŞEKER, Fatma. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi Ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2017.

Bu çalışmamda genel olarak insan kaynakları yönetiminde işe alma süreci ve bu sürecin bankacılık sektöründe nasıl uygulandığı konusunda bilgi vermektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin süreklilik özelliğini taşıyan önemli fonksiyonlarından biri olan işe alma, işletmelerin devamlılığını sağlayan fonksiyon olarak adlandırılabilir. Kuruma ve işe uygun insan kaynağına ulaşmak için seçme fonksiyonunun doğru bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun için işe alma alanındaki tüm yenilikler ve gelişmelerden haberdar olunması gerekir.

Bu çalışmamın amacı, işe almanın tüm inceliklerini öğrenmek, ayrıca bankacılık sektörünü ve bu sektördeki işe alma uygulamalarını anlatmak ve öneriler geliştirebilmektir. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, gelişimi, fonksiyonları ve ilkeleri, işe alma sürecinin önemi, işe alma süreçleri ve işe alma süreçlerinin aşamaları konuları işlenmiştir.

İkinci bölümde ise bankanın tanımı, görev ve yetkileri, çeşitleri, bankacılığın tarihsel gelişimi, bankacılık sektöründe işe alma fonksiyonu konuları işlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise kamu, özel ve katılım bankalarında işe alma süreçleriyle ilgili uygulanan anket çalışmasına ve aralarındaki farklılıklara yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara bağlı olarak kamu, özel ve katılım bankalarının kendi işe alma süreçlerinde yapması gereken değişiklikler belirtilmiştir. Ayrıca aday personel için, iş başvuruları esnasında dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: İşletme, Bankacılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alma Süreci.

ABSTRACT

“THE EXAMINATION OF THE RECRUITMENT FUNCTION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN BANKING INDUSTRY OF TRABZON PROVINCE”

ŞEKER, Fatma. “The Examination Of The Recruitment Function And Human Resource Management And An Application In Banking Industry Of Trabzon Province”, Master’s Thesis, Trabzon, 2017.

My this study, generally gives information about recruitment process in human resources management and how is applied this process in banking sector.

Staffing, which is one of the important functions having the characteristic of continuity of human resources management can be termed as maintaining function of businesses. In order to reaching human resources suited for institution and work, function of selection is properly required to carrying out. For this, from all novelty and developments in recruitment department are required to be informed.

The aim of my this study, learning from A to Z of recruitment, also telling banking sector and improving proposal. In first chapter of studying, definition, purpose, development, functions, and principles, the importance of recruitment process, recruitment processes and stages of recruitment processes of human resources management have been treated.

In second chapter, definition, duties and authorities, kinds of bank, historical development of banking, recruitment function subjects in banking sector have been treated.

In third chapter, applied questionnaire study and differences in between related to recruitment processes in public, private and participation bank have been included. Based on acquired discoveries. Bank of public, private and participation in recruitment processes, done necessary alterations have been indicated-Besides for applicant personnel, during to job application, points to take into account have been specified.

Keywords: Business, Banking, Human Resources Management, Recruitment Process.

TEŞEKKÜR SAYFASI

Öncelikle çalışma süreci boyunca en zor anımda desteğini ve büyüklüğünü, esirgemeyen, sevgi dolu kalbi ve gülen yüzüyle, ilgi ve teşvik edici yönlendirmelerini her zaman gördüğüm tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sadece bu süreç de değil hayatımın her alanında her türlü fedakârlığı esirgemeyen değerli aileme, özellikle eğitim konusunda her zaman yanımda olan biricik babam Adnan ŞEKER'e ve çok kıymetli annem Safiye ŞEKER'e bütün kalbimle teşekkür ederim.

Çalışmamın esasını oluşturan anketime beni kırmayarak katılan isimlerini sayamadığım tüm banka yöneticilerine tek tek teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiii
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Amacı ve Önemi.....	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	2
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	5
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	7
1.3.2. İnsan Kaynağının Seçimi (İşe Alma).....	7
1.3.3. Eğitim ve Geliştirme	8
1.3.4. Performans Değerlendirme	9
1.3.5. Kariyer Yönetimi (Planlaması).....	9
1.3.6. Ücret Yönetimi (Ücretlendirme).....	10
1.3.7. Koruma İşlevi (İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği).....	10
1.3.8. Endüstri İlişkileri	11
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	12
1.4.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi	12
1.4.2. Eşitlik İlkesi	12
1.4.3. Kariyer İlkesi	12
1.4.3.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi.....	13
1.4.3.2. Kişiyeye Yönelik Kariyer Sistemi	13

1.4.4. Güvence İlkesi	14
1.4.5. Yansızlık İlkesi	14
1.4.6. Verimlilik İlkesi	14
1.4.7. İnsancıl Davranış İlkesi	15
1.4.8. Açıklık İlkesi.....	15
1.4.9. Gizlilik ve Bilgilendirme ilkesi.....	16
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonu.....	16
1.5.1. Personel Temin ve Seçiminin Tanımı.....	16
1.5.2. Personel Temin ve Seçiminin Amacı.....	17
1.5.3. Personel Temin ve Seçiminin Önemi	18
1.5.4. Personel Bulma Kaynakları	18
1.5.4.1. İç Kaynaklar.....	19
1.5.4.1.1. Terfi (Yükselme).....	20
1.5.4.1.2. İç Transferler.....	20
1.5.4. 2. Dış Kaynaklar	21
1.5.4.2.1. Duyurular (ilanlar)	21
1.5.4.2.2. İşletmeye Yapılan Kişisel Başvuru.....	21
1.5.4.2.3. İş ve İşçi Bulma Kurumları.....	21
1.5.4.2.4. İnternet	22
1.5.4.2.5. İş Yerindeki Personellerin Tavsiyeleri	22
1.5.4.2.6. Diğer Kaynaklar.....	22
1.6. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci	23
1.6.1. İlan ve Aday Kabulü	24
1.6.2. Adaylarla Ön Görüşme Yapılması.....	24
1.6.3. İş İsteme Formlarının Doldurulması.....	24
1.6.4. Test ve Sınav Uygulaması	25
1.6.5. İş Görüşmesi (Mülakat)	25
1.6.6.Adayların Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi	26
1.6.7. Sağlık Kontrolü (Sağlık Raporu)	26
1.6.8. İşe Alma/Seçim Kararı.....	26
1.6.9. İşe Yerleştirme	27

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Bankanın Tanımı, Temel Görev ve Yetkileri, Çeşitleri.....	29
2.1.1. Bankanın Tanımı.....	29
2.1.2. Bankanın Temel Görev ve Yetkileri.....	30
2.1.3. Banka Çeşitleri.....	31
2.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	33
2.2.1. 1847-1923 Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi.....	33
2.2.2. 1924-1932 Ulusal Bankalar Dönemi	40
2.2.3. 1933 – 1944 Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem	44
2.2.4. 1945 – 1960 Özel Bankalar Dönemi.....	47
2.2.5. 1961– 1980 Planlı Dönem	50
2.2.6. 1981 – 2001 Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi.....	54
2.2.7. 2002 Sonrası Yeniden Yapılanma Dönemi	59
2.3. Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonu	68
2.3.1. Açık Olan Pozisyon (Görev) Tanımlaması.....	68
2.3.2. Açık Olan Pozisyonun Duyurulması	69
2.3.2.1. Elektronik Duyuru	70
2.3.2.2. Gazete İlanı	70
2.3.2.3. Kariyer Günleri	70
2.3.2.4. Danışmalık Şirketi	71
2.3.2.5. Kurum Çalışanlarının Referansı	71
2.3.2.6. Eski Başvurular.....	71
2.3.2.7. Açık Pozisyonun Kurum İçinden Doldurulması.....	72
2.3.3. İşe Alma Sürecindeki Sınav ve Testler.....	72
2.3.3.1. Yazılı Sınavlar	72
2.3.3.2. Bilgi, Kişilik, Beceri ve Yetenek Testleri.....	73
2.3.3.3. Psikoteknik Testler	73
2.3.3.4. Dürüstlük Testleri	74
2.3.3.5. Zekâ Testleri	74
2.3.3.6. Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları	74
2.3.4. Mülakat (Adaylarla Görüşme)	74
2.3.5. Seçim Aşaması.....	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞE ALMA SÜREÇLERİNDEKİ FARKLILIKLAR: TRABZON İLİ BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE KAMU, ÖZEL VE KATILIM BANKALARINDA BİR
UYGULAMA

3.1. Araştırmaya Genel Bir Bakış	76
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	76
3.2.2. Araştırmanın Önemi	76
3.2. Araştırmanın Yöntemi	77
3.2.1. Araştırmanın Problemi.....	77
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	77
3.2.3. Araştırmanın Modeli.....	78
3.2.4. Evren ve Örneklem	78
3.2.5. Varsayımlar.....	78
3.2.6. Verilerin Toplanması	78
3.2.7. Verilerin Analizi	79
3.3. Araştırmanın Bulgu Ve Yorumları	80
3.4. Anket Soruları ve Analizi	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	121
EKLER:	127
ANKET ÇALIŞMASI	127
ÖZGEÇMİŞ	132

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa

Grafik 1. Bankaların Personel Almaında Kullandıkları Kaynaklar	82
Grafik 2. İç Kaynak Kullanımındaki Faktörler	83
Grafik 3. Banka İçi Duyuru Kanallarının Kullanımı	85
Grafik 4. Sınav İlanında Belirtilen Pozisyonla İlgili Bilgiler	87
Grafik 5. Başvurulardaki Ön Koşullar	88
Grafik 6. Kullanılan Başvuru Kanalları	90
Grafik 7. Başarısız Adayların Bilgilendirilmesi	91
Grafik 8. Başarılı Adayların Bilgilendirilmesi	93
Grafik 9. Ön Eleme Aşamasındaki En Önemli Konu	94
Grafik 10. Yetkinlik Ölçme Yöntemleri	96
Grafik 11. Pozisyona Göre Yetkinlik Belirleme	97
Grafik 12. Yazılı Sınavda Ölçülen Özellikler	99
Grafik 13. Yazılı Sınavın Formatı	100
Grafik 14. Yazılı Sınavlar İçin Ortak Konular	102
Grafik 15. Mülakat Yöneticileri	104
Grafik 16. Mülakatta Belirlenmesi Gereken Özellik	105
Grafik 17. İnsan Kaynağı Almaındaki Son Karar Mercii	107
Grafik 18. Fiili İşe Başlama Oranı	108
Grafik 19. Başarılı Adayların İşe Başlamama Nedenleri	110
Grafik 20. İşe Alma Politikası	111
Grafik 21. Adayın Olumsuz Etkilendiği Faktörler	113
Grafik 22. İşe Alma Sürecinde Tercih Edilen Bölüm	115
Grafik 23. Tercih Edilen Yaş Aralığı	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Eğitim Planlama Aşamaları	8
Şekil 2. Personel Bulma Süreci.....	19
Şekil 3. Personel Seçim Süreci	23



TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. 1940'dan Günümüze İnsan Kaynakları Gelişimi	6
Tablo 2. Örnek Şirketlerde İşe Alma Süreci Aşamaları	28
Tablo 3. Türkiye'deki Bankalar	32
Tablo 4. Katılım Bankaları	33
Tablo 5. Osmanlı Döneminde Kurulan Yabancı Bankalar	38
Tablo 6. Osmanlı Döneminde Kurulan Milli Bankalar	39
Tablo 7. Türkiye'deki Bankaların Şube ve Personel Sayıları	66
Tablo 8. Türkiye'deki Bankaların Şube ve Personel Sayıları	67
Tablo 9. 1999-2016 Arası Banka ve Şube Sayısı	67
Tablo 10. İşe Alma Sürecinde Kullanılan Testler.....	73
Tablo 11. Kaynak Kullanımındaki Dağılım İçin Anlamlılık Testi	82
Tablo 12. İç Kaynak Kullanımındaki Faktörler İçin Anlamlılık Testi	84
Tablo 13. Banka İçİ Duyuru Kanallarının Kullanımı İçin Anlamlılık Testi.....	86
Tablo 14. Sınav İlanlarında Belirtilen Pozisyon Bilgileri İçin Anlamlılık Testi	87
Tablo 15. Başvurulardaki Ön Koşullar İçin Anlamlılık Testi	89
Tablo 16. Başvuru Kanalları İçin Anlamlılık Testleri	90
Tablo 17. Başarısız Adayların Bilgilendirilmesi İçin Anlamlılık Testi.....	92
Tablo 18. Başarılı Adayların Bilgilendirilmesi İçin Anlamlılık Testi.....	93
Tablo 19. Ön Elemedeki En Önemli Konu İçin Anlamlılık Testi	95
Tablo 20. Yetkinlik Ölçme Yöntemleri İçin Anlamlılık Testi.....	96
Tablo 21. Pozisyona Göre Yetkinlik Belirleme İçin Anlamlılık Testi	98
Tablo 22. Yazılı Sınavda Ölçülen Özellikler İçin Anlamlılık Testi	99
Tablo 23. Yazılı Sınav Formatı İçin Anlamlılık Testi	101
Tablo 24. Yazılı Sınavlardaki Ortak Konular İçin Anlamlılık Testi	103
Tablo 25. Mülakat Yöneticileri İçin Anlamlılık Testi	104
Tablo 26. Mülakatta Belirlenmesi Gereken Özellik İçin Anlamlılık Testi.....	106
Tablo 27. İnsan Kaynağı Almaındaki Son Karar Mercii İçin Anlamlılık Testi	107
Tablo 28. Fiili İşe Başlama Oranı İçin Anlamlılık Testi	109
Tablo 29. Başarılı Adayların İşe Başlamama Nedenleri İçin Anlamlılık Testi	110
Tablo 30. İşe Alma Politikası İçin Anlamlılık Testi	112
Tablo 31. Adayın Olumsuz Etkilendiğı Faktörler İçin Anlamlılık Testi.....	114

Tablo 32. İŖe Alma Sürecinde Tercih Edilen Bölüm İçin Anlamlılık Testi	115
Tablo 33. Tercih Edilen Yaş Aralığı İçin Anlamlılık Testi	117



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirketi
BYSP	Beş Yıllık Sanayi Planı
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
COIC	Citibank Overseas Invesment Corporation
DİBS	Devlet İç Borçlanma Senetleri
EFT	Elektronik Fon Transferi
EFG	Europeon Financial Group
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TAO	Türk Anonim Ortaklığı
TTSG	Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TTK	Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan, kişisel ve toplu olarak örgütsel gayelere ulaşılmasına katkıda bulunan personellerin yönetimine stratejik ve ayrıntılı bir yaklaşımdır. Bu sebeple örgütle personeller arasındaki ilişkileri etkileyen bütün yönetsel kararları ve faaliyetleri içerir. İnsan unsuru işletmede başlıca kaynak olduğundan, örgütsel başarı için insan potansiyelinin rasyonel kullanımı esastır. Bu görüşü en iyi vurgulayan kavram ise insan kaynakları yönetimi kavramıdır.

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir şirketin insan kaynakları yönetiminde en zor konuyu ortaya çıkarır. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge şüphesiz insan gücüdür. Mevcut ögenin şirketin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İnsan Kaynakları Yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri personel bulma ve seçme yükümlülüğünü yüklenirler.

Bu nedenlerden dolayı, çalışmada işe alma süreci ele alınacaktır. Çalışmanın amacı, işe alma sürecinin ne olduğunu ve nasıl kullanıldığını açıklamak, bu çerçevede incelenen bankaların uygulamakta olduğu süreci etkinleştirmek için öneriler geliştirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, kaynaklarda yer almaya başladığı 1970'li yılların ortalarından beri, sık sık gelişim ve değişim göstermiştir. Gelişme evresinden bu yana varlığını halen devam ettiren İKY'nin, kaynaklarda farkı tanımı bulunmaktadır (Kızıloğlu, 2012: 4).

İnsan kaynakları yönetimi işletme ve yönetim alanlarında meydana gelen bir takım değişimlerle 1980'lerde yükselişe geçmiş ve Personel Yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır (Yurdatapan, 2011: 18).

İKY, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek istenilen sayıdaki personelin işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak tanımlanabilir (Esen, 2007: 2).

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri hayata geçirecek istenilen sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak ifade edilir (torun, 2007: 5).

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin belli başlı hedefleri: (Çetin ve Dinç Özcan, 2014:3):

- Verimliliği arttırmak
- İş hayatının kalitesini yükseltmek
- Hukuksal uyumu sağlamak
- Rekabet avantajını sağlamak
- İş gücünün uyum yeteneği geliştirmek şeklinde sıralanabilir.

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve nerede çalışırsa çalışsın, işletmedeki herkes insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe başvurdukları andan emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde dahi önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi başlıca iki temel amacı olduğu söylenebilir (Saldamlı, 2008: 240-241):

İKY'nin;

1. Örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli biçimde kullanılması
2. Personel ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması olarak iki ana amacı vardır.

Uygulamada bu ana amaca aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek şartıyla ulaşılabilir (Korkmaz, 2013: 9):

- **Yasal uyumu sağlamak:** İşletmeler yaşamını sürdürdüğü ülkede yürürlükte olan hükümet politikalarına ve yasalara uymak zorundadırlar.
- **Rekabette üstünlük sağlamak:** Küresel (Dünya çapında) dönemde işletmeler dünyanın her yerlerinde faaliyet gösteren işletmeleri de göz önünde bulundururlar.
- **Verimliliği artırmak:** Verimlilik minimum girdiyle azami çıktıyı elde etmektir. Verimliliği artırma konusunda en önemli çaba insan kaynağının etkinliğini artırmaktır.
- **Çalışma hayatının ya da çalışma alanının kalitesini artırmak:** İş hayatının kalitesini yükseltmek için personelin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, güvenli bir iş alanı sağlamak, yorgunlukları giderecek biçimde iş zenginleştirme yoluna gitmek, beceriye dayalı ücret vermek ve takım çalışmasına önem vermek, iş doyumu ve katılımın sağlanması, bu konudaki önlemler arasında bulunmaktadır.
- **İşgücünün koşullara uyma kapasitesini artırmak:** Yeni teknolojilere, becerilere İK (İnsan Kaynakları) uygulamalarına ve stratejilere, uyum sağlama da esnekliği ifade eder. Bu bir tek eğitimle ulaşılabilir. İK yönetimi personel performansı, personel sağlığı ve personel doyumu gibi farklı ölçütleri kullanarak işgücü ile gerek iş yaşamının niteliği gerekse verimlilik üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar. Bu ölçütlere yönelik birtakım göstergeler ise; devamsızlık, iş

kazaları ve meslek hastalıkları, işgücü devri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları, müşteri şikâyetleri v.b. dir.

İnsan Kaynakları Yönetimi için evrensel (bütün insanlığı ilgilendiren) olan dört hedef mevcuttur. Bu hedefler insan kaynakları işlevine yol gösterir (Bayraktaroğlu, 2008: 9-10):

- **Toplumsal Hedef:** Toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuz etkilerini minimuma indirerek toplumun taleplerine karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmaktır. Eğer işletme, kaynakları kullanmada toplumsal fayda açısından yararlı olmazsa, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalara tabi tutulabilir.
- **Örgütsel Hedef:** İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunması için var olduğunu kabul etmek gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi temel hedeflerini gerçekleştirmek için örgüte yardım edecek olan bir araçtır.
- **İşlevsel Hedef:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmesidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla ya da daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- **Kişisel Hedef:** Kişisel hedeflerini gerçekleştirmede personele yardım etmektir. Eğer personellerin istihdamları sürdürülmek ve personelleri motive etmek isteniyorsa onların kişisel hedefleri karşılanmalıdır. Aksi durumda, personel performansın da düşüşler meydana gelebilir. İnsan Kaynakları Yönetiminin vereceği her karar her zaman bu dört hedefe aynı anda hizmet etmeyebilir. Ancak bu hedeflerin temel işlevi, alınacak kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet etmektir. İnsan Kaynakları uzmanı, çalıştığı bölümün faaliyetlerinin birçoğunu bu hedefler çerçevesinde daha iyi kavrayacaktır.

İK yönetimi göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çabalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İKY örgütün ihtiyaçları kadar personellerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Bir işletmede İK yeterli etkinliğe sahip değilse diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun bu örgütün başarı şansı oldukça azdır diyebiliriz. Başarı güdüsü düşük bir işgücü ile iş kalitesi ve verimlilik hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Werther ve Davis

ise İKY'nin amacını, ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla işletmede personellerin verimlilik yolundaki katkılarını arttırmak şeklinde belirtmiştir. İşletmede dört ana hedef olarak adlandırılan faaliyetler bütün İKY uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar (Argon ve Eren, 2004: 28):

1. Kurum hedefleri
2. Örgütsel hedefler
3. Görevsel/pratik hedefler
4. Personel hedefleri

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde artık işletmelerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli unsurun biri de insan kaynakları olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel başarı ile işletmelerin insan kaynakları arasında sıkı ilişki, işletmelerin personeli ile özdeş olarak değerlendirmeleri sonucunu da beraberinde getirmiştir (Eryiğit, 2008: 59).

Artık örgüte alınan personel eskisinden farklı bir yaklaşımla değerlendirilirken; günümüzde, “kişiler artık yalnızca bir görevi üstlenmek için değil, ortak hedeflerin başarıya ulaşmasında katkıda bulunmak için işe alınmaktadırlar. Bu da onların yeteneklerinin, fikirlerinin ve becerilerinin tamamını kullanılmasını gerektirir. Bu yaklaşım da örgüt için insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Tortop, vd., 2006: 11).

İKY örgüt yönetiminin temel taşıdır. İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle stratejik bir örgüt ve yönetim yapısının kurulması gerekir. Örgütün misyon (görev), vizyon (ileri görüş) ve temel değerlerini açık ve net olarak ortaya koyması ve belirlenen stratejilerin izlenmesi gerekir. İyi yönetimin önemli bir özelliği de strateji ve şartlar değiştikçe yeni şartlara uyumlu yapılanmaları gerçekleştirebilmesidir. Örgütün başarısı, onu oluşturan insanların kalitesiyle ortaya çıkar. Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de nitelikli personeli işletmeye çekebilmektir. Bu nedenle İKY örgüt için son derece önemlidir (Şenturan, 2007: 2).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY'nin ortaya çıkışını ve değişimini doğru bir şekilde anlatabilmek için, öncelikle dönemleri sırasıyla incelemek gerekir. İKY, personele ve işletmelere yönelik belli yaklaşımların bir sonucudur. Bu yaklaşımlar (Dolgun, 2007:2-3):

- Geleneksel kuramlar içinde Taylorizm ve Fayolizm ile özelliği ortaya konulmuş olunan mekanik içerikli “*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*”.
- Personeli bir meta (mal-ticari mal) olarak görmekten vazgeçtikleri ve öncelikle insan olarak ele alınmaya başladıkları “*İnsan İlişkileri Yaklaşımı*”.
- İşletme ile personel arasında istihdam ilişkileri üzerine temellenen ve işletme sahibi dışındaki tüm personellerin personel tanımlanması içinde yer aldığı “*Personel yönetimi Yaklaşımı*”.
- Teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan gelişmeler ve iyileşmeler sonucunda, işletmelerde insan kaynağının stratejik güç olarak öne çıktığının ve insan kaynağının harekete geçirilmesinde personel yönetimi politikalarının yetersiz kaldığının kabulüne dayanan “*İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı*”. Şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 1: 1940'dan Günümüze İnsan Kaynakları Gelişimi

	Yıllar				
	1940-1950	1960-1970	1980	1990	2000
İş Veren İlişkileri	İşçi-Yönetim uyumsuzluğu, Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi	Takımlar, Duruma göre personeller	Sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil işe adil ücret, Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri, Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri, Başarı hırsı	Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren, Yönetim gelişimi, Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı	İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma, öğrenen organizasyonlar	İnternet, Personelin kişisel Gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri, Maaş dışı hakların yönetimi	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	İnsan kaynakları disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık	Az personelli insan kaynakları fonksiyonları, İnternetin yaygın kullanımı

Kaynak: Ünal, Ahmet. 2004, ss. 9, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve bir uygulama, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Herhangi bir organizasyonda insan kaynaklarının yönetiminde yapılması gereken işlemleri aşağıdaki temel başlık altında özetlenmektedir. Bunlar:

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Yönetimde önemli ve vazgeçilmez süreçlerden biri planlamadır. Sağlam bir yapıya sahip olan örgütler toplumsal yapıda var olan nüfus artışı, dünya çapında (Global) iş ve rekabet, işgücü farklılığı gibi ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek ve hareketlilik (dinamik) kazanabilmek için planlama çalışmaları yapılır. Çünkü bir örgütün hedefleri değişmez değildir ve çevresi belirsizlikle doludur. İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinin Aşamaları (Argon ve Eren, 2004: 189):

- Belirli örgütsel birimlerin örgütsel hedeflere etkilerini belirleme
- Karşılanacak hedeflere yönelik uzmanlık gerekleri ve becerileri tanımlamak (İK talebi)
- İK akımı ışığında eklenecek İK gereklerini belirlemek (net İK gerekleri)
- Karşılaşılabilecek İK ihtiyaçlarını sezerek, eylem planları geliştirmek.

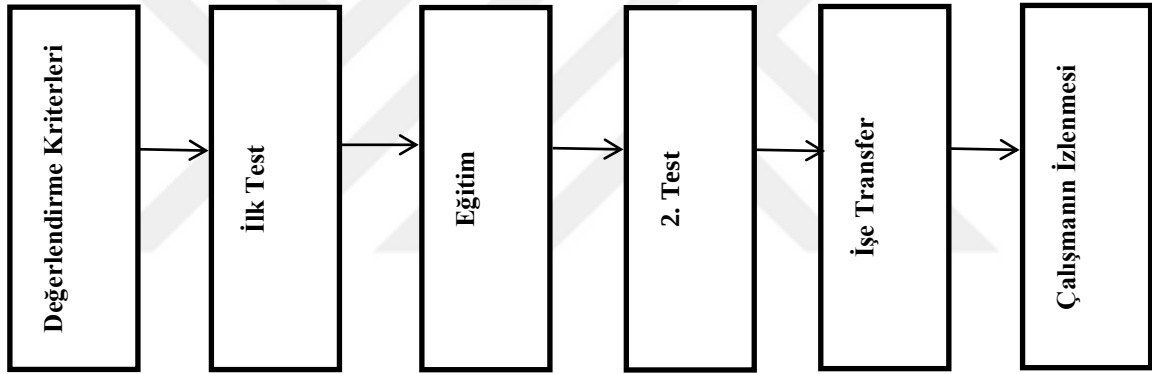
1.3.2. İnsan Kaynağının Seçimi (İşe Alma)

Bu aşamada insan kaynakları piyasasından işgücü talebinde bulunulur. Bunun için duyuru ve ilanlar yapılarak adayların başvuru yapmaları sağlanır. Aday bulunmasında türlü duyuru ve ilan yöntemleri kullanılabilir. Duyuruların ardından geri bildirim sağlanmış olan mevcut başvurular arasından yazılı ve/veya sözlü sınavlar yapılır ve personel seçimi yapılır. Bu aşamada iş için gerekli özellikte eleman alınması dikkat edilmesi gerek önemli unsurlardan biridir. İnsan kaynaklarının seçimi ve işe yerleştirilmesi aşamasında son yapılacak işlem ise seçilen elemanın kısa bir uyum programından, (organizasyonun tanıtılması ve işe alıştırma) sonra işine yerleştirilmesidir (Aktan, 1999: 53).

1.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve beceri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle eğitim, kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının istenen ölçülerde değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreç olarak tanımlanır. Eğitimi amaçlayan her işletme öncelikli olarak kısa, orta ve uzun süreli eğitim planları hazırlar. Bununla beraber eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim programlarının neler olduğu gibi konular ayrıntılı olarak planlanır. Personellerin eğitimi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik yönünde önemlidir. Hızla değişen ve gelişen teknoloji ve küreselleşmenin de etkisiyle eğitimin önemi her geçen gün daha da artmaktadır (Korkmaz, 2013: 35-36).

Şekil 1:Eğitim Planlama Aşamaları



Kaynak: Köksal, Mustafa, (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Avcı Ofset, 135.

Eğitim yönetiminin örgüte yararları; üretim kalitenin ve verimliliğin artması, karlılığın artması, şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının minimuma indirilmesi ve daha az işçi giriş çıkış oranı olarak sıralanabilir. Personele getirdiği yararlar ise, iş doyumu ve iş motivasyonunun (isteklendirme) artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının yaratılmasıdır. İnsan kaynaklarının eğitiminde birbirinden değişik yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri şeklinde ikiye ayrılır. İşbaşı eğitim yöntemleri; işe alıştırma eğitimi, monitör aracılığıyla eğitim, yönlendirme yoluyla eğitim, gözetimci yanında eğitim, rehberlik, davranış modelleme, yetki devridir. İş dışı eğitim yöntemlerinin başlıcaları ise; konferans ve seminerler, vaka, yönetim oyunları, rol oynama, duyarlılık eğitimi, özel kurslar, in-basket yöntemi ve okuma parçalarıdır. Eğitim sırasında aktif katılım sağlanarak katılımcıların

öğrenme düzeyi üst seviyeye çıkarılmalıdır. Sonuca dayalı işletmeler bilgiyi değerli bir servet olarak görmeli ve eğitim için yapılan yüklü harcamaları boşa gidecek masraflar olarak görmemeli, gelecek adına yapılan en önemli yatırım olarak düşünmelidirler (Korkmaz, 2013: 35-36).

1.3.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlendirmeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliği ve başarısı oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise fazlasıyla zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni ise, söz konusu bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Başka bir zorluk sebebi ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Yani insandan insana değişiklik göstermesidir (Esen, 2007: 17).

Performans değerlendirme, personelin sadece yaptığı işteki verimliliğini değil bir bütün olarak personelin başarısını ölçmektedir. Diğer taraftan ise performans değerlendirme personelin yeteneklerinin işin özelliklerine ve gereklerine ne derece uyum sağladığını araştıran ya da işteki başarısını ölçmeye çalışan tarafsız analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Özetle performans değerlendirme personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme kabiliyetinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

1.3.5. Kariyer Yönetimi (Planlaması)

Kariyer geliştirme, bireylerin her biri kendine has; sorun, konu ve görevler bütünü ile ayırabilecek aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini geliştirmeleri işlemi olarak adlandırılır. Kariyer geliştirme politikaları; kariyer planlama ve kariyer yönetim işlevi olarak incelemek mümkündür. Kariyer planlama; elemanın kariyer çizgisinin neresinde olduğuna karar vermesi, nasıl bir kariyer yapmak istediğini saptaması ve isteğini gerçekleştirmek için plan yapması olmak üzere üç kısımda ilerleyen bir süreçten ibarettir. Kariyer yönetiminde bireyin sorumlukları ve faaliyetleri, “Bireysel Kariyer Yönetimi”nin konusunu oluşturur. Ancak işletmelerin da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri ve hem yeni hem de eski personelleri işten ayrılmasına sebep olabilir (Küçükyıldız, 2004: 35).

1.3.6. Ücret Yönetimi (Ücretlendirme)

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, karlılığın arttırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel hedefler gerçekleştirilirken, diğer yandan bazı bireysel hedefler de söz konusu olmaktadır. Bireysel hedeflerin başında ise, personelin işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir (Şahin, 2010: 138).

Ücret konusu, uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında önemli bir rolü üstlenmektedir. Her personel, bağlı olduğu kuruma yetenekleri, bilgisi, becerisiyle birlikte belirli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret (maaş) ister. İşletmeler de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacağı güvenli bir ortam sağlar (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

Ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar işletme içi ve dışı tüm çalışanı işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli rol üstlenmektedir. Çalışanın kuruma bağlılığını, daha verimli çalışarak daha fazla katkı sağlaması için yüksek ve adil ücretle karşılık verilmesi gerekmektedir. Personelin verdiği emeğin karşılığı olarak hak ettiği ücret isteği, kurum bakımından önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Ücretin yapılan işin niteliğine göre düzenlenmesi çalışanların daha çok çalışmasını sağlayacağı gibi bu güdülemenin sonucunda şirket de kazanç sağlayacaktır. Dolayısıyla işletmeler ücret konusunda başarıya, katkıya göre adil ve eşit sayılabilecek düzenlemeler getirerek çalışanların güdülenmesinde artış sağlayabilmelidir (Aldemir vd., 1998:233).

1.3.7. Koruma İşlevi (İşgören Sağlığı ve İş Güvenliği)

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri bu kaynağın etkin kullanımı ile verimliliğin ve performansın yükseltilmesidir. İşgücü verimliliği ile ilgili önemli kriterlerden biri de sağlıktır. İşletmelerin önemli kaynaklarından olan insan kaynağının korunmasına yönelik personel sağlığı ve iş güvenliği konularını içeren koruma işlevinin insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevlerden birisi olması doğaldır. İşletmede sağlık ve sosyal uğraşların geliştirilmesi, bununla ilgili programların düzenlenmesi gibi işlevleri insan kaynakları yönetimi üstlenmektedir. Bunlara ek olarak personellerin sosyal güvenliği, işsizlik, yaşam ve kaza sigortaları, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi konular da insan kaynakları yönetiminin sorumluluk alanına girer. Koruma işlevi ile insan

kaynakları yönetimi bakımından şu sonuçlara ulaşılır; güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin tespit etmek ve ortadan kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliğin yükseltilmesi. İnsan kaynakları yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri de kuşkusuz çalışma ortamının iç açıcı ve çalışma isteği uyandıracak bir biçimde düzenlenmesidir. Gerektiği kadar havalandırma, ısınma, aydınlatma imkânları yaratılmalı, dinlenme süreleri ve yerleri belirlenmeli, imkânlar elverdiğince sessiz ya da az gürültülü bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Fiziksel şartların ötesinde bireyin ruhsal sıkıntılarını giderici renklendirme ve müzik gibi faktörlerden de faydalanılabilir. İşgören sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarının etkin olarak yapılabilmesi için çeşitli bilimlerden yararlanmak gerekir ki, bunların bazıları teknik mühendislik, ergonomi (iş bilimi), tıp, kimya, istatistik vb. gibi niteliklerdir. İşgören sağlığının amacı, personellerin yaptıkları işlerinden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. İş güvenliği ise, işyerinde personellerin güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini hedefler (Ferecov, 2011: 42-43).

1.3.8. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkilerinin üç temel aktörü, organizasyon ve sendikalar arasında, arabulucu bir rol üstlenmek, disiplin sistemleri ile uyuşmazlıkların çözümüne yönelik sistemlerin tasarımını yapmak, işveren, sendika ve devlet koordinasyonunu sağlamak (Çiftçi, 2007: 232).

İKY'nin temel fonksiyonları ve bu fonksiyonların yerine getirilmesindeki temel hedefleri şu şekilde özetleyebiliriz (Erdal, 2007: 68-69):

- İnsan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- Doğru insanları, doğru işlere yerleştirmek;
- İş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlarda istihdam (çalıştırmak) etmek,
- Çalışanların performanslarına uygun şekilde görevlerinde yükselmelerini sağlamak,

- İşçileri takdir ve motive etmek, ödüllendirmek; organizasyonda personelleri üzerinde demoralize (morali bozulmuş) edici etkenleri (faktörleri) ortadan kaldırmak,
- İşçilerin performans (başarım) değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dâhilinde yapmak,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak;
- Kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

1.4.1. Yeterlilik (Liyakat) İlkesi

Etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân veren kural ve uygulamaların bütünü şeklinde ifade edilebilir. Yeterlilik ilkesi yalnızca örgüte girişte değil, örgüte girdikten sonra da etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir. Örgüte girişte ve işletmede yükselmeye ırk, din, dil, medeni durum, cinsiyet, yaş, bedensel özür, siyasal eğilimler, alınmadan yalnızca işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve başarının dikkate alındığı bir sistem uygulanmasını ifade etmektedir (Çokuçkun, 2008: 9).

1.4.2. Eşitlik İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden biri de eşitlik ilkesidir. Personeller arasında dil, din, ırk, cinsiyet vb. ayrımı yapılmaksızın her türlü işlemde, işe almadan işten çıkarmaya kadar, eşitlik ilkesine uygun ve tarafsız bir tutum takınılması gerekir. İşletme içinde ilerleme (yükselme) ve kariyer fırsatları gibi konularda kesinlikle çalışanların yeteneklerine, becerilerine, kişilik özelliklerine vb. kriterlere göre fırsat yaratılmalı bunların dışında yanlı herhangi başka bir ölçüt olmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 16).

1.4.3. Kariyer İlkesi

Kariyer, genel olarak, hayat boyu süren bir uğraş, bir iştir. Spesifik (özellikli) olarak kariyer, genç yaşlarda ilerlemek yani yükselmek umuduyla girilen ve emekliliğe

kadar devam eden bir uğraştır. Başka bir ifadeyle kariyer, tercih edilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık ve itibar elde etmektir. İKY'nin personeli işe seçerken yalnızca bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli değildir. Aynı zamanda işe aldığı personeli işletmede tutabilmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında kariyer yalnızca kişiyi ilgilendiren bir unsur olmaktan çıkmakta ve işletmeyi de yakından ilgilendiren bir unsur haline gelmektedir. Örgütler ancak yetenekli kişileri bünyesinde tutmayı başarabilirse örgütsel etkinliği artırabilmesi mümkün olacaktır. Kariyer sistemi işe veya kişiye yönelik kariyer sistemi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar (Deringöl, 2010: 37-39):

1.4.3.1. İşe Yönelik Kariyer Sistemi

Pozisyon, görev ya da kadro sistemi veya açık sistem olarak adlandırılan işe yönelik kariyer sisteminde hedef bireyi işe uydurmaktır. İşe alınacak kişinin atanacağı görevin ya da kadronun gerektirdiği bütün nitelikleri kazanmış olması gerekmektedir. İşe girişte bireyin yaşı ya da kıdemi değil, işe istinaden sahip olduğu iş bilgisi, becerisi, uzmanlığı ve deneyimi önem kazanmaktadır.

1.4.3.2. Kişiye Yönelik Kariyer Sistemi

Rütbe sistemi adı da verilen kişiye yönelik kariyer sisteminde görevden çok, kişi önem kazanmaktadır. Rütbe ile görev düzeyi arasında bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Kişi işe alınırken belirli bir işe göre değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükselmek için seçilir. Böylece yıllar içinde çalışanın rütbesi yükselir. Ancak aldığı görevlerin rütbesiyle paralel olup olmaması önemli değildir. Sistemde, hizmete girişte genel yeterlilik göz önünde tutulur, bu nedenle öğretim düzeyi ile hizmete giriş arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bireyin işinde uzman olması aranmaz, meslek yaşamı boyunca bu uzmanlığa ulaşacağı varsayılır. Kişi aynı zamanda çalıştığı rütbe ve derece üzerinde de bir güvenceye sahiptir. Kadrosu kaldırılrsa bile bireyin özlük haklarına zarar gelmez. Bireye yönelik kariyer sisteminde ülkemizde devlet memuriyetinde görmekteyiz.

1.4.4. Güvence İlkesi

Güvence ilkesi personel, gösterdiği çabanın karşılığı olarak, organizasyonda güvence beklentisi içine girmektedir. Güvence isteği içerisine girmesi, personelden beklenen bir davranıştır. Beklenen güvence, statü ve işin istikrarı ile ilgilidir. Personel “yüz kızartıcı suç” işlemediği sürece, işini kaybetmeyeceği güvencesi içinde olmalı ve örgüte karşı güven duymalıdır. Personel, güven duygusunu hissedebilmesi için, işletmede görev tanımları açık bir şekilde belirlenmesi ve firma prosedürlerini anlatan broşürler personele dağıtılmalıdır. Böylelikle, yapılması gerekenler öğrenilmiş olur ve daha sağlıklı bir süreç yürütülür (Galipoğlu, 2014: 27-28).

1.4.5. Yansızlık İlkesi

Yansızlık ilkesi daha çok kamuda yerleştirilmesi ve uygulanması söz konusu olan bir ilkedir. Personelin yansızlığını sağlayarak siyasi amaçlı atamalardan korunmayı hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacı söz konusudur. Birincisi kişinin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmak; ikincisi ise, organizasyonun esas hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir (Şanlıer, 2009: 33-34).

1.4.6. Verimlilik İlkesi

İşgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en üst düzeyde yararlanmayı ve elde edilen çalışma temposunu verimliliğinin sürekli olması amacını taşır. Bir işletmede etkinlik ve verimlilik planlama politikası içinde, personelin işe başlamasından ayrılmasına kadar ki süreçte işletme için azami verimi sağlamayı hedefler. İşletmelerin etkin bir performans göstermeleri için yöneticilerin “Kritik Başarı Etkenleri” olarak adlandırılan üç esas nokta üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmaları ve bunları bir bütün olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu noktalar; sağlam pazar stratejileri üretmek için müşteri ve rakip işletmeler hakkında bilgi sağlamak, problemleri ortadan kaldıracak sade ve esnek örgüt yapısı oluşturmak, verimli ve kendilerini işletmeye adanmış bir işgücü elde etmektir. Hem personel bakımından hem de işletme bakımından önemli bir ilke olan verimlilik ilkesi;

insan kaynaklarının önemini vurgulayıp personelin işinden tatmin olmasını ve örgüt içinde kendisini geliştirebileceği bir ortamın varlığını zorunlu kılmaktadır (Dökunter, 2006: 52).

1.4.7. İnsancıl Davranış İlkesi

Bir işletmenin izlediği insan kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik hedeflere yönelik olmaktadır. Bu politikanın uzun vadede başarılı olabilmesi için, ekonomik hedefler ile sosyal ve insancıl hedeflerin birlikte izlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarından azami sonuç alabilmek için insanı ve beklentilerini doğru tanımlamak gerekir. Kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki vardır. Yani kişi işten, iş de kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içerisinde cereyan etmektedir. Bu sebeple; işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlı olmaktadır. Bu anlamda, kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını arttırmaya çalışmaktadır. Kişi, iş performansını arttırmaya çalışırken bazı faktörler ile motive olmaktadır. Philippe Villemus' un yazdığı bir kaynakta insanı motive eden altı önemli faktörden bahsetmektedir. Bunlar (Vayisoğlu Zorlu, 2008: 114-115):

- 1) Yaşam kalitesini yükseltmek,
- 2) Güvenliği sağlamak,
- 3) Kişilerarası ilişkileri geliştirmek ve kurumsal bağlılığı artırmak,
- 4) Bireyin kendini tanımasına yardımcı olmak,
- 5) Yönetmel güç kazandırmak,
- 6) Bağımsız çalışma ortamı yaratmaktır.

1.4.8. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısının genellikle açıklık ilkesine bağlı olarak geliştiği söylemek mümkündür. İzlenecek politikaların oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da bütün personelin destek ve katkısı, bu politikaların açıklık ilkesi ile tamamlanmasıyla gerçekleşmektedir. Açıklık ilkesinin uygulanması daha çok yazılı bilgiler ya da sözlü açıklamalar ile gerçekleşebilir. Kullanılan araçlar tüm personellerce anlaşılabilir ölçüde açık olmalı ve basit bir dil kullanılması gerekmektedir (Kalıpçı, 2014: 9).

1.4.9. Gizlilik ve Bilgilendirme ilkesi

İnsan kaynakları yönetimi, hangi gizli kalacağını hangilerinin açıklanacağını ve hangilerinin çalışanların bilgisine sunulacağını iyi bilmelidir. Örgüt içindeki bazı çalışmaları herkesin bilmesi gerekirken, insan kaynakları yönetiminin uygulamalarının gizlilik içinde olması gerektiği vurgulanmaktadır. Gizlilik ilkesi, örgüt içinde olduğu gibi örgüt dışında da özellikle rakip firmalar tarafından bilgi edinme istekleri gerçekleştirilmemesi açısından hayati önem taşımaktadır. Her örgütün kendine özgü sahip olduğu çözüm yolları, geliştirdiği yöntem ve teknikleri vardır. Ancak, bir örgüt için doğru olanın diğer örgüt içinde doğru olacağını anlamına gelmez. Bilgilendirme ilkesi de insan kaynakları yönetimi için en az gizlilik ilkesi kadar önemlidir. Çünkü sistemin iyi bilinmemesi ve sürecin tam anlaşılmaması kişileri olduğu kadar, kişilerin bu bilgileri başka yollarla elde etmeye çalışması gibi sebeplerle, örgütleri de sıkıntıya düşürmektedir. Bu sebeple; insan kaynakları yöneticilerinin ara sıra verecekleri konferans, seminer gibi etkinliklerle çalışmaları hakkında bilgi vermeleri gerekir (Kula, 2006: 60-61).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA FONKSİYONU

İnsan kaynakları yönetiminin süreklilik taşıyan en önemli fonksiyonlarından biri de işe alma fonksiyonudur. Bilindiği üzere ek yatırımlar, gelişen teknoloji, değişen ve gelişen ürünler, işten ayrılma veya çıkarılma, terfi etme veya tayin, iş kazası, ölüm, emeklilik gibi nedenler yeni personel ihtiyacına neden olmaktadır. Buna bağlı nedenlerden dolayı işletme personele ihtiyaç duyuyorsa, bu ihtiyaç en kısa sürede karşılanmalıdır (Köksal, 2007: 69).

1.5.1. Personel Temin ve Seçiminin Tanımı

Ülkemizde yaygın olarak kullanılan “personel” sözcüğü karşısında geliştirilen “işgören” sözcüğü, işletme bilimi alanında her geçen gün biraz daha sık duyduğumuz kavramlar arasında yer almaktadır. Personel ile işgören sözcükleri, bir bakıma eş anlamlı kullanılır. İşgören, bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadınların toplamına verilen addır. Bu noktada personel, işgören, çalışan, işçi veya eleman sözcükleriyle anlatılanların hepsi aynıdır (Kantek, 2007: 41).

Personel seçimi herhangi bir şirkete personel alımı sırasında, fırsat eşitliği politikası çerçevesinde işin niteliklerine ve kurum kültürüne uygun özelliklere sahip elemanların seçimini hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan çalışmaların tümüne denir. Seçme sorumluluğu, üzerinde bulunan departmanın veya kişilerin, girdileri ve çıktıları da iyi analiz ederek, yüksek performans sağlaması amacıyla işyerine yeni elemanlar dâhil etmelerine ve elemanlarına organizasyon politikalarını ve kurumun kurallarını benimsetmelerine “işe alma” denir (Günçağlayan, 2007: 13).

1.5.2. Personel Temin ve Seçiminin Amacı

Personel temininin esas amacı; işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve niteliklere sahip personelin seçilebileceği büyüklükte ve kriterlerde bir “Aday Havuzu”na sahip olmasıdır. Bu ana amacın gerçekleştirilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir (Özçelik vd., 2009: 113):

1-Personel ihtiyacı mümkün olduğunca çok kişiye duyurulmalıdır.

2-Bu duyurular, iş arayanların işletmeye başvurmalarını özendirici bir biçimde olmalıdır.

Ne kadar fazla başvuru alınır, iş gereklerine uygun kişileri seçme şansı daha fazla olacaktır. Ancak eleman arayan örgüt işler hakkında yeterli bilgi verilmesi gerekli ki, uygun kriterlere sahip olamayan kişilerin başvurusu engellenmiş olsun. Başka bir önemli nokta ise her bir personel grubu için hedef piyasa doğru şekilde saptanmalı ve ona uygun araçlar kullanılmalıdır. Örneğin bir genel müdür ilanı işletme kapısına asılacak bir ilanla duyurmanın doğru olmayacağı gibi, yakın çevreden kolayca bulunabilir çok fazla kriterlerin aranmadığı niteliksiz elemanlar için ulusal düzeyde dağıtılan bir gazetede şaşalı bir ilan vermek de doğru olmayacaktır. Personel bulma (temin) programının başarılı olması için yarar ve maliyetler doğru incelenmeli; program uygun adayların dikkatini çekebilmeli, uygun olmayan adayları ise caydırıcı ve en önemlisi de işletmenin piyasadaki imaj ve saygınlığını geliştirici bir biçimde tasarlanmış olması gerekmektedir (Özçelik vd., 2009: 113).

1.5.3. Personel Temin ve Seçiminin Önemi

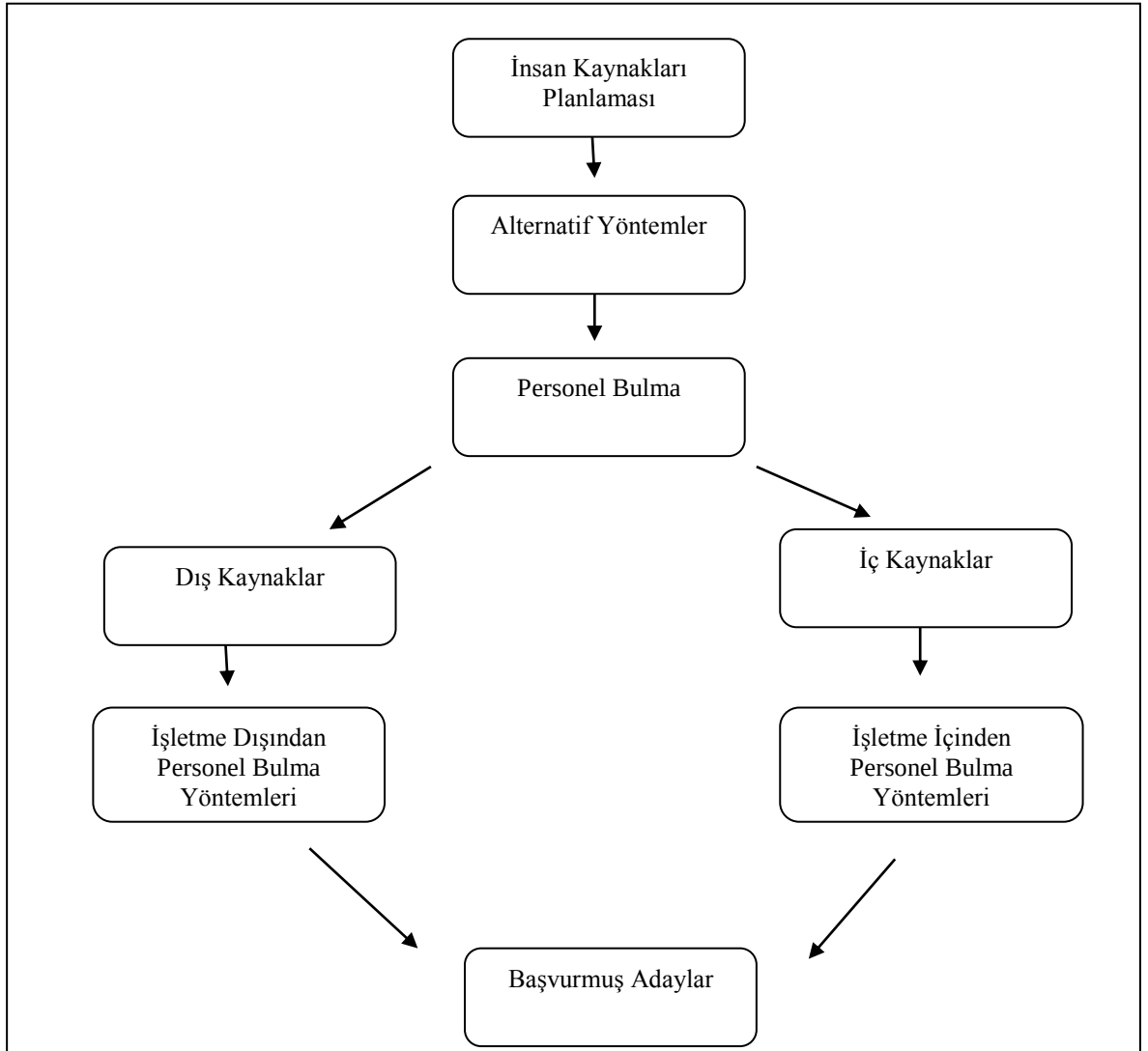
İnsan kaynakları yönetiminin en önemli hedeflerinden birisi, firmaya en uygun nitelikte kişileri çekebilmek ve bunları firmada uzun süreli tutabilmektir. Bu yüzden öncelikle insan kaynakları planlaması yoluyla tespit edilen açık pozisyonlar için uygun adayların firmaya başvuru yapmasını sağlamak gerekir. Personel bulma sürecinde önemli olan her adayın başvurusunu almak değildir; önemli olan aranılan niteliklere uygun ve yeterli sayıda kişinin boş pozisyonlar için doğru zamanda firmaya başvuru yapmasını sağlamaktır. Personel bulma süreci, insan kaynakları planlaması ile personel seçim süreci arasında bir köprü gibi düşünülebilir. İnsan kaynakları planlama süreci sonucunda belirlenen iş açıkları için doğru personelin seçilebilmesi, firmaya uygun adayların başvurmasına bağlıdır. Uygun adayların firmaya ilgi göstermesi de etkili bir biçimde yürütülecek personel bulma ve başvuru toplama süreci ile mümkün olacaktır (Yazar Dural, 2011: 30).

Personel seçiminin işletmeler açısından önemini doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk sonucu verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. İşgörenler açısından da personel seçimi oldukça önemlidir. İşe alma sürecinde verilen yanlış karar iki sonuç doğurabilir. Birincisi, personel işe alınırken başarılı görülmesine halinde işe başladıktan sonra aynı başarıyı devam ettiremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle işe alınmamış olmasıdır. (Sabuncuoğlu, 2000: 72-73)

1.5.4. Personel Bulma Kaynakları

Personel bulma yolları işletme için ve işletme dışı kaynaklar olmak üzere ikiye ayırarak incelemek mümkündür.

Şekil 2: Personel Bulma Süreci



Kaynak: Erdemir, Erkan. (2007). **İşe Almada Odaklılık: Kavramsal Çerçeve Ve Ölçek Geliştirme**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 9.

1.5.4.1. İç Kaynaklar

İşletme içi kaynak, herhangi bir kademedeki bulunan personelin işten çıkarılması ve ya ayrılması durumunda boşalan bu kadroya öncelikle işletme içindeki personel ile doldurulması şeklinde tanımlanır. Bu nedenle de boşalan kadroya en yakın olan başarılı personel tercih edilmelidir. Sonra onun yerine bir diğeri, onun da yerine bir diğeri getirilerek işletmede zincirleme olarak boşalan kadrodan aşağıdaki kademelere kadar bulunan bütün personel terfi ettirilmiş olur (Ertürk, 2009: 285).

Personel ihtiyacının giderilmesinde işletmelerin aklına gelen ilk yöntem iç kaynakları kullanmak olmuştur. Bunu belli başlı faydaları vardır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 82):

- Kurum içinde hareketliliğin sağlanması
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanması
- Daha düşük maliyetli olması
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi
- Kurumdan dışarıya beyin göçünün engellenmesi
- Elemanın adaptasyonun hızlı olması sonucu verimliliğin artması şeklinde sıralanır.

Bu uygulamada iç kaynaklar olarak terfi ve iç transferler şeklindeki uygulamalar kullanılmaktadır.

1.5.4.1.1. Terfi (Yükselme)

Yükselme ya da terfi, personelin örgüt içerisinde bulunduğu konundan daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Kariyer sisteminin bir parçası olarak da adlandırılır. Buna göre, personelin mevcut bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk getiren, daha yüksek ücretli, daha fazla yetki ve hareket özgürlüğü taşıyan bir işe alınmasıyla terfi olayı gerçekleşmektedir. Terfi çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Birincisi, liyakata dayalı olup, personelin çalışma süresine bakılmaksızın, yetenek ve becerisine göre terfi ettirilmesidir. İkincisi ise, kıdem esasına göre yapılmasıdır. Burada personelin hizmet süresinin uzunluğuna göre terfi ettirilmesi söz konusudur (Özgen vd., 2005: 105).

1.5.4.1.2. İç Transferler

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka tanımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. Örneğini bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletmeden o görevi yerine getirebilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı getirilebilir. İç transferler yoluyla personel bulma, işletme açısından en ucuz

ve kolay yollardan personel bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

1.5.4. 2. Dış Kaynaklar

İşletmede boşalan ve ya yeni oluşan tüm işler iç kaynaklardan karşılanamaz. Üst basamaktaki boşluk iç kaynaklarla doldurulsa bile bu kez alt basamaklarda bir takım işlerin boşalmasına neden olur. Bu nedenle işletmeler dış kaynaklara da başvurmak zorundadırlar. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa ya da yeni yatırımlar sebebiyle genişliyorsa dış kaynaklardan büyük ölçüde personel bulmaya yönelecektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 327).

1.5.4.2.1. Duyurular (ilanlar)

Dış kaynaklardan personel bulma da en fazla başvuru alan seçenekler arasında değişik yayın organlarına verilen (duyurular) ilanlardır. Bu ilanı hazırlarken dikkat edilmesi gereken şey ilanda kullanılan ifadeler açık ve anlaşılır olmalıdır. İşe alınacak olan kişide hangi özelliklerin bulunması gerektiği konusunda bir tereddüt bulunmamalıdır. İşletmeye boş yere müracaat ederek, gerek işletmeye gerekse müracaatçılara zaman kaybettirmeleri önlenmelidir (Ertürk, 2000: 286).

1.5.4.2.2. İşletmeye Yapılan Kişisel Başvuru

Genellikle ekonomik bunalmaların ve işsizliğin yoğun olduğu dönemlerde birçok kişinin başvurduğu yollardan bir tanesi işletmeye yapılan kişisel başvurulardır. Personel adayının doğrudan doğruya işletmelere gidip işe girmek için başvurduğu görülür. Bu kişiler arasından işletme tarafından uygun görülen adaylara ise geri dönüş yapılarak işe alınabilirler (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 311).

1.5.4.2.3. İş ve İşçi Bulma Kurumları

Diğer bir kaynak ise İş ve İşçi Bulma Kurumlarıdır. Bu kurumlar aracı görevini üstlenmektedirler. İş arayanlarla personel arayanlar müracaat etmekte ve bu kurumlar yardımıyla iş arayan personele iş, personel arayan işletmelere de personel tedarik

edebilmektedir. İş ve İşçi bulma kuruluşları ülkemizde kamu yararına personel devlete ait kuruluşlardır. Özel iş ve işçi bulma kuruluşları ülkemizde yoktur (Ertürk, 1996: 246).

1.5.4.2.4. İnternet

Bilgiye ulaşmanın daha önce hiç olmadığı kadar kolaylaştırmasının yanında iletişim imkânlarını da küresel ölçekte geniş bir coğrafyaya yayan internet sayesinde, potansiyel personel adayları için artık dünya üzerindeki işletmelere ulaşmak mümkün hale gelmiştir. Ticari iş ilanları panosu, bu alanda piyasaya profesyonel olarak hizmet veren kurumların web siteleri ile işletmelerin kendi web sitelerinden yayınladıkları iş ilanları panoları ile karşılaşmaktadır. Ya da bazı işletmeler belli bir ücret karşılığında, iş ilanlarını bu hedefle kurulmuş olan kurumların sitelerinden yayınlamaktadır. İnternet, giderek bu alandaki en kolay ve hızlı yöntem haline gelmektedir (Dolgun, 2007: 90).

1.5.4.2.5. İş Yerindeki Personellerin Tavsiyeleri

Bazı durumlarda işletmede yeni personele ihtiyaç duyulduğunda işyerindeki personelin tavsiye edebilecekleri kişiler olup olmadığı sorulur ve onların yakından tanıdığı, işletmeye tavsiye edebileceği kişiler arasından seçim yapılır, bu da işletmede personelin görüş ve tavsiyelerine önem verildiğinin göstergesidir. Bu da işletmede personele tanıdıklarıyla birlikte çalışma imkânı sağlayarak, personel üzerinde olumlu bir etki yaratır (Ertürk, 2009: 288-289).

1.5.4.2.6. Diğer Kaynaklar

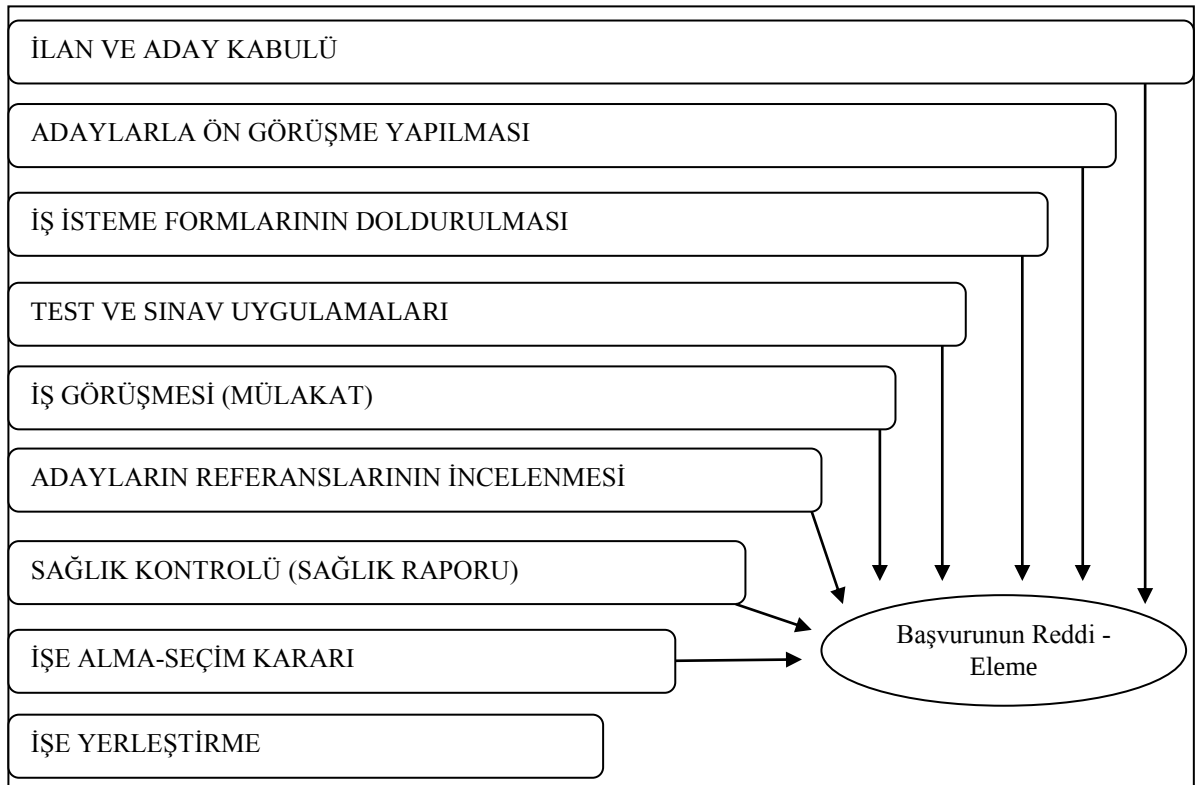
Diğer kaynaklar arasında telefonla aday bulma yöntemini söyleyebiliriz. Uygun zamanlarda (hafta sonu gibi) potansiyel adaylarla doğrudan telefonda görüşerek iş için başvurmalarının istenmesini içeren bir yöntemdir (Uyargil vd., 2009: 126).

Dış kaynaklar için ayrıca mesleki ve teknik okullarla ilişki kurularak başarılı öğrencilerin mezuniyet sonrası işe alınması bir diğer kaynak olarak gösterilebilir. Ayrıca mesleki işletmelerin aracılığı sendikal kuruluşlar ya da geçici amaçlarla çalıştırılan öğrenci ve ev kadınlarının bulunması, daha önce örgütte staj yapanların olası bir boşlukta tam zamanlı çalışan olarak geri çağırılması gibi farklı kaynaklar olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013:328).

1.6. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci

Modern seçim sürecini uygulayan bir işletmede personelin ilk başvurusundan işe kabul edilmesine kadar ki aşamalarda izlenmesi gereken yolları kısaca belirtmek gerekir. Bununla birlikte modern seçim sürecinde izlenmesi gereken aşamalar şöyle sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 312).

Şekil 3: Personel Seçim Süreci



Kaynak: Köksal, Mustafa, (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Avcı Ofset, 92.

Fakat bu aşamaların hepsini her personel almada uygulamak zorunlu değildir. Personel adaylarının sayısına, işletmenin bulunduğu iş koluna, büyüklüğüne ve alınması gereken personelde sahip olması istenen özelliklere göre bazı değişiklikler yapılabilir. Örneğin başvuru sayısı çok olduğunda test yönteminin uygulanmasında yarar varken, başvuru sayısının az olduğu durumlarda görüşme yönteminin tercih edilmesi daha doğru olacaktır. Bu yüzden bütün işletmeler için uygulanabilecek standart bir seçim modeli belirlemek son derece zordur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 312).

1.6.1. İlan ve Aday Kabulü

Herhangi bir konuda karar verebilmemiz için elimizde seçeneklerin olması gerekir. Personel seçim sürecinde seçeneklerimiz ise personel adaylardır. Günümüzde personel adaylarının işletmeye başvurusu, bizzat kendileri gelerek, posta yoluyla, internet aracılığıyla vb. şekilde alternatif yollarla yapılmaktadır (Özgen vd., 2005: 118-119). İşletmeler genelde personel adayların iş için bizzat kendilerinin başvurmalarını tercih etmektedir. Başvuruları kabul edildikten sonra adaylarla insan kaynakları departmanından bir yetkili ile ön görüşme ya da başlangıç görüşmesi yapılmaktadır. Bu görüşme süreci oldukça kısa sürmektedir (Bingöl, 2013: 234-235). Bu süreçte önemli olan, işletmenin iş istek formunu yani diğer bir adıyla başvuru formunun adaylar tarafından doldurulmasını sağlamak. Çünkü başvuru formu, başvuran aday hakkında birçok bilgiyi bir arada sunan önemli bir belge ve bilgi kaynağıdır. Böylece, seçim sürecinin en başında adaylarla ilgili bilgi sahibi olmayı sağlar (Özgen vd., 2005: 118-119).

1.6.2. Adaylarla Ön Görüşme Yapılması

Personel seçim sürecinde ilk aşama, personel sağlama etkinlikleriyle oluşturulan aday personeller içinde yer alan kişilerle ön görüşme gerçekleştirilmesidir. Bu görüşmede belirlenen hedef, açık olan iş için aranan nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. Hangi adayların elenmesini belirlemede kullanılan temel ölçüt, açık işe ait iş gerekleridir. İş gereklerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmemesi durumunda, hangi adayların eleneceği kararı doğru bir biçimde yapılamayacaktır. Ön görüşme sırasında adaylardan sadece bilgi alınmaz, adaya da iş ve örgüt ile ilgili bilmesi gereken bilgilerde verilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 122). Ayrıntılara inmeden yapılan bu görüşmede belirlenen hedef, detaylar arasından işe yarayanları seçmek değil, işletmenin aradığı niteliklerin ne kadarına hangisi uygun değilse o kişileri daha başlangıçta elemektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 312).

1.6.3. İş İsteme Formlarının Doldurulması

Ön görüşmede, aranan niteliklere sahip olduğu düşünülen adaydan kendisine iş isteme formunu doldurması talep edilir. Ancak bu işe kabul edildiği anlamına gelmez. Bu

formlarla adaylara ilişkin daha detaylı bilgilerin elde edilmesi hedeflenir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 313).

1.6.4. Test ve Sınav Uygulaması

Test ve sınavlar işe alınacak personel adayı için ilk süreçte elde edilemeyecek olan, sahip olduğu diğer özelliklerini belirlemek için verilir. Daktilo sınavları bunlar arasında en çok karşımıza çıkan örneklerden bir tanesidir. Psikolojik ve yetenek testleri ise geniş bir biçimde kullanılarak başvuran adayların becerilerini ölçmeye çalışmaktadır. Test ve sınavların başarısı, güvenilirliğin kanıtıdır. Geçerlilik, testte alınan teorik sonuç ile işteki fiili başarının birbirine uyulmasıyla gerçekleştirilir. Yani teste veya sınavda alınan yüksek puan, işe girdikten sonra yüksek iş başarısının sağlanması testin geçeli olmasının ispatı şeklindedir. Test ölçmek istediğimiz şeyi ölçer durumda olmalıdır. Testlerin güvenilirliği ise, test sonuçlarıyla uyum derecesini gösterir. Testin güvenilirliği yüksekse testin her uygulandığında aynı koşullarda aynı sonucu vermesi gerekir. Bu nedenle işe almada sınav sistemini tercih eden işletmeler, testlerin ayırım yaratacak sonuçlardan uzak durmalıdır (Can vd., 2002: 362).

1.6.5. İş Görüşmesi (Mülakat)

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleştirel niteliğine aksine, yapılan diğer ya da esas görüşme daha uzun, ayrıntılı ve aday seçimine yöneliktir. Bu nedenle görüşmeye, seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşme şeklinde de adlandırabiliriz. Bu görüşmenin esas iki amacı vardır. Bunlardan birincisi adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olup olmadığını belirlemek. İkincisi ise adaya işletme ve iş hakkında detaylı bilgi vermektir. Test ve sınav uygulamasında istenen başarıyı elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınırlar. Bu görüşme aslında bir yandan adayın öz geçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış olgunluğu ve kişilik yapısı, bilgi ve becerisi, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş hayatı, fiziksel ve ruhsal yapısı incelemeye ve adayı daha yakından tanımaya çalışır, diğer yandan adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye ilişkin bilgiler de verilir (Sabuncuoğlu, 2000: 95-96).

1.6.6. Adayların Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi

İşgören adaylarının geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, asıl olarak başvuru formlarında ve diğer aşamalarda adayların verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını belirlemeye ve yeni bilgiler edinmeye yönelik bir aşamadır. Bu aşamada, adayın daha önce çalışmış olduğu işverenleri, referans veren kişiler ile aday hakkında bilgi edinilecek diğer kişilerle ya da kurumlarla bağlantıya geçip aday hakkında bilgi alınır. Bu araştırmalarda işe kabul edilmesine herhangi bir engel bir durum saptanan adaylar, elenir ve işe başvurusu reddedilir. Ancak birçok durumda, incelemeler, çok kesin ve tatmin edici sonuçlar vermeyebilir. Bu yüzden, sadece referanslardan toplanan bilgi ve sonuçlara dayanarak bazı adaylar hemen reddedilemez. Özellikle seçim ihtiyacının acil ve önemli olduğu ve alternatif adayların çok fazla bulunmadığı durumlarda adayları bu bilgilere dayanarak reddetmek oldukça zordur. Böyle bir durumda seçim kararını, diğer yollarla elde edilen bilgi ve sonuçları da dikkate alarak karar vermek gerekebilir (Uyargil vd., 2009: 150).

1.6.7. Sağlık Kontrolü (Sağlık Raporu)

İşletmeye başvuran adayların işe alınma kararı verildikten sonra, işe başlamadan önce sağlık durumlarının nasıl olduğu ve çalışmaya uygunluğu araştırılmak üzere genellikle tam teşkilatlı hastanelerden bir sağlık raporu almaları istenir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013: 330).

1.6.8. İşe Alma/Seçim Kararı

İşe alma ya da seçim kararı, adayın önceki aşamalarda, çeşitli yöntemlerle değerlendirip hangilerinin işe alınacağını belirlenmesi aşaması olarak tanımlanır. İşe alınacak adaylara bu karar bildirildikten sonra, işe alınması uygun olmayan diğer adaylara da sonucun bildirilmesi gerekmektedir. Seçim sürecine katılan tüm adayların belgelerinin ve konuyla ilgili karar ve yazıların belli bir süre saklanması gerekmektedir. Çünkü ileride doğabilecek itirazlarda savunmaya yönelik bir delil işlevi göreceğinden belgelerin saklanması önemlidir. İşe alınmış aday ya da adayların başvuru formları ise özenle ile saklanmalıdır. Personel sicil dosyasının oluşturulduğunda söz konusu bu başvuru formlarından bilgi kaynağı olarak yararlanılacaktır (Köksal, 2007: 105).

1.6.9. İŖe YerleŖtirme

Seçim süreçlerini tek tek aŖıp iŖe alınmalarına karar verilenlerin adayların iŖe yerleŖtirilmeleri de ayrı bir öneme sahiptir. İŖe yerleŖtirilme aŖaması, yeni bir personelin örgüte arz edilmesiyle ve yöneltme sorunuyla ilgilidir. Bu aŖamada yönlendirme ve iŖ-baŖına eēitim kısmı devreye girecektir. Amirin yeni personeli iŖe alıŖtırma ve eēitme iŖini etkili bir biçimde yapabilmesi için onun seçim süreci sırasında geliŖtirilen dosyasının ilgili kısımlarını incelemesi gerekir. Çünkü amir iŖe yeni girenler hakkında gerekli bilgileri ērenmeli ve iŖe alıŖtırma programı oluŖturmalıdır. İŖe alıŖtırma çabalarından sonra yeni personelin iŖe uyumun zaman alabilir. İŖletmeye kabul edilen yeni personelin seçim sürecinde bazı hatalar yapılmıŖ olabilir. Bu yüzden yeni personel birçok sorunla karŖı karŖıya kalabilir. Bunun için belirli aralıklarla onlar üzerinde denetimler yapılmalı ve onlarla grŖmeyi devam ettirmek gerekir. Personellerin sorunları varsa, bunları çözüme kavuŖturmalı veya baŖka bir iŖe geiŖ yaptırılmalıdır (Bingöl, 2006: 217).

Tablo 2: Örnek Şirketlerde İşe Alma Süreci Aşamaları

ŞİRKETLER	İşe Giriş Süresi Kaç Aşamalı	AÇIKLAMA
AKBANK	4-5	İşgören seçme ve yerleştirme sürecinde “genel, sözel ve sayısal” yetenek sınavları yapılıyor. Adaylar Akbank’ta çalışmak için bir dizi mülakata da alınıyor. Pozisyona göre 4 veya 5 aşamalı bir seçme süreci yaşanıyor.
ARÇELİK	4-7	Mülakat ile başlayan süreç, dil seviye testi ve kişilik envanteri ile devam ediyor. Adaylardan “sunum” ve “rol” yapma yeteneklerini göstermeleri, “grup çalışmalarına” katılmaları da istenebiliyor.
BORUSAN HOLDİNG	4-5	Ön görüşmeyi geçen adaylardan İngilizce, genel yetenek ve profil analizinden oluşan 2,5 saatlik bir testi yanıtlamaları isteniyor. Başarılı bulunanlar ilgili bölüm yöneticileri ile görüşülüyor.
GARANTİ BANKASI	4-6	Başvurdukları pozisyona göre adayların 4 veya 6 farklı aşamadan geçmesi gerekebiliyor. Adaylara “yetenek sınavı”, “kişilik envanteri”, “Grup analizleri”, “vaka çalışmaları”, “Yabancı dil sınavı” ve “ yetkinlik bazlı mülakatlar” uygulanıyor.
İŞ BANKASI	4-6	Adaylar başvurdukları pozisyona göre işe alma sürecinde 4 ile 6 arasında değişen aşamadan geçmesi gerekiyor. Örneğin “uzman yardımcılığı”, “müfettiş yardımcılığı” pozisyonları için yabancı dil, mesleki bilgi sınavlarını takiben 3-4 ayrı mülakat gerçekleştiriliyor.
KOÇ HOLDİNG	5-6	Uygun özgeçmişler seçildikten sonra adaylar “yetkinlik temelli mülakatlar”, “kişilik envanteri” ve “İngilizce Sınavı”na tabi tutuluyor. Değerlendirme merkezi kapsamında ise grup çalışmaları ve bireysel projeler hazırlamaları isteniyor.
OYAK HOLDİNG	5-7	Sınav ve mülakatlarda başarılı olan adaylara “ev ziyareti” de yapılıyor. Burada hedef kurum çatısı altına girecek kişilerin aile yapısını tanımak, kurumun kültürüne ve görüşlerine uygun kişileri seçmek
PETROL OFİSİ	3-4	2004’te 73 pozisyon için 56 bin başvuru alındı. Başvurular arasından 216’sı işe kabul edildi. İngilizce ve MS Office uygulamalarını bilmek ön şartlar arasında. Ayrıca mesleki bilgi ve beceriyi ölçen testler ve yetkinlik temelli mülakatlarda da başarı göstermeleri bekleniyor.
TURKCELL	4-5	Pozisyon başına 250 başvuru alan şirkette, bu adayların % 5’i ile son görüşme aşamasına geliyor. İşe almalarda sınav yerine “kişilik envanteri” ve “vaka çalışmaları” gibi değerlendirme araçları kullanılıyor.

Kaynak: Bingöl, Dursun, (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 191.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. BANKANIN TANIMI, TEMEL GÖREV VE YETKİLERİ VE ÇEŞİTLERİ

2.1.1. Bankanın Tanımı

Bankanın tanımını yapmadan evvel banka kelimesinin kökeninden bahsetmekte fayda var. Tarih de ilk bankerlerden olan Lombardiyalı tüccarlar pazar yerlerine kurdukları tezgâhlar (banco) aracılığıyla bankacılık işlemlerini yapmışlardır (Duran, 2005: 4).

Hemen hemen bütün dünya dillerinde ufak tefek bazı değişikliklerle ifade edilen “banka” sözcüğünün İtalyanca “banco” kelimesinden türediği ve daha sonra kelimenin “banka” olarak kullanıldığı düşünülmektedir. Banco sözcüğünün İtalyancadaki anlamı masa, sıra veya tezgâh anlamına gelmektedir (Parasız, 2009: 105).

Bankanın tanımına değinirsek, Tasarruf sahiplerinden mevduat adı altında topladıkları fonları ihtiyaç duyan gerçek kişi ya da kuruluşlara kredi olarak kullandıran yani fon fazlası bulunan gerçek kişi veya kuruluşlar ile fon ihtiyacı olan gerçek kişi veya kuruluşlar arasında finansal aracılık işlevi gören kuruluşlar banka olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi mevduat toplama ve kredi kullandırma banka tanımlamasının gereği olan faaliyetlerdir (Delikanlı, 2012: 25).

Bankacılığın tam ve her türlü bankacılık faaliyetlerini içeren bir tanımını yapmak oldukça zordur. Konunun yasal yanı bir tarafa sırf ekonomik faaliyet bakımından da bu konuda eksiksiz bir tanım yapabilmenin zorlukları ortadadır. Çeşitli ülke bankalarında görülen yapısal farklılıklar ve faaliyet sahalarının genişliği tanımı zorlaştırmaktadır. Ayrıca kendi öz tarihsel gelişim evrimi içinde de bankacılık faaliyetlerinin giderek farklı görünümler aldığı ve karmaşık yapıya büründüğünü söyleyebiliriz. Bu karmaşanın en önemli nedenlerinden bir tanesi de, değişen ekonomik ve teknolojik koşullara uygun olarak bankacılığında sürekli ve hızlı bir şekilde değişme uğramasıdır. Sonuç olarak oluşan her

yeni yapı yeni bir tanım gerektirdiği için ortak ve kalıcı bir tanım yapmak zordur (Erol, 2006: 3).

2.1.2. Bankanın Temel Görev ve Yetkileri

Bankanın temel görevleri aşağıda verilmiştir (Duran, 2005: 7-8):

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Hükümetle birlikte TL'nin iç ve dış değerini korumak için gerekli önlemleri almak ve yabancı paralar ile altın karşısındaki muadeletini tespit etmeye yönelik kur rejimini belirlemek,
- Türk Lirasının yabancı paralar karşısındaki değerinin belirlenmesi için döviz ve efektiflerin vadesiz ve vadeli alma ve satımı ile dövizlerin TL ile değişimi ve diğer türev işlemlerini yapmak,
- Bankaların ve Bankaca uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini baz alarak zorunlu karşılıklar ve umumi dispoñibilite ile ilgili usul ve esasları belirlemek,
- Reeskont ile avans işlemleri yapmak,
- Ülke altın ile döviz rezervlerini yönetmek,
- Türk Lirasının hacim ve tedavülünü düzenlemek,
- Ödeme ile menkul kıymet transferi ve mutabakat sistemleri kurmak,
- Kurulmuş ile kurulacak sistemlerin kesintisiz islemesini ve denetimini sağlayacak düzenlemeleri yapmak,
- Ödemeler için elektronik ortam da dâhil olmak üzere kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemek,
- Finansal sistemde istikrarı sağlayıcı ve para ile döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak,
- Finansal piyasaları izlemek,
- Bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki katılma hesaplarının vadelerini belirlemek.

Bankanın Temel Yetkileri;

Bankanın temel yetkileri aşağıda verilmiştir (Banka'nın Temel Yetkileri (t.y.) <http://www.tcmb.gov.tr>), (Duran, 2005: 8-9):

- Banka, Hükümet ile beraber enflasyon hedefini tespit eder, buna uygun olarak para politikasını belirler.
- Banka, Kanunda belirtilen para politikası araçlarını kullanmaya, uygun bulacağı diğer para politikası araçlarını da doğrudan belirlemeye ve uygulamaya yetkilidir.
- Banka, nihai kredi mercii olarak bankalara kredi verme işlerini uygular.
- Banka, mali piyasaları izlemek amacıyla bankalar ve diğer mali kurumlardan ve diğer kuruluşlardan gerekli bilgileri istemeye ve istatistikî bilgi toplamaya yetkilidir.
- Banka, para politikasının uygulanmasında tek yetkili ve sorumludur.
- Banka, olağanüstü durumda ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun kaynaklarının ihtiyacı karşılamaması durumunda, belirleyeceği usul ve esaslara göre bu Fona avans vermeye yetkilidir.
- Banka, bankaların ödünç para verme işlemlerinde ve mevduat kabulünde uygulayacakları faiz oranlarını, belirleyeceği usul ve esaslara göre bankalardan istemeye yetkilidir.

2.1.3. Banka Çeşitleri

Bankayı ve bankacılığı en iyi şekilde anlamak ve tanımlamak için banka türleri ve banka sistemlerine de göz atmak gerekir ki; banka türleri, genel olarak, “Merkez Bankası”, “Mevduat Bankaları”, “Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar”, “Kalkınma ve Yatırım Bankaları”, “Yabancı Sermayeli Bankalar” ve “Katılım Bankaları” şeklinde ayrılmaktadır. Türkiye’deki bankaların isimleri aşağıdaki tablo 3 ve 4’teki gibidir.

Tablo 3: Türkiye’deki Bankalar

A-Mevduat Bankaları		
Kamu Sermayeli		Özel Sermayeli
-T.C. Ziraat Bankası A.Ş.		-Ada Bank A.Ş.
-Türkiye Halk Bankası A.Ş.		-Akbank A.Ş.
- Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O		-Anadolubank A.Ş.
		-Fibabank A.Ş.
		-Şekerbank T.A.O
		-Turkish Bank A.Ş.
		-Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
		-Türkiye İş Bankası A.Ş.
		-Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
B- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar		
-Birleşik Fon Bankası A.Ş.		
C- Yabancı Sermayeli Bankalar		
Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar		Türkiye’de Şube Açan Yabancı Sermayeli Bankalar
-AlternatifBank A.Ş.		-Bank Mellat
-Arap Türk Bankası A.Ş.		-Habib Bank Limited
Bank Of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.		Intesa Sanpaolo S.p.A.
-Burgan Bankası A.Ş.		-JPMorgan Chase Bank N.A.
-Citibank A.Ş.		-Société Générale
-Denizbank A.Ş.		-The Royal Bank of Scotland Pic.
-Turkland Bank A.Ş.		
-ING Bank A.Ş.		
-HSBC Bank A.Ş.		
ICBC Turkey Bank A.Ş.		
Rabobank A.Ş.		
-Odea Bank A.Ş.		
-Deutsche Bank A.Ş.		
-Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		
-Finans Bank A.Ş.		
D- Kalkınma ve Yatırım Bankaları		
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları
-İller Bankası A.Ş.	-Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	-BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.
-Türk Eximbank	-Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	-Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.
-Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	-Diler Yatırım Bankası A.Ş.	-Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.
	-GSD Yatırım Bankası A.Ş.	- Pasha Yatırım Bankası A.Ş.
	-İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	
	-Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	

Kaynak: TBB, “Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/tarihsel-bilgiler/68> (Erişim Tarihi: 15.03.2017).

Tablo 4: Katılım Bankaları

E- Katılım Bankaları
-AlbarakaTürk Katılım Bankası A.Ş.
-KuveytTürk Katılım Bankası A.Ş.
-Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.
-Vakıf Katılım Bankası A.Ş.
-Ziraat Katılım A.Ş.

Kaynak: TKBB, “ Kaynak: <http://www.tkbb.org.tr/banka-bilgileri.aspx?pageID=121> (Erişim Tarihi: 07.03.2017).

2.2. BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Günümüzdeki anlamına en yakın bir şekilde Türkiye’de bankacılığın ilk adımları, dünyada olduğu gibi sarafflıkla başlayıp, bankerlerle devam etmiş ve kurum olarak banka haline büründüğü görülmektedir. Türkiye’de bankacılık dünyada bankacılığın başlamasıyla paralellik göstermektedir. (Artun, 1983: 22).

Türk bankacılığının tarihsel gelişimine bakıldığında ise, gerek Osmanlı Devleti ile Cumhuriyet’in kuruluş yılları ve gerekse şuna kadar ki geçen zamanda, Türk Bankacılık Sektörü’nün yapısı ve gelişiminin, ekonomik gelişme, ekonominin genel yapısı ve performansından çok fazla etkilendiği görülmektedir (Bakan, 2001: 31).

2.2.1. 1847-1923 Osmanlı Döneminde Bankacılığın Gelişimi

Yaşam toplulukları içerisinde, ticari alışverişin ilk adımları ile itibar anlayışı da ortaya çıkmıştır, borç alma-verme muamelesi, paranın olmadığı zamanlarda dahi malların aynen alınıp ve yine aynen geri verilmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, bankacılık hizmetleri de ticaret gibi eskiye dayanmaktadır. Her ikisi de, insanlar arasındaki iş bölümü ve anlaşma sonucu olarak ortaya çıkmış ve gelişmiştir (Doğan, 2011: 14).

Tanzimat dönemine kadar Osmanlı İmparatorluğu’nun hiçbir banka veya bankacılığa ait bir hizmetine rastlanmamıştır. Osmanlı Devleti Batı Avrupa ülkeleri gibi 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleştirdikleri sanayi devrimini alanında ilerleme göstermemiş, ekonomik anlamda Osmanlı Devleti’nin aynı dönemlerde sanayiden uzak durması sonucu

ticari ve sınaî alanındaki duraklama, ekonominin dışa açık, dışa borçlu ve bağımlı hale gelmesi bankacılığın gelişimini engellemiştir (Erol, 2006: 20).

Para yönetimi konusunda Osmanlılar çok başarılı oldukları söylenemez. Bu nedenle Osmanlı para piyasaları yabancılar için spekülatif (vurgun amaçlı) karların yapıldığı bir kazanç kapısı olmuştur. Osmanlı'nın sanayi devrimine uyum sağlayamaması ve yakın zamana kadar esnaf ve sanatkâra dayanan kapalı bir ekonomik sisteme sahip olması da bankacılık alanında ilerlemelerini ve osmanlı devletinde bankacılığın gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir (Karacaoğlu, 2011: 4).

Osmanlı Devleti döneminde Türkler şerefli saydıkları askerlik, yöneticilik gibi işlerle ilgilenmiş ve ticaret, ödünç para verme işlemi ve faizcilik gibi faaliyetleri Yahudi, Ermeni ve Rumların üstlenmense razı olmuşlardır. İslamiyet de faizin haram olması da bu alanlarla ilerlemelerine engel olan bir diğer önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Erol, 2006: 20).

Bankacılık faaliyetlerine başlama temellerini atan ve buna benzer işlemler yapan sarraf veya bankerler genel olarak (Erol, 2006: 21):

- Hazine ve saraya ödünç para vermek,
- Farklı paraları değiş tokuş yapmak,
- Senet alma-satımı yapmak,
- Başkalarına ait paraları işletmek,
- Vergilerin iltizamını almak,
- Devlet adamlarına ait malların gelir yönetimini yapmak gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır.

Yabancı ülke paraları ile osmanlı parasını takas etmek sarrafların ilk görevi olmuştur. Belirli bir süre sonra banker unvanını alarak, devlete borç para vermek ve vergi gelirlerine karşılık kredi açmak gibi birçok işlemi de üstlenmişlerdir. Bankerlerin faaliyetlerini genellikle Galata semtinde gerçekleştirmeleri, “Galata Bankerleri” adını almalarına sebep olmuştur (Karacaoğlu, 2011: 5).

Sarrafları osmanlı döneminde bir hayli önemli hale getiren ve devlete doğrudan borç vermelerinin sebebi 1760'lardan itibaren Osmanlı Devleti'nin malî durumunun

bozulmuş olmasıdır. Sarrafların Avrupa finans çevreleriyle aralarındaki iyi ilişkileri sayesinde, Osmanlı Devleti için Avrupa piyasalarından kısa vadeli borçlar bulma fırsatına sahip oldular. Ayrıca sarraflar, Fransız Devrimi'nden sonra İstanbul'daki Fransız tüccarların yerlerine geçerek, poliçe ticaretinin önemli bir bölümünü kendi taraflarına çekmeyi başarmışlardır. Böylece, para ve kredi işlerinde uzmanlaşan sarraflar, ülkeler arası bağlantılarını kurmuş, İstanbul'da bir finans burjuvazisinin çekirdeğini oluşturacak, büyük ölçekli sermayedarlara dönüşmüşlerdir (Erol, 2006: 21).

1840 yılında Osmanlı İmparatorluğu bütçe açıklarını kapatma çabaları arayışı içine girmesi ile bütçe açıklarını kapatmak için *kaime* adı verilen, ilk kâğıt parayı basmıştır. Kaimelerin (kâğıt paraların) miktarında zamanla artış görülmesi ve yaşanan dış ticarete açıklarının sürekli hale gelmesinden dolayı, kaimeler yani Osmanlı kâğıt parası yabancı paralar karşısında değer kaybetmeye başladı. Bu durum ithalat için kaynak bulma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bu sebep hükümeti, kaimelerin dış değerinin korunması için çareler armaya sevk etmiştir. Devlet kaimelerin değer kaybetmelerine karşı ve ithalat için finansman ihtiyacını sağlamaya yönelik Galata Bankerlerinin ileri gelenlerinden ikisi ile 1845 yılında bir anlaşma içine girdi. Bu anlaşma neticesinde sabit bir döviz kuru üzerinden poliçeler bankerler tarafından yazıldı ve ithalatın finansmanında bu poliçeler kullanıldı (Arıkan, 2011: 8).

Yapılan anlaşmaya göre devlet bankerlere yılda iki milyon kuruş verecek ve bankerler de bir yıl süreyle İngiliz sterlinini 110 kuruştan Londra ve Paris üzerine poliçe satmayı üstlenecekti. Bu anlaşma 1847 yılında yenileceği sırada, bankerler hükümetten aynı işlevi yerine getirmek şartı ile bir banka kurmalarına izin vermeleri istenmiş ve bu isteklerini kabul ettirmişlerdir. Bu iki banker devletin de yardımıyla, 1847 yılında İstanbul Bankası adıyla ilk bankayı kurmuşlardır. Bankanın kambiyo kurlarını sabit tutarak önemli bir hizmet görmesine karşın ödeme gücünü aşan işlemlere girmesi ile spekülasyon yapması 1852 yılında iflas etmesine neden olmuştur (Karacaoğlu, 2011: 6).

İstanbul bankasının kısa süren faaliyet dönemi dikkate alındığında, şubat 1856'da yayımlanan Islahat Fermanında da yer alan bir banka kurulması fikri, aynı yıl, İngiliz sermayesi ile merkezi Londra olan Bank-ı Osman-i'nin (Osmanlı bankası) kurulması ile sonuçlanmıştır. 1863 yılında Fransız sermayesinin, 1875 yılında da Avusturya sermayesi bankaya katılmasıyla Bank-ı Osman-i Şahane adını alan ve banknot çıkarma ayrıcalığı ile

görevlendirilen Osmanlı Bankası aynı zamanda ülkemizin ilk para basma yetkisine sahip bankasıdır. Bankanın kurulmasıyla varlığını ve sömürüsünü uzun yıllar sürdürecektir “borçlanma bankacılığı” özelliğinde olan yabancı bankalar dönemi başlamıştır (Karacaoğlu, 2011: 7).

Osmanlı Bankası, 1856 yılında İngiltere Kralının fermanı ile yönetim merkezi Londra’da iş merkezi de İstanbul’da olmak üzere 500 bin Sterlin kuruluş sermayesi ile faaliyete başladı. Bankanın kurulmasındaki ana hedef, Kırım Savaşı’ndan sonra Paris ve Londra piyasalarından sağlanmaya başlanan borçlar için Osmanlı Hükümeti ile yabancı sermayedarlar arasında aracılık görevinin yerine getirilmesiydi. Bu hedefle kurulan Banka’nın unvanı 1863 yılında Bankı Osmanî’den Bankı Osmanî Şahane’ye olarak değiştirilmiş, dolaşımına para çıkarma ayrıcalığı bu Banka’ya verilmiştir (Artun, 1983: 26-27).

Osmanlı Bankası’nı faaliyet gösteren diğer bankalardan ayıran en önemli özellik, 1863 yılında yapılan antlaşma sonucunda padişah fermanı ile kendisine tanınan imtiyaz uyarınca bedelini altın olarak ödemek üzere kağıt para basma yetkisinin tanınmasıyla, ilk emisyon bankası olmasıdır. Söz konusu bankaya, aynı dönemde Batı Avrupa ülkelerinde kurulmasına başlanan merkez bankalarının yetkilerinin tanınmasının başlıca nedeni, 1863 yılında yapılan antlaşmanın maddelerine uygun olarak kaimelerin piyasadan çekilmesine, döviz kurlarında istikrarın sağlanmasına ve devletin kısa vadeli kredi ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olacağı düşüncesidir. Kaime ihracında başarısız olması, Osmanlı Bankasının çıkardığı kâğıt paranın halk tarafından kabul edilmesini engellemiştir. Bu nedenle, Osmanlı Bankası ekonominin likidite ve kredi hacminin belirlenmesinde önemli bir rol üstlenememiştir (Doğan, 2011: 18).

Osmanlı Bankası, banknot ihracı yanında devletin bütçesini denetleme yetkisine sahip olan, devletin tüm gelirlerini toplayarak, iç ve dış tüm ödemelerini yapan ve hükümetin ülke içinde ve dışında çıkaracağı tahvil ve bonoların satışını tekelinde bulunduran bir banka olmuştur. I.Dünya savaş başladığında banka, devletin ihtiyaçları için banknot ihraç etmediğinden, hükümet bankanın banknot ihracı ve devlet bankacılığı görevini kaldırmıştır. Böylece, hükümet kendisi para basmaya başlamış ve Merkez Bankası görevi de sermayesinin büyük kısmı devlet tarafından temin edilen İtibarı Milli Bankasına devredilmiştir (Erol, 2006: 24).

Osmanlı Bankası'nın elde ettiği imtiyazlar Galata bankerlerinin çalışma alanını önemli ölçüde sınırlamış olduğundan, Galata bankerleri ya doğrudan doğruya veya yabancı sermaye ile işbirliği yaparak yeni bankaların kurulmasına yol açmıştır. Bunlardan Şirketi Umumiye-i Osmaniye Bankası, Osmanlı Bankası ile bazı azınlık bankerler tarafından 1864 yılında kurulmuştur. Banka, İmparatorluk adına borç alma, il ve belediyelere borç verme, hazinenin çıkardığı tahvilleri dış piyasada pazarlama işlemlerini yapmış ve 1893 yılında tasfiye edilmiştir (Karacaoğlu, 2011: 7).

Osmanlı Devleti'nde kurulan ilk banka İstanbul Bankası olsa da, bankacılığın gerçek anlamda 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası ile başladığı kabul edilmektedir. 1863 yılında çiftçilere tarımsal kredi sağlanması için Memleket Sandıkları kurulmuştur. Ancak, işleyişte karşılaşılan bazı zorluklar ve yapılan yolsuzluklar nedeniyle, Menafi Sandıkları adı altında yeniden düzenlenmiştir (Doğan, 2011: 19).

1865 yılında İngilizler tarafından kurulan Şirketi Maliye-i Osmaniye Bankası ise, Amerika'daki iç savaş nedeniyle hammadde sıkıntısı içinde bulunan İngiliz tekstil sanayine ham madde sağlamayı bunun için de Anadolu'da pamuk üretimini artırmayı hedeflemiştir. Banka kuruluşundan birkaç yıl sonra faaliyetine son vererek işlerini Osmanlı Bankası'na devretmiştir (Erol, 2006: 25).

Osmanlı gelir kaynaklarının uluslararası bir kuruluşun denetimine geçmesi, Avrupalı sermayedarlara yeterli güvence sağladığından, 1881'den sonra imparatorlukta çok sayıda banka faaliyete başlamıştır. Credit Lyone'nin İstanbul ve İzmir'de Alman Deutsche Bank, Alman Filistin Bankası ve Rus Ticaret Hariciye Bankası'nın kuruluşu bu dönemde meydana gelmiştir. 1880 sonrası Osmanlı döneminin bankacılık açısından özelliği, yabancı bankaların şube açarak kendi ülkelerinin nüfus, etki alanı olarak seçtikleri bölgelerden faaliyetlerini yoğunlaştırmışlardır. Bununla beraber, bu dönemde de yabancı sermayeli bankaların kurulduğu görülmektedir. Bu bankaların en uzun ömürlü olanı, daha sonra unvanı Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası ve 1990 yılında da İnter bank olarak değiştirilmiş olan, 1888 yılında kurulmuş Selanik Bankası'dır (Karacaoğlu, 2011: 8-9).

Tablo 5: Osmanlı Döneminde Kurulan Yabancı Bankalar

	Banka Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Açıklama
1	İstanbul Bankası	1847	İstanbul	1852 yılında faaliyeti sona erdi. (Bank-ı Dersaadet)
2	Bank-ı Osmanî (Ottoman Bank)	1856	İstanbul	1863 yılında Bank-ı Osmanî Şahane'ye katılmıştır.
3	İttihadı Mali (Union Financière)	1859	İstanbul	Paranın dış değerini stabilize etmek için kurulmuştur.
4	Türkiye Bankası (La Banque de Turquie)	1860	İstanbul	1861 yılında faaliyetine son vermiştir.
5	Bank-ı Osmanî Şahane	1863	İstanbul	2001 yılında Garanti Bankası'na devredilmiştir.
6	Şirket-i Umumiyye-i Osmanî	1864	İstanbul	1893 yılında tasfiye edilmiştir.
7	Şirket-i Maliye-i Osmanî	1866	İstanbul	Osmanlı Bankası'na devredilmiştir.
8	İtibarı Umumi-i Osmanî Şirketi	1868	İstanbul	1899 yılında Osmanlı Bankası'na geçip tasfiye olmuştur.
9	Avusturya Osmanlı Bankası	1871	İstanbul	1874 yılında Osmanlı Bankası ile birleşmiştir.
10	Avusturya-Türk Bankası	1872	İstanbul	1873 yılında tasfiye olunmuştur.
11	İstanbul Bankası (The Bank of Constantinople)	1872	İstanbul	2. İstanbul Bankası, 1894 yılında Kambiyo ve Esham Şirketi Osmaniyesi'ne katılmıştır.
12	Kambiyo ve Esham Şirketi Osmaniyesi	1872	İstanbul	1899 yılında tasfiye edilmiştir.
13	Selanik Bankası	1888	İstanbul	1969'da Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası adını almıştır.
14	Midilli Bankası	1891	İstanbul	1903 yılında tasfiye olmuştur.
15	Türkiye Milli Bankası	1909	İstanbul	İngiliz yatırımları için kurulmuş, 1913 yılında kapanmıştır.
16	İtibar-ı Mali Osmanlı Şirketi	1910	İstanbul	Fransız sermayesinin kontrolü altında kurulmuştur.
17	Türkiye Ticaret ve Sanayi Bankası	1910	İstanbul	1914 yılında tasfiye edilmiştir.
18	Osmanlı Ticaret Bankası	1910	İstanbul	Ermeniler tarafından kurulmuş, 1914 yılında tasfiye edilmiştir.
19	Şirketi Ticariyye Sinaïyye ve Maliyye	1913	İstanbul	Karma bir şirketti, sermayesinin %50'den fazlası yabancılarındı.

Kaynak: Duran, Ahmet Rıfat. (2005), Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi ve BDDK'nın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Politikası Bilim Dalı, 24-25.

Ayrıca, bu dönemde 19 adet yabancı banka da şube açarak faaliyette bulunmaya başlamışlardır. Bu dönemde yalnızca yabancı bankalar faaliyette bulunmamıştır, kurulan milli bankalar da yer almıştır ki, bunlardan en önemlisi Ziraat Bankası'dır. Mithat Paşa, 1864 yılında, Nis Valisiyken, Pirot kasabasında bir zirai kredi sandığı oluşturmuştur. Daha sonra hükümet, 1867 yılında Memleket Sandıkları Kanunu'nu çıkarmıştır. Memleket Sandıkları, Ziraat Bankası'nın temelini oluşturmuş ve Ağustos 1888 tarihli bir kanunla da Ziraat Bankası faaliyetine başlamıştır. Bu dönemde, 1910'lu yıllardan itibaren İstanbul'da ve Anadolu'nun muhtelif şehirlerinde genel özelliği küçük sermayeli ve tek şubeli olan birçok mahalli banka kurulmuştur (Duran, 2005: 25-26).

Tablo 6:Osmanlı Döneminde Kurulan Milli Bankalar

No	Banka Adı	Kuruluş Yılı	Kuruluş Yeri	Açıklama
1	Ziraat Bankası	1863	İstanbul	1937 yılında T.C. Ziraat Bankası adını almış ve daha sonra merkezi Ankara'ya alınmıştır.
2	İstanbul Emniyet Sandığı	1868	İstanbul	1984 yılında T.C. Ziraat Bankası ile birleşerek faaliyeti sona ermiştir.
3	İstanbul Bankası	1911	İstanbul	1930 yılında faaliyeti sona ermiştir.
4	Konya İktisad-ı Milli Bankası	1911	Konya	1959 yılında faaliyeti sona ermiştir.
5	Adapazarı İslam Ticaret Bankası	1913	Adapazarı	1919 yılında A.S. seklini almıştır ve Ticaret Bankası 1930 yılında da Türk unvanını almıştır.
6	Emlak ve İkrizat Bankası	1914	İstanbul	1930 yılında faaliyeti sona ermiştir.
7	Asya Bankası	1914	İstanbul	1928 yılında feshedilmiştir.
8	Milli Aydın Bankası	1914	Aydın	
9	Emval-i Gayrimenkule ve İkrizat Bankası	1915	İstanbul	1942 yılında faaliyeti sona ermiştir.
10	Karaman Milli Bankası	1915	Karaman	1937 yılında faaliyeti sona ermiştir.
11	Kayseri Milli İktisat A.Ş.	1916	Kayseri	1937 yılında faaliyeti sona ermiştir.
12	Köy İktisat Bankası	1916	Kayseri	1920'de Kayseri Çiftçiler Bankası adını almış ve faaliyeti sona ermiştir.
13	Akşehir Bankası	1916	Akşehir	1960 yılında faaliyeti sona ermiştir.
14	Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası	1917	İstanbul	1927 yılında Türkiye İş Bankası ile birleşmiştir.
15	Ticaret ve İtibar-ı Umumiye Bankası	1917	İstanbul	Faaliyetinin sona erdiği tarih belirlenememiştir.
16	Manisa Bağcılar Bankası	1917	Manisa	Türkiye Bağcılar Bankası adını almış ve 1984 yılında tasfiyeye girmiştir
17	Milli İktisat Bankası	1918	İstanbul	1930'lu yıllarda tasfiye edilmiştir.
18	Türkiye Umumi Bankası	1918	İstanbul	Faaliyetinin sona erdiği tarih belirlenememiştir.
19	Konya Ahalî Bankası	1918	Konya	Elektrik getirmek amacıyla kurulmuş, 1924'de bankaya çevrilmiş, 1945 yılında da faaliyeti sona ermiştir.
20	İktisat Türk A.S	1918	İstanbul	1933 yılında faaliyeti sona ermiştir.
21	Eskişehir Çiftçi Bankası	1918	Eskişehir	1926 yılında faaliyeti sona ermiştir.
22	İtibar ve Ticaret Osmanlı A.S.	1918	İstanbul	1930'lu yıllarda faaliyeti sonlanmıştır.
23	Adapazarı Emniyet Sandığı	1919	Adapazarı	1971 yılında faaliyeti sona ermiştir.
24	Konya Türk Ticaret Bankası	1920	Konya	1943 yılında faaliyeti sona ermiştir.
25	Bor Zürra ve Ticaret Bankası	1922	Bor	1961 yılında faaliyeti sona ermiştir.
26	Dersaadet Küçük İkriz Sandığı	1923	İstanbul	Faaliyetinin sona erdiği tarih belirlenememiştir.

Kaynak: Duran, Ahmet Rıfat. (2005), Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi ve BDDK'nın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Politikası Bilim Dalı, 26-27.

Cumhuriyet dönemine kadar; 1863 yılında Ziraat Bankası, 1866 yılında Emniyet Sandığı, 1914 yılında Adapazarı İslam Ticaret Bankası, 1914 yılında Milli Aydın Bankası ve 1919 Adapazarı Emniyet Bankası kurulmuş ve Cumhuriyet'in kuruluşuna kadar faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (Karacaoğlu, 2011: 9).

1856–1923 yılları arasında genellikle yabancı sermayeli bankalar kurulmuştur. 1908 yılında 2. Meşrutiyetin ilanı ile milliyetçilik eğilimleri artmış, ulusal sermayeli, genellikle tek şubeli, yerel bankaların kurulması süreci başlamış, bu süreç 1911 yılında 1. Dünya Savaşı'nın çıkmasıyla hızlanmıştır. Kurulan ulusal bankaların kredileme uğraşları

daha çok ticari kredi, esnaf kredisi, tarımsal kredi, emlak kredisi ve tüketim kredisi biçiminde olmuştur. Bu bankaların pek çoğunun kurucuları, Avrupa'ya hammadde ihraç eden veya bu ülkelerden sanayi ürünü ithal eden tüccar ve çiftçilerdir (Doğan, 2011: 19).

Devletin izlediği ulusal ekonomi politikası ulusal bankaların kuruluşuna elverişli bir ortam oluşturmaya karşın, bu dönemde yerli sermaye ile kurulan bankaların büyük bir bölümü uzun ömürlü olmamış güçlü yabancı bankaların kredi piyasasına egemen olmalarına karşı direnemeyip, onlarla rekabet edemeyerek faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır. Denilebilir ki İstiklal Savaşı ve Cumhuriyet'in ilanı ile biten bu dönem, bir tecrübe dönemi olmuştur. Bu dönemde milli bankacılığın önemi ve devlet teşvikinin zorunlu olduğu anlaşılmıştır (Erol, 2006: 29).

2.2.2.1924-1932 Ulusal Bankalar Dönemi

Osmanlı İmparatorluğu'nun sona ermesi ve milli mücadele dönemi sonrasında da kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devleti ile başlayan ulusal bankalar dönemi olarak adlandırdığımız dönemdir (Duran, 2005: 28).

Cumhuriyetin ilk yıllarında bankacılık alanında kurulan anonim ortaklıkların ikisinin kurucu ortak ve yönetim kurulu üyeleri arasında yabancılar da bulunmaktadır. Bunlardan ilki Dersaadet Küçük İstikraz Sandığı Türk Anonim Ortaklığı, diğeri de Türk Ticaret ve Sanayi Bankası Anonim Ortaklığıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarında, yani 1923-1930 döneminde ulusal sermayenin Anadolu'nun çeşitli kent ve kasabalarında yabancı sermayeye ihtiyaç olmadan örgütlenmeye yönelme biçimidir. Bu yönelme o dönem için önemli sayılabilecek bir gelişmedir. Ancak bu olgu, Cumhuriyet ile birlikte başlayan bir gelişme değildir. Doğuşu 1909lara uzanmaktadır. Bununla birlikte Cumhuriyetin ilanının da bu gelişimi hızlandırdığını söylenebiliriz. Bu dönemde ulusal sermaye ile kurulan bazı bankaların yabancı sermaye ile işbirliği yaparak yeni ortaklıklar oluşturdukları da gözlenmiştir. Bu durum 1920-1930 yılları arasında milli bankacılığın yabancı sermayeye açık olduğunu, çeşitli alanlarda yabancı sermaye ile işbirliğine yöneldiğini göstermektedir (Artun, 1983: 43-44).

Cumhuriyet kurulmadan önce İzmir İktisat Kongre'sinde bankacılık alanı için önemli kararlar alınmıştır. Türkiye'de bankacılık Cumhuriyet ile birlikte daha kurumsal ve daha düzenli bir yapıya sahip olmuştur (Aydın, 2012: 60).

Ulusal bankacılık döneminde, ülke ekonomisinin olumlu yönde ilerlemesi ulusal bankaların başarısına bağlanması ekonomiye yön vermiştir. Bu bağlamda hem ulusal bankalar hem de tek şubeli yerel bankalar faaliyete başlamıştır (Gürtuna, 2005: 92).

Bu dönemde, 1923 yılına gelindiğinde Türkiye'de faaliyetini sürdüren 22 âdeti ulusal, 13 âdeti yabancı olmak üzere toplam 35 banka faaliyettedir (Doğan, 2011: 20).

İzmir İktisat Kongresinde alınan kararlar doğrultusunda, Atatürk'ün de direktifiyle 26 Ağustos 1924 tarihinde Fransa'daki İş bankaları örnek alınarak kurulan İş Bankası'nın ana sözleşmesinde bu bankanın (Karacaoğlu, 2011: 11):

- Her türlü bankacılık işlemleri yapmak
- Tarım, sanayi, madencilik, enerji üretim ve dağıtım
- Bayındırlık işleri, taşımacılık, sigortacılık, turizm, dışsatım alanlarında her türlü işletme kurmak veya katılmak
- Malların üretim ve tedariki için ortaklık kurmak
- Ortaklıklara katılmak
- Sınai ve ticari işletmeleri gerek kendi nam ve hesabına, gerekse yerli ve yabancı işletmelerle birlikte veya bu işletmeler adına yerine getirmek gibi birçok faaliyeti yerine getirme yetkisi verilmiştir.

Kongreye giden tarım sektörü kesimini temsil edenler tarım sektörüne daha fazla ve daha uygun koşullarda kredi verilmesi amacıyla Ziraat Bankası'nın daha fazla güçlendirilmesini talep etmişlerdir. Ziraat Bankası ülkenin her yanında örgütlenmiş olmasına rağmen, yalnızca yabancı bankaların verimsiz oldukları için ilgilenmedikleri tarım kesimine kredi açıyor, her türlü bankacılık işlemini yapamıyordu. Bununla beraber, 1924 yılında alınan bir kararla banka anonim şirket statüsüne kavuşturulmuş, sermayesi artırılmış ve bankaya tarımsal kredi vermenin yanında her türlü bankacılık işlemlerinde bulunabilme yetkisi verilmiştir (Karacaoğlu, 2011: 11).

Kongre'nin bir sanayi bankası kurulması konusundaki kararına ek olarak, ülke sanayisini ve madenlerini geliştirmek amacıyla 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu banka, 1923 yılından sonra devletin sanayi ve maden hayatına fiilî müdahale amacıyla oluşturduğu ilk teşekküldür. Türkiye'de ilk kalkınma bankası olan bu bankanın kuruluş amacı; kendisine devredilen sanayi kuruluşlarını kurulacak yeni işletmelere devredilinceye kadar yönetmek, sermayelerine katılmalar suretiyle sanayi işletmeleri kurup işletmek, bizzat maden işletmeciliği yapmak veya sermayelerine katılmak, özel sanayi işletmelerine orta ve uzun vadeli kredi vermek ve her türlü bankacılık faaliyetlerini yapmak olarak belirlemiştir. Banka sınırlı olan kaynaklarının büyük bir kısmını kuruluşu sırasında devraldığı iştiraklere bağlaması nedeniyle, sanayi ve madencilik alanında faaliyet gösteren işletmelere yeterli kaynak aktaramamıştır. Bu bankanın işletmecilik faaliyetleri de yeni kurulan Devlet Sanayi Ofisi'ne, bankacılık faaliyetleri de yeni kurulan Sinaî Kredi Bankası'na devredilmiştir. Fakat 1933 yılında Sümerbank'ın kurulmasıyla birlikte, Devlet Sanayi Ofisi ve Sanayi Kredi Bankası'nın faaliyetleri tek bir çatı altında birleştirilmiştir (Erol, 2006: 31).

Sanayi grubunun hazırladığı karar tasarısının esnaf ve cemiyet ve loncalarının kurulması maddesini işçiler reddetmiş, fakat diğer gruplar kabul etmiştir. Böylece, tüccar ve sanayiciler, 1923 başında kurulmasını kararlaştırdıkları esnaf ve cemiyet ve loncalarını, 1925 yılının sonunda kısırlaştırıp, kendilerine bağlamıştır (Erol, 2006: 31).

Konut kredisi vermek amacıyla 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Banka, 1946 yılında Emlak ve Kredi Bankası olarak değiştirilmiştir (Karacaoğlan, 2011: 11).

Bankanın kuruluşunun diğer bir amacı çok önceden beri şer'ie Mahkemeleri'nin yönetiminde bulunan Eytam Sandıkları'nda biriken tasarrufların Banka'ya devredilmesi yoluyla, bu birikimlerin ülkenin imarına yönelik olarak kullanılması olmuştur (Erol, 2006: 32-33).

1929 yılında dünyada yaşanan büyük ekonomik bunalımın etkisiyle, bir yandan tarım ürünlerinin fiyatı düşerken diğer yandan dış ticaret açıklarının artması sonucunda yeni bir sanayileşme stratejisine ihtiyaç duyulmuştur. Devletin daha fazla sermaye ve teknik gerektiren yatırımları desteklemek konusunda daha yeterli olacağı görüşü nedeniyle,

sınâî yatırımları kamu iktisadi kuruluşlarının yapmasını öngören iktisadi devletçilik anlayışı bu dönemin hem sanayileşme stratejisine hem de bankacılık kesiminin faaliyetlerine yön vermiştir (Gürtuna, 2005: 93).

Bu dönemde dikkat çeken bir başka özellik ise yerel tacirlerin kredi ve banka hizmeti ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birçok yerel bankanın kurulmuş olmasıdır. Bu dönemde 29 adet tek şubeli yerel banka kurulmuş ve bu bankaların büyük çoğunluğu 1929 Büyük Buhranı'nın olumsuz etkileri sonucu faaliyetine son verilmiştir (Duran, 2005: 30).

1930'lu yıllara kadar Türk banka sisteminde tek şubeli yerel bankaların çokluğu dikkat çekmiştir. Kuruldukları yörelerde tüccarların kredi ihtiyacını karşılayan bu bankalar, şube bankacılığının artması ve 1929 ekonomik bunalım nedeniyle bir süre sonra faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır (Erol, 2006: 33).

Cumhuriyet döneminde en önemli olay bankacık ve dolayısıyla banka hukuku ile ilgili ilk önemli yasal metin 30 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı kanun ile kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kuruluşudur. (Doğan, 2011: 20).

Kuruluş döneminde ekonomiye milli bir yapı ve nitelik kazandırmak, ülkede para basmak, paranın değerini korumak, bankalara ödünç para vermekle görevli olan Merkez Bankasıdır. Bu da ekonominin zora düştüğü zamanlarda uygun şartlarda sağlanmak amacıyla ile yabancı ülkelerden borç isteme sıkıntısını önemli derecede engellemiş ve ülke parasının başka ülke paraları karşısında değer kaybetmesine bir nevi engellemeye çalışmıştır (Arıkan, 2011: 10).

T.C. Merkez Bankası 15 milyon Türk Lirası sermaye ile bir A.Ş. olarak kurulmuştur. Merkez Bankası'nın dış finansman gereksiniminin önemli bir bölümü, The American Turkish Investment Corporation (ATIC) ile kibrit imtiyazı anlaşması ile sağlanmıştır. Bankanın kuruluş yapısında istisnai görev ve yetkileri dışında özel hukuka bağlı olması kabul edilmiştir. Dönemine göre çok ileri bir anlayışı yansıtan bu sistem uyarınca, sermaye dört grup paylardan oluşmuştur %25 devlete, geri kalan kısmı ise milli bankalar, milli bankalar dışında kalan bankalar ve T.C. vatandaşı gerçek veya tüzel kişiler olarak dört grupta toplanmıştır (Erol, 2006: 35).

Merkez bankasının kurulma çalışmaları 1920’li yıllarda başlamış olmasına rağmen, bu dönemde ekonominin içinde bulunduğu durum bankanı kurulabilmesi için gerekli olan altın ve döviz varlıklarının, ülkenin iç imkânları ile oluşturulmasını engel olmuş, dönemin dış konjonktürünün dış finansman imkânlarını kısıtlamış olması nedeniyle de bankanın kurulması 1930 yılında gerçekleşmiştir. Ayrıca, 1947 yılına kadar para basma yetkisine sahip olan Osmanlı Bankası, 1931 yılında TCMB faaliyete geçtikten sonra bu yetkisini kullanmamıştır (Duran, 2005: 30).

Ayrıca, bu dönemde, sonraki dönemlerde önemli bir özel sektör bankası olacak Türk Ticaret Bankası 1930 yılında kurulurken, 1929 Dünya Ekonomik Krizi nedeniyle, 1930’lu yılların ilk başlarında tek şubeli yerel bankalar kapanmaya başlamıştır (Doğan, 2011: 21).

2.2.3. 1933 – 1944 Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem

Başka bir deyişle kamu bankaları dönemi ise Cumhuriyetin ilk yıllarındaki özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi, sermaye birikiminin yetersizliği ve 1929 Büyük Buhranı’nın olumsuz etkileri nedeniyle önemli bir sonuç elde edilmemiştir. Bu durum karşısında sanayileşmenin gerçekleşmesi için gerekli yatırımı ancak devletin yapabileceği anlaşılmıştır. Bu dönemde sanayi yatırımlarının planlı olarak yapılmasına karar verilmiş ve beşer yıllık dönemler halinde sanayi planları hazırlanmıştır. Hükümet, büyük devlet bankaları aracılığıyla, planlamış olduğu hedeflere ulaşmayı amaçlamıştır (Duran, 2005: 30).

Geçmişte izlenen iktisat politikalarının istenilen sonuçların elde edilmemesi üzerine 1930’lu yılların başlarında, kamu iktisadi girişimleri aracılığıyla yatırımlarda bulunmak suretiyle sanayileşme stratejisi benimsenmiştir. İktisadi Devletçilik olarak ta adlandırılan bu politika, bankacılık sektörünü de etkilemiş, bu dönemde sanayi planlarında yer alan kuruluşların finansman ihtiyaçlarını sağlamak üzere özel hedefli kamu bankaları faaliyete göstermeye başlamıştır (Karacaoğlan, 2011: 12).

1929 Dünya Ekonomik Krizi’nin de etkisiyle sanayileşme için yeni yöntemler bulmaya yönelik çalışmaları hızlanmıştır. Sonuç olarak, kamu iktisadi girişimleri tarafından gerekli yatırımların yapılması yoluyla sanayileşme stratejisi benimsenmiştir.

“İktisadi Devletçilik” olarak adlandırılan bu stratejinin temelinde, büyük sermaye gerektiren ve ileri derecede teknik bilgiye ihtiyaç duyulan yatırımların gerçekleşmesinde devletin özel kesime göre daha fazla imkânlarla sahip olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu kapsamda, devlet tarafından kurulmasına karar verilen sanayi işletmeleri ile ilgili yatırım planları Birinci ve İkinci Sanayi Planları’nda belirtilmiştir (Doğan, 2011: 22).

1933 yılında, mevcut sanayi kuruluşlarını yönetmek ve yeni sanayi yatırımlarını teşvik etmek, ülkenin kalkınmasında fayda sağlayan bazı sanayi kuruluşlarına ortak olmak ve aynı zamanda temel bankacılık faaliyetlerini yerine getirmek üzere Sümerbank açılmıştır. Sümerbank’ın en önemli faaliyetleri arasında, 1933 ile 1938 yılları arasında 13 sanayi işletmesinin kurulmasını sağlaması ve 1935 yılında 100’e yakın sınaî tesisin kurulmasını hedefleyen II. Sanayi Planı’nın hazırlanmasına yardımcı olması söylenebilir (Gürtuna, 2005: 93-94).

Bu dönemin bankacılık açısından en belirgin özelliği, büyük ve önemli devlet bankalarının kurulmuş olmasıdır. 1934’de başlatılan Birinci Sanayi Planı’nın yürürlüğe girmesiyle, devlet sermayesiyle ya da devlet sermayesinin önderliğinde oluşturulan bankalar önemli görevler üstlenmiştir. Sanayi planlarında yer alan işletmelerin kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla, devlet tarafından özel amaçlı banka statüsü ile 1933 yılında Sümerbank, 1935 yılında Etibank, 1937 yılında Denizbank, 1938 yılında Halk Bankası ve Halk Sandıkları kurulmuştur (Doğan, 2011: 22-23).

1933 yılında şehir ve kasabalarda kamu hizmetleriyle ilgili tesis, inşaat ve diğer faaliyetlerin yapımını orta ve uzun vadeli kredilerle desteklemek, şehir imar planlarının yapımına yardımcı olmak için Belediyeler Bankası kurulmuştur. Bu banka 1945 yılında yasada yapılan değişikliklerle çalışmalarını belediyelerle birlikte, il özel idareleri, köylerin imarı, kalkınması ve kamu hizmetleri yapımının desteklenmesini de kapsayacak şekilde genişletilerek adını İller Bankası olarak değiştirmiştir (Karacaoğlu, 2011: 13).

Denizbank, deniz yolları işletmelerinin oluşturulması ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması için kurulmuştur. Belediyeler Bankası, yerel yönetimleri kalkındırmak, şehir imar planlarını hazırlamak, şehir ve kasabalarda su, elektrik, havagazı ve kanalizasyon gibi altyapı hizmetlerinde faaliyet göstermek için belediyeler tarafından ihtiyaç duyulan kredi ve teknik yardımları sağlamak için kurulmuştur. Sümerbank, bu dönemde kurulan en

önemli bankalardan biridir. Sümerbank, 1.BYSP'nin uygulanmasında çok önemli bir görev üstlenmiş ve adeta Türkiye'nin sanayileşme görev ve stratejisi bu bankaya verilmiştir. Banka, 1939 yılına kadar 13 adet kuruluşu faaliyete başlatmıştır (Duran, 2005: 30-31).

1933 ile 1938 yılları arasında yapılan yatırımlarda ağırlık imalat sanayisine yer verilmiş fakat madencilige yeterli önem verilmemiştir. Mevcut maden yataklarını ve diğer enerji kaynaklarını işletecek işletmelerin kurulmasına yardımcı olması ve bu kuruluşları finanse etmesi amacıyla 1935 yılında Etibank kurulmuştur (Gürtuna, 2005: 94).

Etibank, ülkenin yer altı zenginliklerini rasyonel bir şekilde işleterek değerlendirmek, devletin madencilik ve elektrikleştirme alanındaki işletmelerini kurmak, bunları işletmek finanslamak ve her türlü bankacılık hizmetlerini yapmak üzere kurulmuştur. Başlangıçta Etibank'ın özel kesimi kredileme yetkisi yokken, 1955 yılında yasada yapılan bir değişiklikle bu yetki verilmiştir (Erol, 2006: 37).

Deniz yolları işletmelerini finanse etmek, yeni işletmeler kurmak ve işletmek kapsamında 1937 yılında Denizbank kurulmuştur. Bununla birlikte, 1952 yılında Denizcilik Bankası'nın kurulması ile birlikte Denizbank'ın yüklenmiş olduğu görevler bu yeni kuruluşa devredilmiştir. Osmanlı Devleti'nin son ve Cumhuriyet'in ilk yıllarında tefeciler tarafından en çok istismar edilen küçük esnaf ve zanaatkârların karşılaştıkları mali sorunların çözülmesi amacıyla 1938 yılında Türkiye Halk Bankası kurulmuştur (Erol, 2006: 37).

Bankanın kurulması için 1933 yılında yetkilendirme yapılmış ancak kaynak yetersizliğinden, banka ancak 1938 yılında kurulabilmiştir (Duran, 2005: 31).

Halk Bankası ve Halk Sandıkları'nın kurulması ile küçük esnaf ve sanatkârın kredi ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmiştir (Karacaoğlu, 2011: 14).

Bu dönemde bankacılıkla ilgili yasal düzenlemeler de yürürlüğe girmiştir. Bu düzenlemeler tefeciliğin önlenmesi, mevduatların güvence altına alınması ve giderek artan kamu finansman sorunun çözülmesine yönelik olmuştur. Tefeciliğin önlenmesi ile ilgili olarak 1933 yılında 2279 sayılı Ödünç Para Verme İşleri Kanunu yürürlüğe girmiştir. Büyük şehirler dışındaki yerlerde bankaların uyguladıkları kredi faiz oranlarının %38'e

ıkması ve 1887'den beri yürürlükte olan Mrabaha Nizamnamesi'nin bu durumu önleyememesi kanunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kanunla ödünç para verme işlerinde alınacak faiz oranları belirlenmiştir (Karacaoğlan, 2011: 14).

1933 yılında yapılan bir düzenlenme ile mevduatın korunması yönünde bazı tedbirler getirilmiş, 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu ile vadeli ve vadesiz tasarruf mevduatı için karşılık ayırma mecburiyeti ortaya çıkmıştır (Erol, 2006: 38).

Bu dönemde ve sonraki dönemlerde ülkemizin önemli özel sektör bankalarından birisi haline gelecek olan Türk Ticaret Bankası, 1930 yılında, Adapazarı İşlam Ticaret Bankası'nın yerine, Hazine'nin iştiraki ile kurulmuştur (Duran, 2005: 31).

Ziraat Bankası 1930'lu yıllarda tarımsal kredi verilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Ancak, İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri harcamaların artması sebebiyle hkmete borç vermek durumunda kalması 1940–1944 yılları arasında tarımsal kredilerde önemli oranda azalma olmasına neden olmuştur (Doğan, 2011: 23).

2.2.4. 1945 – 1960 zel Bankalar Dönemi

1945–1960 döneminde, iktisadi devletçilik politikasının yerini, özel sektörün desteklenmesi ile ekonomik kalkınmanın hızlandırılması politikasına yer verilmiştir (Doğan, 2011: 23). Bu politika değişikliğinin nedenleri; savaş yıllarında yaşanan yüksek enflasyon ve spekülasyon ortamında tarım ve ticaret sektöründe varlıklı bir sınıfın ortaya çıkmış olması, batı ülkeleri ile yakın ilişki kurmak istenmiş ve 1950 yılında iktidara liberal olan ve özel sektörü destekleyen Demokrat Parti'nin geçmesidir. Zamanın siyasi iktidarının ekonomik ve politik tercihi doğrultusunda bu dönemde büyük çoğunluğu özel sermayeye ait olan 31 tane yeni banka faaliyete başlamıştır (Karacaoğlan, 2011: 16).

Özellikle 1950'den sonra özel girişimin ön plana çıkması, dış kredilerin artması, Kore Savaşı nedeniyle başta pamuk ihracatı olmak üzere ihracat gelirlerinin artması, 1954'te Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası'nın yürürlüğe girmesi, 1950-1954 yılları arasında etkin bir ekonomik büyüme sağlanması, enflasyon yükselirken faiz oranlarının sabit kalması, ülkede tasarrufların giderek artması özel bankaların gelişmesinde sebep olmuştur (Parasız, 2009: 108).

İkinci Dünya Savaşı döneminde ve sonrasında (1939-1950), savaşa katılmamamıza karşın, özellikle artan savunma giderlerini karşılamak için, banka sistemi aracılığıyla iç ve dış borçlanmaların arttığı gözlenmektedir. Devlet'in özellikle Merkez Bankası'na olan borçlarının artması sonucu para basma artmış ve para basmadaki artış, mevduat artışının yanı sıra kredilerin de çoğalmasına neden olmuştur. Yine bu dönemde 10 kadar yerel banka ile 2 yabancı banka kapanırken 5 yeni özel sektör bankası (1944'te Yapı ve Kredi Bankası, 1946'da T. Garanti Bankası, 1948'de Akbank, Türkiye Kredi Bankası ve Tutum Bankası) faaliyete başlamışlardır (Artun, 1983: 45-46).

2. Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından neticesinde yurt içinde ve dışında canlanma görülmeye başlamıştır. Savaş yıllarında yaşanan yüksek enflasyon ve spekülasyon dönemi tarım ve ticaret alanında varlıklı bir sınıfın oluşmasını sağlamıştır (Duran, 2005: 32).

Bu dönemde yatırımların, modern işletmelerin, milli gelir ve nüfusun hızla artması, şehirlerin büyümesi, sanayi sektörünün milli gelirden daha fazla pay almaya başlaması ve piyasa için üretimin genişlemesi, ekonomide para ile kredi ihtiyacının artmasına neden olmuştur (Doğan, 2011: 24).

Özel sektörün ağırlıklı olduğu bu dönemde, özel sektörün tercih etmediği ulaştırma, şeker, dokuma, demir çelik sanayi, sulama, enerji, kauçuk gibi alanlarda ise yatırımlar devlet tarafından yapılmış, bu yatırımlara kaynak olarak dış yardımlar ve tarımdan sağlanan gelirler kullanılmıştır. Ancak, 1953 yılından itibaren tarımda verimliliğin azalması nedeniyle Merkez Bankası kaynaklarına başvurulmaya başlanmıştır. Artan yatırımlar ve üretim hacmi, ekonomide sirkülasyona bir ivme kazandırmış ve bankaların önemi artmıştır (Gürtuna, 2005: 94).

Sanayileşme hareketleri hız kazanmış ve bu düşünceye destekçi olarak devletin kamu bankalarını kurması öngörülmüştü. Fakat bu düşünce daha sonra yerini özel sektörün sanayileşmeyi hızlandırması ve geliştirmesi gerektiği yerini almıştır. Bu değişimin sonucunda özel kesim güçlenerek bankacılık faaliyetleriyle de ilgilenmeye, yatırımlarını bu yöne kaydırmaya başlamışlardır. İlerleyen dönemlerde şehirlerin büyümesi, nüfusun artması, sanayi sektörünün milli gelirden daha çok pay almasını sağlamıştır (Arıkan, 2011: 10).

Bu gelişmelerin ardından özel sermayeli bankalar kurulmuştur. Bu bankalar; Yapı Kredi Bankası 1944 yılında, Türkiye Garanti Bankası 1946 yılında, Akbank 1948 yılında, Türkiye Kredi Bankası 1948 yılında, Tutum Bankası 1948 yılında, Niğde Bankası 1948 yılında, Pamukbank 1955 yılında, İstanbul Bankası 1953 yılında, Türk Ekspres Bankası 1953 yılında, Şeker bank 1954 yılında, İşçi Kredi Bankası 1954 yılında, Çay bank 1958 yılında, Maden Kredi Bankası 1958 yılında kurulmuştur. Yine bu dönemde 1952 yılında Denizbank, Denizcilik Bankası'na dönüştürülmüş, özel yasalarla T.Öğretmenler Bankası 1959 yılında, T.Vakıflar Bankası 1954 yılında, Turizm Bankası 1955 yılında, kurulmuştur (Erol, 2006: 40).

Ekonomide meydana gelen serbestleşmeye ve özel sektörün gelişimine paralel olarak, 1958 yılında 7129 sayılı Bankalar Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun ile bankalar krediler açısından tamamen serbest bırakılmış ve buna bağlı olarak serbest rekabet şartlarına doğru gidilmiştir (Duran, 2005: 33).

Bu dönemde özel sektörde banka sayısındaki hızlı artışın en önemli nedenleri; bu dönemde dış kredilerin ve ihracat gelirlerinin artması, 1954 yılında Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası'nın yürürlüğe girmesi, ekonomide etkin bir büyümenin sağlanması ve ülkede tasarrufların giderek artmasıdır (Karacaoğlu, 2011: 17).

Faiz oranlarının sabit olduğu ve mevduatla düzenlendiği, dövizli işlemlerin yürütülmesinin Merkez Bankası'nın tekelinde bulunduğu, bankacılık işlemlerinden alınacak komisyonların hükümet tarafından belirlendiği bir sistemde bankalar için tek rekabet şansı şube sayılarında artışa gitmek olmuştur. Şube bankacılığının yaygınlaşması, yerel bankaların sistemden tasfiyesini meydana getirmiştir (Erol, 2006: 41).

1958 yılında bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında dayanışmanın sağlanması ve haksız rekabetin önüne geçilmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur (Karacaoğlu, 2011: 17). Bu dönemde çıkarılan 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu ile devlet, bankaları kendi alanında bütünüyle serbest bırakmıştır. Bu kanunun yürürlüğe girmesi sonucu serbest rekabet ortamına doğru bir gidiş olmuş, pek çok yerel ve küçük banka bu şartlar sonucunda tasfiye olmuştur (Doğan, 2011: 25).

1959 yılındaki önemli gelişmelerden biri de bankacılık sisteminin denetimi ile ilgili ilk adımın atılarak Maliye Bakanlığı'nın idaresi altında Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu'nun oluşturulmuş olmasıdır (Karacaoğlu, 2011: 18).

2.2.5.1961– 1980 Planlı Dönem

Ekonomik hayatın durgunluk içinde olması ve ekonomik olarak büyük önem arz eden dengelerin sağlanamaması nedeniyle, devletin ekonomik hayattaki rolü ve etkisi arttırılmak mecburiyetinde kalınmıştır. Kalkınma plânları hazırlanmış ve bu planlar doğrultusunda yatırımlar kamu iktisadi girişimi ve özel sektörün işbirliğiyle yapılmıştır (Arıkan, 2011: 11).

Türkiye’de Planlı Dönem öncesine kadar ekonominin istikrarlı bir şekilde büyümesi sağlanamamış ve bu nedenle ilk kez 1958 Kararları ile Kalkınma Planı hazırlama düşüncesi ortaya çıkmış, ancak ekonomik istikrarsızlık nedeniyle 1960 yılına kadar bir plan hazırlanamamıştır. Planlı ekonomi fikri 1960 yılında iyice benimsenmiş ve kalkınma planları hazırlamak üzere 1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur. 1963 yılında uygulanmaya başlanan I. Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde temel hedef sanayileşmenin artması ve hızlı bir ekonomik büyümenin sağlanması şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca büyüme hedefi olarak %7’lik bir hedef belirlenmiştir. Gerçekleşmesi imkânsız olarak nitelendirilen bu hedef büyük ölçüde tutturulmuş, Türkiye ekonomisi %6,7 oranında büyümüştür (Gürtuna, 2005: 97).

1950’li yılların sonlarında ekonominin içinde bulunduğu durum sonucunda 1958 yılında bir “İstikrar Programı” yürürlüğe konmuştur. Bu program, 1960’lı yılların başlarından itibaren etkisini bankacılık sektörü içinde göstermeye başlamıştır. 1960-1964 yılları arasında 15 bankanın faaliyeti sona ermiş ya da tasfiyeye girmiştir (Duran, 2005: 33).

Bankacılık, planlı döneme büyük bir sarsıntı geçirmiştir. Sarsıntının kaynağı da 1960-1963 döneminde tedrici tasfiyeye sokulan 5 bankaydı. Önce Esnaf ve Kredi Bankası 1960 yılında, sonra da sırasıyla Sanayi Bankası 1961 yılında, T. Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası 1961 yılında, Doğu bank 1962 yılında ve Tutum Bankası 1963 yılında, tasfiyeye tabi tutuldular. Planlı dönemde ise Ray bank 1964 yılında Türkiye Kredi Bankası 1966

yılında tasfiyeye tabi tutulması, Türkiye Ekspres Bankası 1966 yılında tasfiyeye tabi tutulmasının ardından Türk Ekspres Bankası ile Buğday Bankası bir bankalar konsorsiyumunun öncülüğünde, Anadolu Bankası 1962 yılında çatısı altında birleştirildiler (Artun, 1983: 48).

Bunun üzerine tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini güvence altına almak için Merkez Bankası nezdinde, Bankalar Tasfiye Fonu oluşturulmuştur. Bankalar yılsonu bilançolarındaki tasarruf ve ticari mevduat toplamının binde birlik kısmını bu fona yatırmak zorunluluğu getirilmiştir. Fonun amacı, Maliye Bakanlığı'na haklarında tasfiye kararı verilen bankaların kati ve nihai açıklarını kapatmaktır. Fon daha sonra Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na Devredilmiştir (Erol, 2006: 44).

Faaliyeti sona bulan bankalardan yedi tanesinin durumu diğerlerinden farklılık göstermektedir. Esnaf Kredi Bankası, Sanayi Bankası, Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası, Doğu bank, Tutum Bankası, Ray bank ve Türkiye Kredi Bankası, Bankalar Tasfiye Fonu tarafından planlı ve özel olarak tasfiye edilmiştir. Bu bankaların tasfiyelerinin nedenleri kötü yönetilmeleri ile birlikte yöneticilerinin bankacılık deneyimine sahip olmayan kişiler oluşmalarıydı. Gerekli iç denetim sistemine sahip olmamaları, muhasebe sistemlerinin eksikliği, pahalı mevduat toplamaları ve yeterli likiditeye sahip olmamalarıdır. Bu durum ülkemizde yaşanan ilk bankacılık krizi olmuştur (Duran, 2005: 33-34).

Planlı dönemde bankacılık sektörü önemli ölçüde kamu kontrolü ve etkisindeydi. Mevduat ve kredilere uygulanacak faiz oranları, banka komisyon oranları ve kredi limitleri, izlenen ithal ikamesi politikası doğrultusunda belirlenmiş; bankaların temel görevi kalkınma planlarında yer alan yatırımların finansmanlarının sağlanması olarak belirlenmiştir (Karacaoğlu, 2011: 19).

Bu dönemde bankaların en önemli hedefi, kalkınma planları doğrultusunda gerçekleştirilen yatırımları finanse etmek olmuştur (Gürtuna, 2005: 97).

Planlı dönemde 5'i ihtisas, yatırım ve kalkınma, 3'ü ticaret olmak üzere toplam 8 yeni banka faaliyete başlamıştır. T.C. Turizm Bankası 1960 yılında, Sınâî Yatırım ve Kredi Bankası 1963 yılında, Devlet Yatırım Bankası 1964 yılında, Türkiye Maden Bankası

1968 yılında ve Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (DES_YAB) 1975 yılında kurulan ihtisas, yatırım ve kalkınma bankalarıdır. Bu dönemde kurulan ticaret bankaları ise Anadolu Bankası 1962 yılında, Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası 1964 yılında ve Arap-Türk Bankası 1977 yılında kurulmuştur (Duran, 2005: 34).

Turizm Bankası, turistik tesisler kurmak, işletmek, turizm alanında yatırımlar yaparak turizm endüstrisine yardım etmek, turizm kurum ve işletmelerine kredi vermek amacıyla 1962 yılında faaliyete başlamıştır. 1989 yılında Türkiye Kalkınma Bankası'na katılmıştır (Duran, 2005: 34-35).

Sınaî Yatırım ve Kredi Bankası, 6 ticaret bankası tarafından kalkınma bankası olarak kurulmuş bir özel bankadır. Bankanın kuruluşu ile kalkınma planlarında özel kesim için öngörülen alanlarda yatırım yapmak, gerekli orta ve uzun vadeli kredilerin özel kesim tasarrufları ve yabancı sermaye iştirakleri aracılığıyla sağlanması hedeflenmiştir (Karacaoğlu, 2011: 20).

Devlet Yatırım Bankası, kamu iktisadi girişimlerinin planlarda yer alan yatırımları için kredileri sağlamak esasında kurulmuş bir kamu bankasıdır. Banka, imalat sanayi yanında enerji, madencilik, ulaştırma sektörlerini içeren yatırım projelerini kredilendirmiş, 1987 yılında Türkiye İhracat Kredi Bankası adını alarak faaliyet alanını yeniden düzenlenmiştir (Karacaoğlu, 2011: 20).

Türkiye Maden Bankası, madencilik sektörünün kredi ihtiyacını karşılamak hedefiyle 1968 yılında, Türkiye İş Bankası, Osmanlı Bankası, Akbank, Garanti Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Türkiye Sınaî Kalkınma Bankası ve Türk Ticaret Bankası tarafından kurulmuştur. Bu bankalar madencilik sektörünü riskli buldukları için banka faaliyete geçmemiş ve 1974 yılında tasfiyesi karar verilmiştir (Duran, 2005: 35).

Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası, özellikle yurtdışında personel Türk personellerinin birikimlerinin öncelikli olarak yatırımlarda değerlendirilmesi için kurulmuş bir kalkınma ve yatırım bankasıdır. Unvanı 1988 yılında Türkiye Kalkınma Bankası olarak değiştirilmiştir (Karacaoğlu, 2011: 20).

Dönemin en belirgin özelliği ise, holding bankacılığının başlaması olmuştur. Özel teşebbüsün yatırımlarını arttıracakı düşünöldüğü için, holding bankacılığı devlet tarafından da desteklenmiştir (Gürtuna, 2005: 98).

Ekonomide ve mali piyasalarda meydana gelen serbestleşme yönlü eğilim, sektördeki rekabetin de hızla artmasına yol açmıştır. Teknolojinin sektörde kullanırlılığı ve verilen hizmetin geliştirilmiştir. Finansal türevler (options, futures, forward, swaps), tüketici kredileri, internet bankacılığı, call center, ATM'ler, kredi kartları, leasing, factoring gibi yenilikler Türk Bankacılık sektöründeki hızla yerini almaya başlamıştır. Ayrıca personel eğitimlerine de yer verilmiştir (Doğan, 2011: 28).

Özel sektörün orta vadeli kredi gereksinimini karşılamak amacıyla bankaları katkısıyla bir banka kurulacakı belirtilmiştir. Bu hedefle da altı ticaret bankası tarafından 1963 yılında, Sinaî Yatırım ve Kredi Bankası kurulmuştur. Bankaların alacaklarını tahsil etmelerinde güçlükler ortaya çıkması nedeniyle çeşitli sektörlere kredi verecek kısa, orta ve uzun vadeli kredi kuruluşlarının oluşturulması öngörölmüştür. Bu nedenle, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ihtiyaç duyduğu orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Devlet Yatırım Bankası 1964 yılında kurulmuş, 1987 yılında faaliyet konuları değıştirilerek Türkiye İhracat Kredi Bankası (Eximbank) adını almıştır. 1962 yılında turizm sektöründe orta ve uzun vadeli kredi vererek sektörün gelişimini sağlamak için T.C.Turizm Bankası kurulmuş, 1989'da da Türkiye Kalkınma Bankası bünyesine katılmıştır (Erol, 2006: 45).

Bu dönemde ticaret bankalarının kurulması kısıtlanmış, yatırım ve kalkınma bankalarına öncelik verilmiş olsa da yukarıda da belirtildiği gibi 3 adet ticaret bankası Kurulmuştur. Anadolu Bankası, Türk Ekspres Bankası ve Buğday Bankası'nın birleştirilmesiyle, 1962 yılında faaliyete başlamıştır. Anadolu Bankası, zor duruma düşmüş bankaların birleştirilmesi sonucunda yapılan ilk banka kurtarma operasyonu olarak sayılabilir. Anadolu Bankası, daha sonra da Türkiye Emlak Kredi Bankası ile Türkiye Emlak Bankası (Konut bank) çatısı altında birleştirilmiştir (Duran, 2005: 36).

Amerikan ve İtalyan sermayesinin iştiraki ile dış ticaretin finansmanının sağlanması sebebiyle 1964 yılında kurulmuş olan Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası, Cumhuriyet döneminin yabancı sermaye iştiraki ile kurulan ilk bankasıdır. Yapılan sermaye

artırımlarında, yabancı ortaklar katkıda bulunmadıklarından bankadaki yabancı sermaye payı giderek azalmış ve banka 1970 yılında Türk Dış Ticaret Bankası (Dış bank) olarak değiştirilmiştir (Duran, 2005: 36).

Arap-Türk Bankası, Cumhuriyet döneminde yabancı sermaye çoğunluğu ile kurulan ilk yabancı bankalardandır. Libya ve Kuveyt sermayesinin katılımı ile yabancı ortaklı banka olarak, artan Arap sermayesini Türkiye'ye çekmek, Avrupa para piyasalarından yararlanmak ve uluslararası bankacılık yapmak amacıyla 1977 yılında faaliyetine başlamıştır (Duran, 2005: 36).

2.2.6. 1981 – 2001 Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi

24 Ocak 1980 tarihinde alınan ekonomik istikrar ve dönüşüm programıyla birlikte ithal ikameci sanayileşme stratejisi terk edilerek, yerine dışa açık, serbest piyasa ekonomisine yer verilmiştir (Duran, 2005, s. 38). Bu politika çerçevesinde, kredi ve mevduat faiz oranları serbest bırakılmış, finansal piyasalara girişler kolaylaştırılmış, yeni finansal ürünlerin ve kuruluşların piyasada yer alması imkân verilerek finans piyasalarının liberalleştirilmesine yönelik kararlar alınmıştır (Karacaoğlu, 2011: 23).

1980 yılından itibaren, Planlı Dönem boyunca izlenen iç pazara yönelik, ithal ikameci ve korumacı politikalardan vazgeçilerek, piyasa ekonomisine dayalı, dışa açık ve dış satıma yönelik üretimi esas alan yeni bir politika izlenmeye başlanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak, 1980 yılına kadar devlet kontrolünde ve kısıtlı mali araçlarla hizmet veren bankacılık sektörü, 1980 yılı itibariyle serbestleşme yönünde önemli adımlar atmıştır (Doğan, 2011: 27-28).

Sürekli para girişine dayanan bankerlik sistemi, verilmiş olan kredilerin tahsilâtında sorun yaşamaya başlayınca, toplamış olduğu paraların faiz ödemelerini de aksatmaya başlamıştı. Eylül 1981'de bankerlerin mevduat toplanmasının yasaklanması ve dönemin hükümetinin halka uyarıları neticesinde dört ayda tam 250 banker iflas etmiştir (Duran, 2005: 39).

1983 yılında İstanbul Bankası, Hisar bank ve Ortadoğu İktisat Bankası (ODİBANK) yönetimleri kendi bünyesine katmış ve 1983 yılı sonunda da Ziraat Bankası'na devredilmiştir. Ayrıca, aynı yıl içinde İşçi Kredi Bankası'nın faaliyetine son

verilmiştir. 1984 yılında ise İstanbul Emniyet Sandığı, Ziraat Bankası'na devredilmiş ve Türkiye Bağcılar Bankası'nın faaliyetine son verilmiştir (Duran, 2005: 38).

Bu yıllarda yeni stratejiyi desteklemek ve ekonominin serbest piyasa ekonomisine göre yeniden yapılanmasını ve tasarrufların istikrarlı olarak artması amacıyla gerekli seviyeye çıkartılmasını sağlamak için, esnek döviz kuru ve pozitif reel faiz politikası uygulanmaya konulmuş, mali piyasaların serbestleşmesi ve derinleşmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır (Karacaoğlu, 2011: 23).

1980'lerde bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaştığı bankacılık sektöründe, 1990'lar internet bankacılığının ve elektronik bankacılık ürünlerinin etkin bir şekilde yayıldığı bir dönem olmuştur. 2000'li yıllar bankacılık sektörünün yoğun rekabet içine gireceği, bireysel bankacılık hizmetlerinin ve elektronik para ve elektronik bankacılık hizmetlerinin yeterince önem kazanacağı bir dönem olacağı belirtilmiştir (Erol, 2006: 19).

Bankacılık sektörüne girişler bu dönemde daha kolay hale gelmiştir. Bank of Creditand Commerce 1980 yılında, Bank of Melland 1981 yılında, Türk Bankası Ltd 1981 yılında, Habib Bank 1982 yılında, The First National Bank of Boston 1984 yılında, Manufacturers Hanover Trust Company 1984 yılında, Suudi American Bank 1984 yılında, Bank of Bahrainand Kuwait BSC 1985 yılında, Standard Chartered Bank 1985 yılında, Kıbrıs Kredi Bankası Ltd 1988 yılında ve Societe Generale S.A. 1989 yılında, bankalarının Türkiye' de faaliyet göstermesine izin verilmiştir (Doğan, 2011: 28).

Sermaye Piyasası Kanunu 1982 yılında yürürlüğe girmiştir (Doğan, 2011: 29). Sermaye piyasası araçları için gereken yasal ve kurumsal yapı kullanımı oluşturulmuştur (Karacaoğlu, 2011: 25).

İslam Bankacılığı da 1984 yılından bu yana özel finans Kurumları aracılığıyla Türkiye'de kendilerine yer verilmiştir. Bankalar Arası Para Piyasası 1986 yılında bankacılık sisteminin likiditesini düzenlemesi nedeniyle kurulmuştur (Arıkan, 2011: 12).

1985 yılında kamu iç borçlanmaya önem vermiştir. Piyasaya sürülen Devlet İç Borçlanma Senetleri (DİBS) bankalar için de ideal bir yatırım aracı olmuştur. Artan faizlerin kredi faizlerine etkisiyle bankalar kredi vermek yerine DİBS alımına yönelmiş ve

kamu finanse edilirken özel kesim sistemden dışlanmıştır (Türk Bankacılık Tarihi (t.y.), [http:// www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr)).

1985'te 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe konulmuştur, uluslar arası denetim ve gözetim sistemi ile tek düzen hesap planı uygulaması getirilmiş, uluslar arası bankacılık standartları sisteme tanıtılmış, bilançolar dış denetime tabi tutulmuş, mevduat sigorta fonu oluşturulmuş ve donuk kredilere daha gerçekçi karşılık uygulaması getirilmiştir. Türkiye'de yerleşik kişilere döviz tutma ve döviz mevduatı açma izni sağlanmış. 1987 de Merkez bankası açık piyasa işlemlerine başlamıştır. 1988 yılında döviz piyasası kurulmuştur. 1989 yılında döviz işlemleri ve sermaye hareketleri özgür bırakılmıştır. 1990 yılında Merkez Bankası öngörülebilirliğin artması ve mali piyasalardaki belirsizliğin azaltılmasına yönelik olarak para programını tanıtmış ve uygulamaya konulmuştur. 1992 yılında elektronik fon transfer sistemine işlerlik kazandırılmıştır. Ayrıca, 1990 yılında Türk Lirasının konvertibilitesi (değiştirilebilirlik) ilan edilmiştir. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası kurulmuştur (Doğan, 2011: 29).

Bankacılık sektöründe kaynakların daha etkin bir şekilde kullanımını sağlamak amacıyla 4 Nisan 1986 tarihinde Bankalar arası Para Piyasası kurulmuştur. Bu durum, elinde nakit fazlası olan bankalara, nakit gereksinimi olan bankalara borç vererek gelir sağlama imkânı vermekte ve bu sayede bankaların kısa dönemli likidite sıkıntısı ortadan kaldırılabilmektedir (Duran, 2005: 40).

1987 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası kamu sermayeli banka şekline getirilmiş, 1988 yılında Anadolu Bankası ile bir kamu bankası olan Türkiye Emlak Kredi Bankası, Türkiye Emlak Bankası (Konutbank) çatısı altında birleştirilmiştir. Ayrıca aynı yıl Çaybank'ın bankacılık yetkisine son verilmiştir (Duran, 2005: 40).

Uluslararası denetim ile gözetim sistemi ve uluslararası bankacılık standartları sisteme tanıtılmış, tek düzen hesap planı uygulaması getirilmiş, bilançolar dış denetime tabi tutulmuş, mevduat sigorta fonu kurulmuş ve donuk kredilere daha gerçekçi karşılık politikası uygulanmıştır (Karacaoğlu, 2011, s. 25).

Bu dönemde, Türk bankaları, yurtdışında banka kurarak veya şube açarak dışa yönelmeye başlamışlardır. Toptancı bankalar, geniş ölçüde dış ticaretin finansmanının

sağlanması, leasing, factoring, forfaiting, menkul kıymet ihracında aracılık ve kısa vadeli kredi işlemlerine ağırlık vermişler ve uluslararası mali piyasalardan finansmanı arttırmışlardır (Karacaoğlu, 2011: 26).

Yapılan reformlar bankacılık sistemine yeni banka girişlerini sağlama konusunda etkili olmuştur. Uygulanan liberal politikaların bir sonucu olarak 1980-1990 yılları arasında 19 adedi yabancı sermayeli olmak üzere toplam 31 tane yeni bankacılık yatırımı gerçekleşmiş ve 1990 yıllarda bankacılık sistemindeki banka sayısı 66 ya yükselmiştir (Karacaoğlu, 2011: 26).

1990 yılına gelindiğinde TCMB, ilk defa bir para programını yürürlüğe koymuştur. Bu parasal program temel olarak, TCMB'nin iç yükümlülüklerinin ve aktif kalemlerinin içinde yer alan Hazine'ye verdiği avansların, denetim altına alınmasını ve bunun dışında da Banka'nın bilanço büyüklüğünün de kontrol edilmesini hedeflenmiştir (Duran, 2005: 41).

1990'ların başından itibaren bankacılık sektöründe hükümet eliyle ve büyük oranda kamu kâğıtlarından elde edilen karlarla hizmetler sürdürülmüştür. Asli görevi mevduata makul düzeyde faiz verip, söz konusu mevduatı reel sektöre kredi şeklinde kullandırmak olan bankacılık sektörü, yüksek reel faizlerle kamuyu finanse etmiştir (Boyacıoğlu, t.y.: 526).

1994 ekonomik kriz sonrası bankacılık sektörüne karşı azalan güveni tekrar sağlamak amacıyla, tasarruf mevduatları %100 devlet garantisi altına alınmıştır. Bu durum ilk olarak bankacılık olmak üzere tüm ekonomiye zarar vermiş, bir yandan haksız rekabete neden olurken, diğer yandan bankaların riskli alanlara yönelmesini teşvik etmiş, sistemin etkinliğini olumsuz yönde etkilemiş ve sektörde piyasa disiplininin sağlanmasında önemli bir biçimde engel olmuştur. Ayrıca sistemdeki ahlaki rizikoyu artırmış ve yatırımcıların risk/getiri bilinci çerçevesinde yatırım yapmalarını engel olmuştur. Bankalar mevduata yüksek oranlı faizler vermişler ve bu durum kredi faiz oranlarına da yansımış, sonuç olarak da reel sektörün kullandığı kredinin maliyeti artmıştır. 1 Haziran 2000 tarih ve 24066 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Sigortaya Tabi Tasarruf Mevduatı ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonunca Tahsil Olunacak Primler Hakkında Karar ile mevduatlar % 100 devlet garantisinden çıkarılmıştır. 1 Ocak 2000 tarihine kadar uygulanmak üzere mevduatın 100 milyar TL, 1 Ocak 2001 tarihinden itibaren uygulanmak üzere 50 milyar TL'ye kadar olan kısmı sigorta kapsamında yer alacağı belirtilmiştir (Boyacıoğlu, t.y.: 526-527).

1995'ten sonra ekonomide etkin bir iyileşme sürecine girilmiş, bankacılık sektörü de olumlu yönde etkilenmiştir. Faizlerin yüksek olması Türk Lirası cinsinden yatırımın tercih edilmesini sağlamış, para ikamesi yavaşlamıştır. Yurtdışı borçlanmalar vergiye tabi tutulmuştur (Doğan, 2011: 29).

1999 yılına gelindiğinde, Yaşar bank, Es bank, Egebank, Sümerbank ve Yurt bank'ın faaliyet izni kaldırılmış. Daha önce 1997'de Türk bank'ın, 1998'de de İnter bank ve Bank Ekspres'in TMSF'ye devredildiğinden fondaki banka sayısı bu dönemde 8'e çıkmıştır. Ayrıca, Birleşik Yatırım Bankası'nın faaliyetine de bu dönemde son verilmiştir (Duran, 2005: 45).

2000 yılının ilk yarısında 1999 yılında IMF ile yapılan "Stand-by" anlaşmasının sonucunda fiyat istikrarını sağlamaya ve sürdürülebilir bir kamu borçlanma sistemine yönelik olumlu sonuçlar gözlenmeye başlanmıştır. İç borçlanma faiz oranları ve enflasyon düşmüştür. Fakat yılın ikinci yarısında yapısal uyum düzenlemelerinin gecikmesi, enflasyondaki gerilemenin beklenenden az olması, kamu mal ve hizmetlerine enflasyon artışı kadar zam yapılması gibi nedenler olumsuz bir duruma neden olmuş ve Kasım 2000 de bankacılık sektörü bir sarsıntı geçirmiştir (Doğan, 2011: 31).

Haziran 1999'da yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu Bankacılık açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Bu kanun ile uluslararası uygulamalara paralel olarak bankacılık sektörünün düzenlemesi, gözetimi ve denetimi, idarî ve malî özerkliğe sahip Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na verilmiştir (Karacaoğlu, 2011: 30).

Özel sermayeli ticaret bankası olan Demirbank, Etibank, Bank Kapital yönetimleri TMSF'ye devredilmiştir. Bir ticaret bankası olan Kıbrıs Kredi Bankası'nın ve bir kalkınma ve yatırım bankası olan Park Yatırım Bankası'nın faaliyetleri durdurulmuş ve Fon'daki banka sayısı 11'e yükselmiştir (Doğan, 2011: 32).

1985-2001 yılları arasının belki de en önemli ortak yönü yüksek enflasyon dönemi oluşudur. Yüksek enflasyonun bankacılık sektörü üzerindeki etkileri; reel faizleri gizleme, kredilerde vadelerin kısalması, sabit faiz uygulamasına, uzun vadeli tasarrufa ve sağlıklı raporlamaya engel olma şeklinde sıralanabilir (Karacaoğlu, 2011: 30).

Yaşanmaya başlayan krizle birlikte, 2001 yılı içinde Ulusal Bank, İktisat Bankası, EGS Bank, Bayındır bank, Kent bank, Taris bank, Site bank ve Toprak bank TMSF'ye devredilmiştir. TMSF bünyesindeki, Egebank, Yurt bank, Yaşar bank ve Bank Kapital Ocak 2001'de, Ulusal Bank ise Nisan 2001'de Sümerbank'ın çatısı altında birleştirilmiş ve daha sonra Oyak Grubu'na satılmıştır. TMSF bünyesindeki İnter bank ve Es bank, Etibank ile birleştirilmiş ve daha sonra Etibank'ın bankacılık lisansı iptal edilmiştir. Ayrıca, İktisat Bankası ve Kent bank'ın bankacılık lisansları da iptal edilmiştir. Demirbank, HSBC Bank'a satılmış, Okan Yatırım Bankası ve Atlas Yatırım Bankası'nın faaliyet izinleri sona ermiş ve Türkiye Emlak Bankası, T.C. Ziraat Bankası bünyesine dâhil edilmiştir. Ayrıca, Körfez Bank, Osmanlı Bankası ile Osmanlı Bankası da Garanti Bankası ile birleşmiştir. 2001 yılı sonuna gelindiğinde tüm sistemdeki banka sayısı bu gelişmeler neticesinde 79'dan 61'e düşmüştür (Duran, 2005: 47).

2001 yılında önceki yıl yaşanan olumsuz dalgalanmaların daha da artması nedeniyle önce finansal kesimde başlayan daha sonra reel kesime hızla yayılan Şubat 2001 krizi yaşanmıştır. Döviz kurları ve faiz oranları hızla yükselmiştir. Bankacılık sektörü zayıflamış, 8 banka daha TMSF'ye devredilmiştir. Ayrıca, Egebank, Yurt bank, Yaşar bank, Bank Kapital ve Ulusal Bank Sümerbank, Inter bank ve Es bank ise Etibank çatısı altında toplanmıştır (Doğan, 2011: 32).

Bankacılık sektöründeki yerli bankalar yabancı bankalardan örnek alarak yeni bankacılık ürünleri geliştirmişlerdir (EFT, SWIFT gibi). İnternet bankacılığında büyük ilerleme yaşanmış. Teknolojik çalışmaların yanı sıra bireysel bankacılık alanındaki kar potansiyeli yüksek olan ATM, tüketici kredileri ve kredi kartları gibi yeni ürün ve hizmetler tüketicilere tanışmıştır (Karacaoğlu, 2011: 31).

2.2.7. 2002 Sonrası Yeniden Yapılanma Dönemi

1999 yılında IMF destekli istikrar programı, kur çıpası aracılığıyla yüksek enflasyonun düşürülmesini ve özelleştirmeler yoluyla bütçe açıklarının kapatılmasını hedeflenmiştir. Fakat 2000'li yıllara gelindiğinde, iç borçların çevrilebilmesi konusu önemini korumaktaydı. 2000'li yılların sonlarında, yüksek borçlanma ihtiyacı, döviz kurlarının sabit tutulması konusunda endişeler oluşturmuş ve Kasım 2000 de bir finansal kriz meydana gelmiştir. Kasım krizinin Merkez Bankası müdahaleleri ve IMF desteğinde

aşılmaya çalışıldığı bir ortamda, bu defa Şubat 2001 krizi patlak vermiştir. Şubat 2001 krizi ile birlikte faiz oranları serbest bırakılmış ve Türk Lirasının devalüasyonu meydana gelmiştir (Karacaoğlu, 2011: 32).

Yaşanan krizlerin ardından temel hedefi, mali sektörü istikrarsızlığa götüren kamu bankalarını güçlendirmek, bu bankaların sistem üzerinde çok ağır olan maddi yükünü hafifletmek, Fon kapsamındaki bankaların sorunlarını en kısa zamanda çözümlemek ve krizde zarar gören bankaları ıslah etmek amacıyla Bankacılık Sektörü yeniden Yapılandırma Programı devreye girmiştir. Sektörün yapısını sağlamlaştırıp, itibarını arttıracak tedbirlerin alınması ve sistemin denetlenmesinden sorumlu olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) da programdaki yerini almıştır. Program dâhilinde BDDK'nın temel hedefleri ise şunlardır (Gürtuna, 2005: 128-129):

- Sektörün rekabet gücünü ile etkinliğini arttırmak,
- Sektöre karşı duyulan güveni yeniden sağlamak,
- Sektörün ekonomi üzerindeki yük ve zararlarını hafifletmek,
- Sektörü güçlendirmek ve olası risklere karşı önlemi arttırmak,
- Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri ertesinde bankacılık sisteminin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması amacıyla Mayıs 2001'de Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı uygulamaya başlanmıştır. (Duran, 2005: 47). Söz konusu programlarda enflasyonla mücadele, kamu finansman dengesinin güçlendirilmesi, ekonomide şeffaflık sağlayıcı tedbirlerin alınması, bankacılık sektörünün, başta TMSF bünyesindeki bankalar olmak üzere, yeniden yapılandırılması ve rekabetçi bir ortam meydana getirilmesi hedeflenmiştir. Ancak 2002 yılında ülke ekonomisinde görülen büyüme trendi bankacılık sektörünü kapsayamamıştır. Yeniden yapılandırma programına devam edilmiş ve sektörde bozulan dengeler yavaş yavaş düzelmeye başlamıştır (Karacaoğlu, 2011: 33).

Nisan 2001'de ekonominin dış stoklara direncinin artırılmasını, enflasyonun düşürülmesini, kamu borçlarının azaltılmasını, malî disiplinin sağlanmasını, yapısal reformların tamamlanmasını ve bankacılık sisteminin güçlendirilmesini hedefleyen “ güçlü ekonomiye geçiş programı”, uygulanmaya konulmuş ve bu program 2002 yılının başında yeniden düzenlenmiştir (Arıkan, 2011: 13).

Bu dönemde bankacılık kamu bankalarındaki gerçekleşen ve görev zararları diye adlandırılan zararlar Devlet İç Borçlanma Senetleri ile tasfiye edilmiş ve böylece bankaların mali yapıları tekrar güçlendirilmeye çalışılmıştır. Buna ilave olarak Merkez Bankası'nın da asıl görevinin fiyat istikrarını sağlamak olduğu şekli Merkez Bankası kanundan yapılan değişiklikle düzenlenmiştir. Bu kanun değişikliği ile 5 Mayıs 2001 Tarihli ve 4651 Sayılı Kanun'la Para Politikası Kurulu oluşturularak bankacılık alanında bir başka gelişme daha sağlanmıştır (Arıkan, 2011: 13).

Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması sürecinde, yabancı sermayeli bankaların bilgi birikimlerinden, teknik ve sermaye güçlerinden faydalanılması hedeflenmiş, bu doğrultuda oluşturulan yapılandırma programı kapsamında, yabancı banka veya danışmanların kullanılması, yabancı sermayeli bankaların sisteme girmelerinin özendirilmesi ilkelerine yer verilmiştir (Karacaoğlu, 2011: 33).

1992 yılı sonu itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların sayısal dağılımı toplam 70'e ulaşmış ve sonra da 10 adet daha yeni banka kurulmasına rağmen 31.12.2002 tarihi itibariyle Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların sayısı T.C. Merkez Bankası ile birlikte 55'e düşmüştür (Aydemir, 2004: 25).

Bu dönemde ilk kez bir kamu bankası özelleştirilmiş ve Etibank'ın bankacılık faaliyetleri ayrılarak, banka Etibank, Denizbank ve Anadolu Bank olarak üçe ayrılmış ve isim hakları satılmıştır (Duran, 2005: 48).

Bankalarda risk yönetimi anlayışı, kamusal gözetim ve denetim otoritesinde risk bazlı denetim anlayışı düzenlenmiştir. Kamusal gözetim ve denetim işlevi özerk bir yapıya kavuşturulmuştur. Bankaların faaliyetini düzenleyen mevzuat 2005 yılında değiştirilerek uluslararası genel kabul görmüş prensiplere ve uygulamalara önemli ölçüde yaklaştırılmıştır (Karacaoğlu, 2011: 34).

Milli Aydın Bankası T.A.Ş., Denizbank A.Ş.'ye tüm hak alacak, borç ve yükümlülükleri ile devir olmuş, tüzel kişiliği 27.12.2002 tarihinde İzmir Ticaret Sicil Memurluğu'na tescil ettirilerek son bulmuştur (Duran, 2005: 48).

Türk Ticaret Bankası A.Ş. Olağanüstü Genel Kurulu, 09.08.2002 tarihinde toplanarak, Bankanın tasfiyesine ve tasfiyenin Türk Ticaret Kanunu'nun infisah ve tasfiyeye ilişkin hükümleri ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18. Maddesi (18.madde bankaların devir, birleşme ve tasfiyelerini düzenler) kapsamında gerçekleştirilmesine karar vermiştir. Bu karar 14.08.2002 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğu'nda tescil edilmiştir (Duran, 2005: 48).

2002 yılında enflasyon düşüş eğilimi göstermiş, kısa vadeli faiz oranlarında indirim yapılmış, dalgalanmaların önlenmesi amacıyla döviz piyasasına müdahalelerde bulunulmuştur. Yeniden yapılandırma sonucu bankalar kar elde etmesi duruma geçmişlerdir. TMSF'ye devredilen bankaların birleşme, satış ve tasfiye işlemlerinin gerçekleşmesi sonucunda fon bünyesinde kalan banka sayısı ikiye düşmüştür. Pamukbank da Fon'a devredilirken, Şeker bank'ın sermaye ihtiyacı ortaklar tarafından nakden karşılanmıştır. Ayrıca, Vakıfbank'a sermaye benzeri kredi verilmiştir (Doğan, 2011: 32-33).

27.09.2002 tarih ve 24889 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 26.09.2002 tarih ve 826 sayılı Bankacılık ve Düzenleme Kurulu Kararı ile Toprak bank A.Ş. Bayındır bank A.S. bünyesinde 30.09.2002 tarihi itibarıyla devren birleştirilmiş ve aynı tarih itibarıyla bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme iznine son verilmiştir (Duran, 2005: 48).

2003 yılında faaliyet gösteren banka sayısı 2002 yılına göre azalarak 50'ye gerilemiştir. Bu durumun nedeni ise Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.'nin bankacılık yapma yetkisine son verilmesidir. Fiba Bank A.Ş.'nin Finans Bank A.Ş.'ye devredilmesi ve ING Bank N.V. ve Credit Suisse First Boston Bank'ın tasfiye edilmesidir (Doğan, 2011: 33).

Pamukbank T.A.Ş. 19.06.2002 tarihinde TMSF'ye devredilmiştir. 12.11.2004 tarihinde Pamukbank T.A.S.'in Türkiye Halk Bankası A.S.'ye fiili devir işlemleri gerçekleştirilmiştir. 17.11.2004 tarihinden itibaren iki banka birleşerek tek banka olarak faaliyet göstermeye başlamıştır (Duran, 2005: 49).

2004 yılında da bankacılık sistemi, iyileşen ekonomiye paralel olarak iyi bir performans göstermiştir. Bankalara duyulan güven artmış, bankaların uluslararası kredi

değerliliği artmıştır. Mali durumu kötüye giden bankaların TMSF'ye devredilmesiyle, finansal sistem daha sağlıklı işlemeye başlamış, rekabet ortamı oluşmuş. Oluşan bu ortamın da etkisiyle mevduat ve kredi faiz oranları düşmüştür. TL cinsinden finansal araçlara olan talep artmıştır (Doğan, 2011: 33).

PTT'ye, mevduat toplamamak şartıyla, banka ismini kullanma izni verilmiş ve 2004 yılında mevduata sağlanan tam güvence kaldırılmış ve sigorta kapsamı 50milyar TL ile sınırlandırılmıştır. Son olarak, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetimine ilişkin yasal çerçevenin uluslararası düzenlemelere uyumlu hale getirilmesi yanında uygulamada görülen eksikliklerin de giderilmesini hedefleyen 5387 sayılı Bankalar Kanunu 02.07.2005 tarihinde kabul edilmiştir (Duran, 2005: 49).

2005 yılında ekonomide süregelen olumlu gelişmeler devam etmiştir. Hem nominal hem reel faiz oranları düşmüş, yabancı yatırımcıların da YTL cinsinden finansal araçlara talebi artmıştır. Bankacılık sistemi de kararlı bir büyüme göstermiştir. Kurumsal ve bireysel kredilerde artış görülmüştür (Doğan, 2011: 34).

Son dönemde yabancı yatırımcıların Türk bankacılık sistemine olan ilgilerinde artmıştır. Nitekim İtalyan sermayeli UniCredito Italiano SPA Bankası'nın Koç bank A.Ş.'nin ana ortağı olan Koç Finansal Hizmetler hisselerinin yüzde 50'sini almasından sonra, Fransız sermayeli BNP, Türk Ekonomi Bankası A.Ş.'nin ana ortağı olan TEB Mali Hizmetler A.Ş.'nin hisselerinin halka açık olmayan kısmının yüzde 50'sini almıştır. 04.07.2005 tarihinde Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.'nin ödenmiş sermayesinin % 89,34'ü Fortis Bank NV-SA'ya devredilmiştir (Duran, 2005: 49-50).

Rabobank International Holding BV tarafından BDDK'ya yapılan başvuru ve Kurul'un 15.09.2005 tarih ve 1696 sayılı kararı ile Şekerbank T.A.Ş. hisselerinin %51'inin, Rabobank Nederland'ın %100'üne sahip olduğu Rabobank International Holding B.V. tarafından devralmıştır (Duran, 2005: 50).

Bu dönem boyunca program istikrarlı bir şekilde uygulanmış, bankaların mali yapılarında oluşan hasarlar telafi edilmiş, bozulan dengeler düzelmeye başlamıştır (Doğan, 2011: 34).

T.C. Garanti Bankası A.Ş.'nin yabancı yatırımcılar ile olan görüşmeleri de GE Consumer Finance ile yapılan ortaklık anlaşması ile karara bağlanmıştır (Duran, 2005: 50).

Türk bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma planının uygulanmasıyla birlikte TMSF tarafından el konulan bankaların özelleştirilmesi aşamasında bankacılıkta küresel sermayenin payı sürekli olarak artmıştır. 2001 yılında yabancı sermayeli bankaların aktif büyüklüğünün bankacılıktaki payı %3,1 oranında iken 2007 yılında bu oran %15 oranına yükselmiştir. Eylül 2011'de ise bu oran %13,5 olarak gerçekleşmiştir. Türk bankacılık sektöründe yaşanan bu hızlı küreselleşme, birleşme ve devralma işlemleri sonucunda gerçekleşmiştir. Türkiye, gelişmekte olan ülke ekonomileri arasında en büyük özelleştirme, birleşme ve devralma işleminin yapıldığı ülke haline gelmiştir (Aydın, 2012: 72)

2007'de ABD konut sektöründe baş gösteren ve 2009'un sonlarına kadar süren küresel finans krizinde Türk bankaları diğer ülke bankalarına göre daha az etkilenmiştir. Daha az etkilenmede, 2002-2007 döneminde yeniden yapılandırma programının kararlılıkla uygulanması sonucunda, Türk bankalarının sermaye yapısı güçlenirken, risklerinin eskisine göre düşük olmasının rolü etkin olmuştur (Aydın, 2012: 72).

Tat Yatırım Bankası A.Ş.'nin ticari unvanı 31 Ocak 2007 tarihinde "Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş." olarak değişmiştir. BDDK'nın 23 Şubat 2007 tarihli kararı ile, Tekfenbank A.Ş. hisselerinin %70'inin Eurobank EFG Holding(Luxemburg) S.A. tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fiili hisse devri 16 Mart 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. BDDK'nın 28 Aralık 2006 tarih ve 2075 kararı ile, MNG Bank A.Ş. hisselerinin %50'sinin Arap Bank plc ve %41'inin BankMed tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fiili hisse devri 29 Ocak 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. "Tekfenbank A.Ş."nin ticari unvanı 11 Ocak 2008 tarihi itibariyle "Eurobank Tekfen A.Ş." olarak değişmiştir. "Banca di Roma S.p.A."nın ticari unvanı 26 Mart 2008 tarihinde "Unicredit Banca di Roma S.p.A." olarak değişmiştir. "Banca di Roma S.p.A."nın ticari unvanı 26 Mart 2008 tarihinde "Unicredit Banca di Roma S.p.A." olarak değişmiştir. "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 11 Kasım 2012 tarih ve 5042 sayılı kararı ile, Fibabanka A.Ş. hisselerinin Fiba Holding A.Ş. tarafından devralınmasına izin

verilmiştir. Bu devir ile Fibabanka A.Ş. yabancı bankalar grubundan Özel Sermayeli Mevduat Bankaları grubuna geçmiştir. "İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş." ticari unvanı 11 Nisan 2013 tarihinde "İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş." olarak değişmiştir (www.tbb.org.tr, t.y., 24.07.2017).

Sonuç olarak, yeniden yapılandırma süreci çerçevesinde şu gelişmeler meydana gelmiştir (Boyacıoğlu, t.y.: 535):

- Bankacılık sektöründe öz kaynak artışını özendirmek nedeniyle, gayrimenkul ve iştirak hissesi satışından doğan kazançlara vergi teşvikleri getirilmiştir.
- TL mevduatlar için ayrılan munzam karşılıklara faiz ödenmesi uygulamasına başlanmıştır.
- Bankaların ve iştiraklerinin devir ve birleşmelerini kolaylaştırmak yönünde uygun ortam hazırlanmış, bu nedenle kurumsal devir ve birleşmeler için vergi teşvikleri getirilmiştir.
- Özel bankalar yabancı para açık pozisyonlarını önemli ölçüde kapatmışlardır.
- Bankaların karşılaştıkları riskleri en iyi şekilde yönetebilmelerine imkân sağlanarak etkin bir iç denetim ve risk yönetimi sistemi kurmaları yönünde gerekli düzenlemeler tamamlanmıştır.

Tablo 7: Türkiye'deki Bankaların Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
MEVDUAT BANKALARI	34	10639	191363
Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları	3	3672	57586
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.		1790	25015
Türkiye Halk Bankası A.Ş.		961	16956
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.		921	15615
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	9	4103	73742
Adabank A.Ş.		1	29
Akbank T.A.O		840	13843
Anadolubank A.Ş.		108	1784
Fibabank A.Ş.		73	1488
Şekerbank A.Ş.		273	3611
Turkishbank A.Ş.		13	225
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		511	9640
Türkiye İş Bankası A.Ş.		1350	24756
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		934	18366
TMSF'ye Devredilen Bankalar	1	1	231
Birleşik Fon Bankası A.Ş.		1	231
Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları	21	2863	59804
Alternatifbank A.Ş.		53	928
Arap Türk Bankası A.Ş.		7	288
Bank Mellat		3	50
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.		1	70
Burgan Bank A.Ş.		49	994
Citibank A.Ş.		7	468
Denizbank A.Ş.		693	12938
Deutsche Bank A.Ş.		1	121
Finans Bank A.Ş.		603	12451
Habib Bank Limited		1	16
HSBC Bank A.Ş.		86	3188
ICBC Turkey Bank A.Ş.		44	809
ING Bank A.Ş.		268	5284
Intesa Sanpaolo S.p.A.		1	29
JPMorgan Chase Bank N.A.		1	56
Odea Bank A.Ş.		50	1681
Rabobank A.Ş.		1	34
Société Générale (SA)		1	65
The Royal Bank of Scotland Plc		1	37
Turkland Bank A.Ş.		33	608
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		959	19689

Kaynak: TBB, “Kaynak: <http://www.alomaliye.com/wp-content/uploads/2016/04/personel-ve-sube-sayilari-mart-16.pdf> (Erişim Tarihi: 07.11.2016).

Tablo 8: Türkiye'deki Bankaların Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI	13	42	5336
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.		8	666
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.		1	92
Diler Yatırım Bankası A.Ş.		1	19
GSD Yatırım Bankası A.Ş.		1	28
İller Bankası A.Ş.		19	2532
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.		1	261
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.		1	34
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.		1	42
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.		1	39
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.		1	32
Türk Eximbank		3	631
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.		1	603
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.		3	357
KATILIM BANKALARI	5	966	14493
-AlbarakaTürk Katılım Bankası A.Ş.		213	3815
-KuveytTürk Katılım Bankası A.Ş.		388	5440
-Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.		286	4024
-Vakıf Katılım Bankası A.Ş.		32	320
-Ziraat Katılım A.Ş.		47	627

Kaynak: TBB, “Kaynak: <http://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri> (Erişim Tarihi: 07.11.2016).

Tablo 9:1999-2016 Arası Banka ve Şube Sayısı

YILLAR	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube	Yurtdışı Şube	Personel Sayısı
1999	75	7849	35	170401
2000	81	8196	57	137495
2001	79	8475	61	137495
2002	61	7437	42	123271
2003	54	6713	42	123249
2004	50	6594	46	127163
2005	48	6585	49	132258
2006	47	6714	48	143143
2007	46	7076	46	158534
2008	46	7892	49	171598
2009	45	8971	52	172402
2010	45	9205	53	178503
2011	45	9644	63	181418
2012	44	9733	74	186098
2013	45	10131	76	197465
2014	45	10982	80	201481
2015	47	11193		201204
2016	47	11185		200623

Kaynak: TBB, “Kaynak: <http://www.alomaliye.com/wp-content/uploads/2016/04/personel-ve-sube-sayilari-mart-16.pdf> (Erişim Tarihi: 07.11.2016).

2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA FONKSİYONU

İnsan kaynakları bir işletmenin tüm personelini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise bir işletmede yer alan tüm personelin, işletmenin hedeflerine ulaştıracak şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi sürecini ele almakta ve işletmenin bugün ve gelecekteki konumunun belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 6).

Bankanın ihtiyaç duyduğu personeli sağlayan insan kaynakları yönetimi aşağıdaki aşamaları sırasıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

2.3.1. Açık Olan Pozisyon (Görev) Tanımlaması

Kurumun ihtiyaç duyduğu pozisyon daha önceden kurum yapısında var olan bir pozisyon ise, yapılacak olan işin tanımı ve gerekleri kurumda mevcuttur. İşe alma sürecine iş tanımı ve gereklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Bunun için gerekli sorumluluklar, işi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikler, çalışma ortamı, maaş, ek ödenekler ve yükselme olanakları incelenmelidir (Şendoğdu, 2014: 11).

Doldurulmak istenen pozisyon, kurumda ilk defa bulunacak pozisyon ise işe alma süreci başlamadan önce ilgili pozisyon için yeni görev tanımı yapılmalıdır (Sarılar, 2006: 9).

Eleman sağlanacak kaynaklar kurum içinden ve kurum dışından olmak üzere iki grupta incelenebilir. Kurum içinden bir değerlendirmeye sağlama olanağı bulunmuyorsa kurum dışından uygun eleman sağlama yoluna gidilir. Bankalarda açık olan pozisyon için yaygın görev tanımları aşağıda açıklanmaktadır (Şendoğdu, 2014: 11-13).

- **Müşteri Temsilcisi ve Satış Danışmanı:** Bankanın kredi ve diğer ürünlerini pazarlamak amacıyla birebir müşteri ile iletişim kuran ve onları ikna etmeye çalışan kişidir.
- **Gişe Yetkilisi:** Daha çok üniversite mezununun tercih edildiği bu bölümden müşterilerin hesap açtırma, kapatma, eft, havale, para yatırma ve çekme, çek-senet işlemleri, döviz işlemleri gibi birçok operasyonel işlem yapılmaktadır.

- **Servis Yetkilisi ve Servis Yetkili Yardımcısı:** Gişe, kredi ve muhasebe gibi operasyon birimlerindeki işlemleri yönetmek ve yönlendirmekle görevlidir. İmza yetkisi olan ve yetkisi de o ölçüde genişleyen bu pozisyon için, bankalar üstün performans gösteren veya açılan yükselme sınavında başarılı olan çalışanlar arasından seçilmektedir.
- **Kurumsal Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısı:** Yeni kurumsal müşteri kazanımı ile şube karlılığını maksimize etmek ve kurumsal müşterilere tüm bankacılık işlemlerinde yardımcı olarak uzun süreli iş ilişkileri kurmak, mevcut kurumsal müşterilerin takip edilip, kredi-mevduat ve çapraz satış performanslarının iyileştirilmesi, ürün satışı ile karlılığın artırılması, pazar ve müşteri verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve buna uygun pazarlama-satış stratejileri geliştirilmesi görevlerini yapar.
- **KOBİ Portföy Yönetmen ve Yönetmen Yardımcısı:** Şube perakende bankacılık ekiplerinde; ürün ve hizmetlerinin müşterilere satışı, yaygınlaştırılması, yeni müşterilerin bankaya kazandırılması ve müşterilere tüm bankacılık alanlarında hizmet vermek temel görevleri arasındadır.
- **Uzman ve Uzman Yardımcısı:** Kredi, portföy yönetim, pazarlama, istihbarat, mali tahlil, insan kaynakları, stratejik planlama vb alanlarda bankalar bu kadrolara ihtiyaç duyarlar. Daha çok genel müdürlüklerinde istihdam edilirken şubelerde krediler departmanı veya pazarlama departmanında çalışabilirler. Yükselme şansları daha fazla olup bu kadroda uluslar arası işlem ve görüşmelerde kullanmak için yabancı dil şartı aranmaktadır.
- **Müfettiş ve Müfettiş Yardımcısı:** Bankanın tüm birimlerindeki işlemleri denetlemekle görevli kadrodur. Genellikle şube denetimi yapmalarına rağmen genel müdürlük içinde denetim yapabilirler.

2.3.2. Açık Olan Pozisyonun Duyurulması

Duyuru aracı, doğru kitleye ulaşma bakımından çok önemlidir. Yanlış duyuru aracının seçilmesi duyurunun doğru kitleye ulaşmamasına sebep olur. Bu yüzden işe alınması düşünülen personelin pozisyonuna göre hangi aracın kullanılacağına karar verilmesi gerekir. Duyurular internet, gazete, kariyer günleri, danışmanlık şirketi, çalışanların referansı, eski başvurular ve mevcut çalışanlar ile yapılmaktadır. Pozisyonun nasıl ilan edileceğine karar verirken, ilan ve işe alma prosedürünün tamamı için ne kadar

bütçe ayrıldığı, pozisyonun ne kadar sürede doldurulması gerektiği ve ilanla ne kadar geniş bir kitleye hitap edilmesi gerektiği konularına dikkat edilmelidir (Göktaş, 2009: 86).

2.3.2.1. Elektronik Duyuru

İnternetin gelişimi ile birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alma da bu değişime uyum sağladı. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya başladı (Göçgün, 2005: 56).

İşletmeler, oluşturdukları web sitelerinde personel ihtiyacını duyurmakta ve bu siteler üzerinde oluşturulmuş “iş başvuru formu” ile başvurular almaktadır. Personel bulma ve seçim sürecini hızlandıran bu işlev, başvuruları değerlendirme, iş görüşmelerine çağırma ya da internet üzerinden görüşme yapma fonksiyonlarının zaman kaybı yaşamadan gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca internet ortamında uygun bulunan adaylara, görüşme sürecini takiben bilgi, yetenek, beceri ve davranış olgunluklarını ölçmeye yönelik test uygulamaları yapılmaktadır (Erdoğan, 2013: 82-83).

2.3.2.2. Gazete İlanı

Bir diğer yöntem olan gazete ilanları, doğru hazırlandığı takdirde uygun ve kaliteli eleman çekmek için çok uygun bir yöntemdir. Bunun için ilanın oldukça etkili bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. İlanı hazırlama esnasında, uygun olmayan elemanların başvurusunu engellemek, uygun ve kaliteli elemanları işe çekebilmek, kurumun imajını yansıtmak ve kurum hakkında etkili ve yeterli bilgi vermek asıl amaçlar arasında olmaktadır. Bunların yanında ilanın çarpıcı ve göze hoş gelen bir görünüme sahip olması gerekir. Adayın aranan niteliklerle kendisinin sahip olduğu nitelikler arasında ilişki kurabilmesi açısından yeterli bilgi vermesi, o kurumda çalışmanın ne kadar güzel olacağı imajını veren etkileyici bir dil kullanılması hedef kitlede daha iyi adaylara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır (Acar, 2010: 21-22).

2.3.2.3. Kariyer Günleri

Günümüzde bütün büyük üniversitelerde her yıl en az bir kez, firmaların kendilerini potansiyel adaylara tanıtmak ve başvurmak isteyen yeni mezunlara bu olanağı vermek için “kariyer günleri” adı altında toplantılar düzenlenmektedir. Firmanın reklamı olması

açısından da önem taşıyan bu yöntem adayların başvurmadan önce firma hakkında detaylı bilgi almalarını sağlamakta ve ön elemelerin anında, vakit kaybı olmaksızın yapılmasına olanak vermektedir (Şendoğdu, 2014: 15).

2.3.2.4. Danışmanlık Şirketi

İşe alma konusunda işletmelere yardımcı, çeşitli danışmanlık şirketleri mevcut olup bu şirketlerin çeşitli niteliklere sahip geniş bir aday havuzu bulunmaktadır. Özellikle ticari amaçlı olan özel kuruluşlar daha çok profesyonel ve yönetimde görevli mevkiler için iş gören sağlama hizmeti verdikleri gözlenmektedir. Özel danışmanlık firmaları seçim sürecindeki objektif yaklaşımlar bakımından şirketlerin olumlu imaj yaratmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmelerin acil olarak çalışana duydukları ihtiyaç, danışmanlık şirketleri sayesinde kuruma yerleştirilmeleri şeklinde giderilir. Ancak bu özel danışmanlık şirketleri hizmetlerinin işletme açısından oldukça yüksek maliyetli olduğu da gözden kaçırılmamalıdır (Bayraktaroğlu, 2008, s.65).

2.3.2.5. Kurum Çalışanlarının Referansı

İşletmeyi ve doldurulacak işleri zaten tanıyanların önerileri, insan kaynakları yöneticileri için iyi bir kaynaktır. Sık sık kullanılan dış kaynaklardan biridir. İşletmelerde pozisyon açığı olduğu zaman işletmelerde görev yapan veya ilgili sektörlerde çalışan kişilerin konudan haberdar olması, uygun personel teminini kolaylaştırır. Bu yöntemin en büyük avantajı, personel temin sürecinde bir masraf gerektirmemesidir (Günçağlayan, 2007: 27).

2.3.2.6. Eski Başvurular

Daha önce başvuruda bulunmuş ve başvuru havuzunda bekleyen adaylardan yeni açık pozisyon için uygun niteliklere sahip olanlara dönüş yapılarak dönüş yapılarak duyuruda bulunulmasıdır. Seçim sürecini etkileyen bir diğer faktör de oluşturulan aday havuzudur. Aday havuzunun sayısal ve niteliksel olarak yeterli olusu sağlıklı bir seçim yapılmasını sağlayacaktır. Başvuruda bulunan aday sayısı ne kadar çok olursa boş pozisyon için aranan nitelikte aday bulma şansı o kadar artacaktır. Seçilen aday sayısının başvuruda bulunan aday sayısına oranı seçme oranını verir. Bu oran sıfır ile bir arasında bir

değer alacaktır. İşletmeler bu oranın düşük olmasını arzular. Çünkü oranın düşüklüğü çok kişinin başvurduğunu ve çok aday arasında daha iyi bir seçim yapma ihtimalinin olduğunu gösterir (Göktaş, 2009: 81).

2.3.2.7. Açık Pozisyonun Kurum İçinden Doldurulması

Açık pozisyonun kurum içinden doldurulması, genellikle terfi ile mevcut insan kaynağının kurum dışı yerine içerden tedarik yoluna gidilmesiyle gerçekleşir. İşletmenin mevcut eleman ihtiyacını kendi bünyesinden temin etmesine ihtiyacın iç kaynaktan karşılanması adı verilmektedir. Boş olan bir pozisyon için, işletmenin öncelikle kendi mevcut personeline başvurması tutarlı bir insan kaynakları politikasının gereğidir. Bu durumda ilk önce işletmede o göreve uygun olan elemanların olup olmadığı araştırılmalıdır (Karaçal, 2007: 5).

2.3.3. İşe Alma Sürecindeki Sınav ve Testler

İşe eleman alma sınavları klasik yazılı ve test şeklinde yapılmaktadır. Yaygın olarak test tekniği uygulanmaktadır. Testler, aday havuzunu küçültmeyi en az maliyetli şekilde gerçekleştiren araçlardır. Bu sayede, işe almayla ilgilenen kişiler, daha kaliteli adaylar üzerine yoğunlaşma ve daha fazla zaman gerektiren, ancak daha başarılı seçim yapılmasına izin veren seçme araçlarına daha çok işgücü ayırma şansını bulabilirler (Şendoğdu, 2014: 17).

2.3.3.1. Yazılı Sınavlar

Yazılı sınavlar genelde devlet memuru alması sırasında banka ve sigorta şirketleri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı ve adayları rahatsız etmeyecek şekilde hazırlanır. Sınavlar, adayın işteki başarısını ölçme olanağını sağlayan bir ölçütün belirlenmesine bağlıdır. Sınavların, ikinci kez adaylara uygulanmasında aynı sonuca yakın bir değer vermesi sınavın güvenilirliğini gösterir. (Günçağlayan, 2007: 34).

2.3.3.2. Bilgi, Kişilik, Beceri ve Yetenek Testleri

Tablo 10’da işe alma sürecinde kullanılan testlerin genel tanımı, cevap verdiği temel soru ve en uygun kullanım yeri özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 10: İşe Alma Sürecinde Kullanılan Testler

TESTLER	Beceri ve Yetenek Testleri	Kişilik Testleri	Bilgi Testleri
Genel Tanımı	Belirli bir seviyede beceri ya da yetenek gerektirir. Doğru ve yanlış cevapları tanımlanmıştır.	Adaylara hemfikir oldukları ya da olmadıkları ifadeler yöneltilir. Doğru ya da yanlış cevapları yoktur.	İlgili konunun genel olarak anlaşılıp anlaşılmadığını ölçer doğru ve yanlış cevapları tanımlanmamıştır.
Cevap Verdiği Temel Soru	“Söz konusu kişi işi yapabilmek için uygun beceri ve yeteneklere sahip midir?”	“Söz konusu kişi aradığımız özelliklere ve genel profile uygun mudur?”	“Söz konusu kişi bu işte başarılı olmak ne bilmesi gerektiğini biliyor mu?”
En Uygun Kullanım Yeri	İşi yapabilmek için belirli bir beceri ve yetenek gerektirdiği durumlarda (problem çözme veya mantıklı düşünme vb.).	Bilgi ve beceri dışındaki özelliklerin işteki performansı etkileyeceği durumlarda.	Belirli bir konudaki bilginin iş performansını büyük ölçüde etkilediğinde.

Kaynak: Şendoğdu, A.Asan. (2014), Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 17.

2.3.3.3. Psikoteknik Testler

Günümüzde özellikle üst seviye eleman almalarında test kullanımı, hatalı eleman seçiminin riskini minimuma indirmek amacı ile giderek yaygınlaşmaktadır. Mülakat sürecinde ilan ve başvuru formunun kötü hazırlanmış olması, mülakatların iyi planlanamamış veya subjektif olması gibi ihtimaller karşısında testler büyük önem taşır. Diğer adımların yerini alamaz ancak test sonuçları her zaman verilecek karara destek olacak niteliktedir. Ancak işe alma sürecinde kullanılan testlerin geçerliliği konusundaki ikilem, halen devam etmektedir. Psikoteknik testler, adayların bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, ilgi ve bilgi alanlarının ölçülmesi ve analiz edilmesi için kullanılır. Bu testlerin amaçları (Kantek, 2007: 54-55):

- Çalışanları bir mesleğe yönleltmek,
- Personelin iş değiştirmesini sağlamak,
- Çalışanların terfi ettirilmesi,

- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Eğitim programlarının etkinliğini belirlemek,
- Personel için çeşitli tavsiyelerde bulunmaktır.

2.3.3.4. Dürüstlük Testleri

Bu testler, bireylerin iş ortamı içerisindeki duygusal dayanıklılığı, alkole, uyuşturucu ve şiddete olan eğilimlerini ölçmeye çalışan bir tekniktir. Dürüstlük testlerinin işe alma esnasında uygulanma sebebi, işletmenin imajına ve performansına zarar verecek şiddet uygulama, işe geç kalma, kurallara uymama gibi davranışların ölçülmesinde oldukça yararlı bir yöntem olmasıdır (Acar, 2010: 34).

2.3.3.5. Zekâ Testleri

Zekâ testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçebilmek amacıyla dayanır. Ancak her işin özelliğine göre farklı zekâ beklenti düzeyleri olabilir. Zekâ testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hazırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer (Günçağlayan, 2007: 40).

2.3.3.6. Örnek Olay (Vaka) Çalışmaları

Bu çalışmada katılımcılara işletme ile ilgili bir problem anlatan yazılı bir doküman verilir ve kendisinden konuyla ilgili alternatif çözümleri oluşturarak bir dizi öneri hazırlaması istenir. Örnek olay mali ve stratejik konularda analizlerin yapılmasını gerektirir. Çalışmanın sonunda adaydan analiz ve çözümlerini içeren bir sunum yapması beklenir (Şendoğdu, 2014: 23).

2.3.4. Mülakat (Adaylarla Görüşme)

İş görüşmesi personel seçimi sürecinin en önemli aşamasıdır. Görüşme, daha önceki safhalarda başarılı olmuş adayın, işe uygun olup olmadığının tahmin edilmesi ve adaya işletme ve iş hakkında bilgi verilmesi sürecidir. İlk görüşme gayet kısa olarak yapılır. Bu görüşmenin amacı, istenilen, aranan niteliklere sahip olmayan adayları

ayıklamaktır. Bu ilk görüşmede konuşma, anlatım yeteneği ve görünüş, anında değerlendirilir. Başlıca görüşme türleri aşağıda verilmiştir (Kantek, 2007: 56-58):

- **Planlı ve Standart Görüşme:** Bu tür görüşmede bütün adaylara önceden geliştirilmiş ve standart sorular yöneltilir. Dolayısıyla oldukça planlı bir görüşme türüdür. Çok sayıda adayla görüşülmesi gerektiğinde zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu yöntemin eksik yönü; esnek olmaması ve standart soruların dışına çıkılamamasıdır.
- **Plansız ve Serbest Görüşme:** Esnek bir görüşme türü olup her adaya farklı sorular sorulabilir. Bu görüşme türünün dezavantajı; her adaya farklı sorular sorulmasının adayların mukayesesinde güçlük yaratabileceği hususudur.
- **Planlı ve Serbest Görüşme:** Adaylarla kısmen önceden hazırlanmış ve kısmen serbest konular üzerinden görüşme yapılır. Burada amaç, daha verimli sonuç alınabilmesidir.
- **Baskıcı Görüşme:** Bu görüşme türü ise göre belirlenir. Stresli ve gerilimli işlerde bu tür görüşme uygulanabilir ve bu yolla adayın işe uygunluğu belirlenmeye çalışılır.
- **Komisyon (Jüri) Görüşmesi:** Farklı uzmanlık alanlarından birden fazla görüşmecinin bir araya gelerek adaya sorular sormasıdır. Bu yöntemle adaylar hakkında daha sağlıklı bir karara varılabilmesi hedeflenmektedir.

2.3.5. Seçim Aşaması

Kurumların talep ettikleri nitelikteki adayları bulma süreci bittikten sonra adaylar arasında seçim aşamasına geçilir. Bu seçim aşamasında kurumun çok dikkatli olması gerekmektedir. Zira yanlış çalışan seçme sonucunda hem verim düşüklüğü meydana gelmesi hem de kurum içi sosyal çevrenin olumsuz etkilenmesi gibi negatif sonuçlar doğmaktadır. Birçok faktörün öncülü durumundadır. Bankacılık sektörünün rekabete açık yapısı nedeniyle seçimde başarı sağlama, hedeflere yönelik performansa olumlu katkı yapmaktadır. Ters durumda personel seçiminde yapılan hatalarda personel devir oranının artmasına yanlış personel seçiminde işlerin istenilen kalitede yürütülmemesi, bunun yanında maddi kayıplar ve zaman kaybının yaşanmasına sebep olmaktadır (Şendoğdu, 2014: 44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜREÇLERİNDEKİ FARKLILIKLAR: TRABZON İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KAMU, ÖZEL VE KATILIM BANKALARINDA BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmaya Genel Bir Bakış

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi Ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama yönünde yapılan araştırmanın amacı ve önemi aşağıda belirtilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Her bankanın işe alma işlem ve süreçleri farklılık gösterebilir. En doğru yaklaşımın ne olduğu ve sürecin nasıl izlenmesi gerektiği konusu bankaların kendi yapıları ve vizyonları ile ilgilidir. Bu çalışmada incelenen süreç, insan kaynakları ve işe alma süreci açısından kamu, özel ve katılım bankalarının işe alma farklılıklarını ortaya koyduktan sonra bu süreçlerin etkinliğinin artırılması ve ideal çalışan profiline ulaşılması için birbirlerine uyarlanması gereken banka uygulamalarının ortaya konabilmesidir. Bu araştırmanın amacı, kamu, özel ve katılım bankalarındaki işe alma süreçleri ve uygulamaları arasındaki farklılıklar konusunda bilgi sahibi olmak isteyenlere, gerekse bankalardaki sürece katkı sağlamak isteyenlere yardım niteliği taşıyabilecek bir çalışma sunmaktır.

3.2.2. Araştırmanın Önemi

Banka personeli, kurumu tanımaya işe alma süreciyle başlamaktadır. Kişilerin aklında kurumun saygın bir imaj oluşturmalarının yolu da bu süreçten geçmektedir. Dolayısıyla, kişilerin gelecekteki iş ilişkilerinin başarısını da bir anlamda bu süreç etkileyecektir. Bu nedenle, süreç konusunda dikkatli davranmak, banka ile yeni çalışanların uzun vadede birbirinden faydalanabilme şansını artıracaktır.

İşe alma sürecine katılan adaylar süreç sonunda işe alınsınlar ya da alınmasınlar, işe alma süreci onların gözünde bankanın imajını oluşturan süreçtir. Olumsuz deneyimlerin kişilerin hafızasında büyük yer tuttuğu ve çevredekilere kolaylıkla iletildiği düşünüldüğünde, bankanın prestiji açısından sürecin en iyi şekilde uygulanmasının önemi görülecektir.

Günümüz teknolojisi ile çağdaş işe alma ve seçme yöntemlerinin uygulanması yoluyla, gereksiz olan işlem basamakları ortadan kaldırılacak ve işin geliştirilmesi sağlanacaktır. Bu alanda çalışan personel, gereksiz işlem basamaklarının ortadan kalkmasıyla oluşacak zamanda, konusunda uzmanlaşmaya, kendisini ve işlerini çağın gereklerine göre geliştirmeye yönelecektir.

Ayrıca araştırmanın önemi, bankalarda da personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi ile mevcut enerjisinin banka ortamında etkili olarak kullanılması, bu suretle verimliliğin artırılması, insan ögesine ilişkin süreçlerin daha iyi tasarlanması konularında ortaya çıkmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi Ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulaması yönünde yapılan araştırmadaki yöntemler sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Problemi

İşe alma, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içeren bir süreçtir. Bu araştırmadaki problem ise Kamu Bankaları, Özel Bankalar ve Katılım Bankalarında uygulanan işe alma süreçleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığıdır.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada Trabzon ili bankacılık sektöründe Kamu, Özel ve Katılım Bankalarındaki işe alma süreçleri arasındaki farklılıkların ortaya konması ve etkinliği

arttırabilmek için gerekli olan tedbirler ele alındığından dolayı araştırma Türkiye’deki Bankalarla sınırlıdır. Ayrıca bankalarda işe alma süreçleri incelenmiştir diğer personel yönetim süreçleri araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Sadece Özel, Kamu ve Katılım bankaları değil her üç sektörden de bankalar araştırma sınırlılıkları içerisine dâhil edilmiştir.

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Yöntem olarak yukarıda belirtilen araştırma problemlerini çözmek için sistemli bir yol izlenmiştir. Konuya ilişkin literatür çalışması yapılmış; bankaların işe alma süreçleri temin edildikten sonra bunlar incelenmiştir. İşe alma süreçleri açısından kamu bankaları, özel bankalar ve katılım bankaları arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için anket çalışması hazırlanmış ve bankaların insan kaynakları yöneticileri ve ya dengi bir birim yöneticisine uygulanmıştır. Anket çalışmalarından ortaya çıkan tüm veriler istatistikî yöntemlere göre incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

3.2.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’deki kamu bankaları, özel bankalar ve katılım bankaları, örneklemi ise Trabzon ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarının işe alma süreçleri ve insan kaynakları yöneticileri oluşturmuştur.

3.2.5. Varsayımlar

Araştırmada bankaların işe alma süreçleriyle alakalı olarak bankalardan temin edilen prosedürlerin doğru olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada bankaların işe alma süreçlerinin etkin uygulanması konusunda banka çalışanlarının realist yaklaşımlarda bulunduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada uygulanan anketlerin sonuçlarının geneli yansıttığı varsayılmaktadır.

3.2.6. Verilerin Toplanması

Araştırma için verilerin elde edildiği veri elde etme araçları şunlardır:

1. Araştırmanın amacı doğrultusunda işe alma süreçleri ve bunların bankalara etkilerini inceleyen araştırma ve incelemeler ele alınmıştır.
2. Bankaların işe alma süreçlerini kapsayan, yazılı olarak ortaya koydukları iç prosedür ve yönetmelikler veri olarak çalışmaya katkı sağlamıştır.
3. Araştırma kapsamındaki bankaların insan kaynakları yöneticileri veya dengi bir birim yöneticisine uygulanan anket çalışmasından elde edilen sonuçlar kullanılmıştır.

3.2.7.Verilerin Analizi

Kayıtların ve kaynakların incelenmesi yolu ile elde edilen bilgiler ışığında anket yöntemi ile elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences 20.0 (SPSS) programı ile uzman bir istatistikçi yardımıyla anlamlı istatistiki değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Analiz çalışmasında anket sonuçlarına Ki kare testi uygulanıp anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Ki Kare Testi

Veri setindeki değişkenlerin farklı ölçütlere ya da belirli bir amaca göre iki ya da çok yönlü çapraz tablo biçiminde sınıflandırılması halinde değişkenlerin belirlenen özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığı test edilmek istenebilir. Değişkenlerin alt grupları arasında bağımlılık, birlikte değişim olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan "Ki-kare" testi "Ki-kare" bağımsızlık testi olarak adlandırılır. İki olay arasında bağımsızlığın olup olmadığı araştırılmasında kullanılır. H_0 hipotezi bağımlılık yoktur şeklinde kurulur. "Ki-kare" bağımsızlık testi, tablo tipine ve tablo gözlerinde frekansların beklenen değerlerinin büyüklükleri göz önüne alınarak farklı şekillerde uygulanır ve farklı isimlerle belirtilir (Köseoğlu ve Yamak, 2011: 213).

Bu çalışmada banka türü bir değişken, soruların her biri diğer değişken olmak üzere sorulara verilen cevapların banka türü ile ilişkisinin olup olmadığı ki kare analizi ile incelenmiştir.

Analizde RxC tablosu düzenlenmiş ve kuramsal sıklığı (i inci satır, j inci sütuna düşmesi gereken sıklık) aşağıdaki şekilde bulunmuştur (Çakır, 2000: 312):

$$f'_{ij} = (p_i)(p_j)n$$

Burada;

$$p_i = \frac{n_{i.}}{n} \text{ ve } p_j = \frac{n_{.j}}{n} \text{ dir.}$$

Buradan,

$$f'_{ij} = \frac{(n_{i.})(n_{.j})}{n}, i = 1, \dots, R(\text{s\u00fctun}) \quad , \quad j = 1, \dots, C(\text{s\u00fctun})$$

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C \frac{(f_{ij} - f'_{ij})^2}{f'_{ij}}$$

R:satır sayısı

C:s\u00fctun sayısı

f_{ij}: g\u00f6zlenen sıklık

Yates D\u00fczeltmeli Form\u00fcl\u00fc;

$$\chi^2_H = \sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C \frac{(|f_{ij} - f'_{ij}| - 0.5)^2}{f'_{ij}}$$

\u015feklinde\u00f6r.

3.3. Ara\u015ftırmanın Bulgu ve Yorumları

Kamu bankaları, \u00f6zel bankalar ve katılım bankaları i\u015fe alma s\u00fcree\u00f6leri arasındaki farklılıkları ortaya koymak i\u00e7in uzman istatistik\u00e7iler nezaretinde 23 soruluk bir anket \u00e7alı\u015ması d\u00fczenlenmi\u015ftir. Bu \u00e7alı\u015ma T\u00fcrkiye’de faaliyetlerini s\u00fcrd\u00fcrmekte olan 7 kamu bankası, 40 \u00f6zel banka ve 5 katılım bankasının Trabzon ilinde faaliyet g\u00f6steren bankaların t\u00fcm\u00fcne uygulanmı\u015ftır. Fakat kurum politikaları gere\u011fi Trabzon ilinde faaliyet g\u00f6steren 21

bankanın 1 tanesi akademik çalışmalar için bilgi veremediklerini bildirmiş, Trabzon'da faaliyetlerini sürdüren 5 kamu bankasının 4'ünden, 13 özel bankanın 13'ünden, 4 katılım bankasının 4'ünden anket cevapları tarafıma iletilmiştir.

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach alfa katsayısı elde edilmiştir.

Cronbach' s Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme ölçütü;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

23 madde için elde edilen cronbach alfa katsayısı 0,732'dir.

3.4. Anket Soruları ve Analizi

İstatistiksel sonuçlar %95 güvenle değerlendirilmiştir.

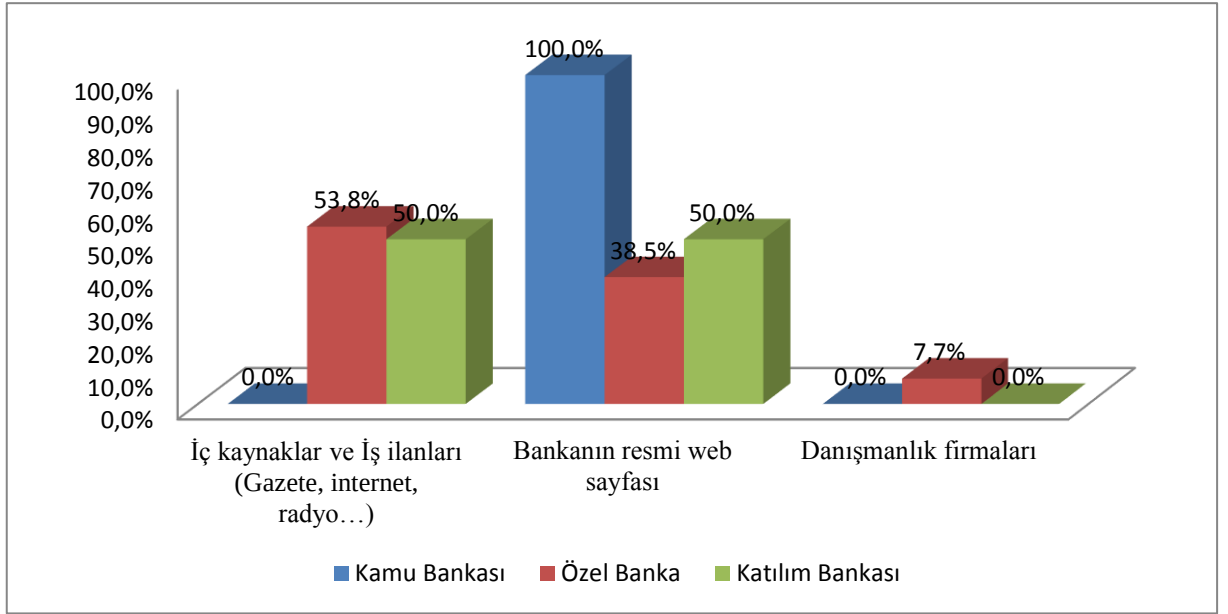
Soru 1: İnsan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken en çok kullandığınız kaynağı işaretleyiniz.

- ☐ İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...)
- ☐ Bankanın resmi web sayfası
- ☐ Danışmanlık firmaları
- ☐ Rakip işletmelerden transferler
- ☐ Sosyal Medya

H₀: Banka türü ile insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken en çok kullanılan kaynak arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken en çok kullanılan kaynak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 1: Bankaların Personel Alımında Kullandıkları Kaynaklar



Banka türüne göre İnsan kaynağı ihtiyaçlarını karşılariken en çok kullanılan kaynak incelendiğinde; kamu bankalarının %0'ı İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...), %100'ü Bankanın resmi web sayfası, %0'ı danışmanlık firmalarını kullanmaktadır. Özel bankalarının %0'ı İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...), %100'ü Bankanın resmi web sayfası, %0'ı danışmanlık firmalarını kullanmaktadır. Katılım bankalarının kamu bankalarının %50'si İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...), %50'si Bankanın resmi web sayfası, %0'ı danışmanlık firmalarını kullanmaktadır.

Tablo 11: Kaynak Kullanımındaki Dağılım İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı ihtiyaçlarını karşılariken en çok kullanılan kaynak	İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...)	n	0	7	2	9
		%	0,0%	53,8%	50,0%	42,9%
	Bankanın resmi web sayfası	n	4	5	2	11
		%	100,0%	38,5%	50,0%	52,4%
	Danışmanlık firmaları	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 4,960; p= 0,122)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:11’de Görüldüğü üzere p değeri 0,122 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile İnsan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken en çok kullanılan kaynak arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

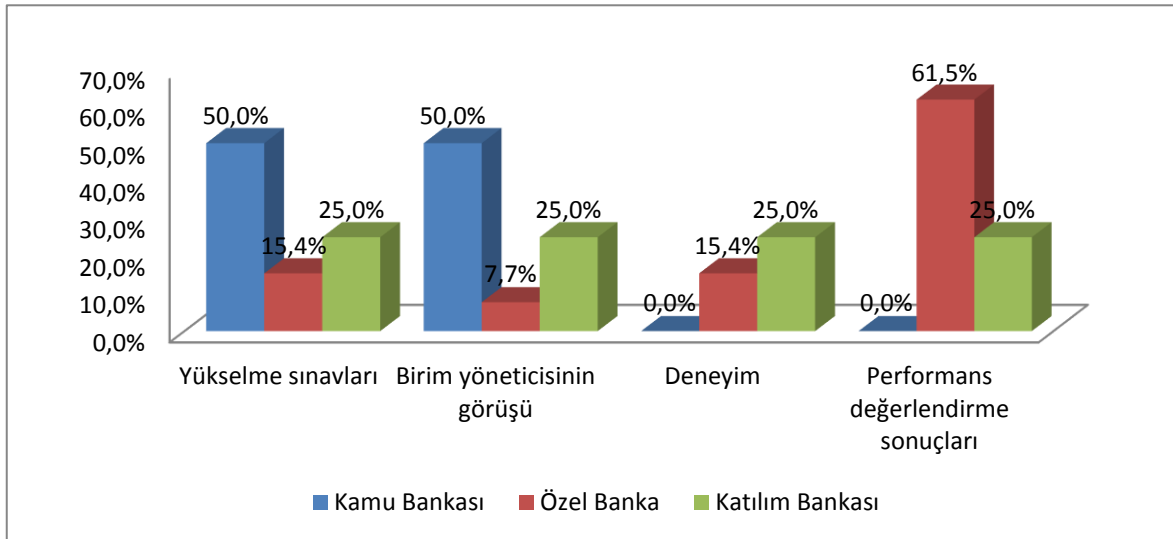
Soru 2: Banka içi kaynak kullanımında en çok hangi faktör dikkate alınmaktadır?

- () Yükselme sınavları
- () Birim yöneticisinin görüşü
- () Deneyim
- () Performans değerlendirme sonuçları

H₀: Banka türü ile banka içi kaynak kullanımında en çok dikkate alınan faktör arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile banka içi kaynak kullanımında en çok dikkate alınan faktör arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 2: İç Kaynak Kullanımındaki Faktörler



Banka türü ile banka içi kaynak kullanımında en çok dikkate alınan faktör arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50’si yükselme sınavı, %50’si birim yöneticisinin görüşünü dikkate almaktadır. Özel bankaların %15,4’ü yükselme sınavları,

%7,7'si birim yöneticisinin görüşü, %15,4'ü deneyim, %61,5'i performans değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır. Katılım bankalarının %25'i yükselme sınavları, %25'i birim yöneticisinin görüşü, %25'i deneyim, %25'i performans değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır.

Tablo 12: İç Kaynak Kullanımındaki Faktörler İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Banka içi kaynak kullanımında en çok dikkate alınan faktör	Yükselme sınavları	n	2	2	1	5
		%	50,0%	15,4%	25,0%	23,8%
	Birim yöneticisinin görüşü	n	2	1	1	4
		%	50,0%	7,7%	25,0%	19,0%
	Deneyim	n	0	2	1	3
		%	0,0%	15,4%	25,0%	14,3%
	Performans değerlendirme sonuçları	n	0	8	1	9
		%	0,0%	61,5%	25,0%	42,9%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare =8,483; p= 0,062)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:12'de Görüldüğü üzere p değeri 0,062 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile banka içi kaynak kullanımında en çok dikkate alınan faktör arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

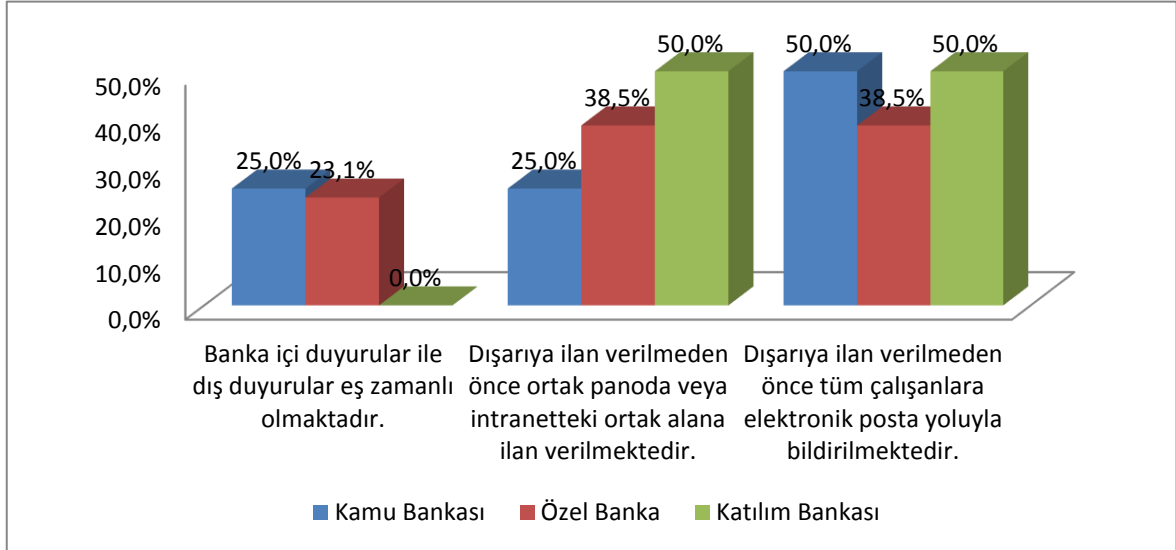
Soru 3: Boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları nasıl çalışıyor?

- () Banka içi duyurular ile dış duyurular eş zamanlı olmaktadır.
- () Dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan verilmektedir.
- () Dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla bildirilmektedir.

H_0 : Banka türü ile boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları çalışma sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Banka türü ile boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları çalışma sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 3: Banka İçi Duyuru Kanallarının Kullanımı



Banka türü ile boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları çalışma sistemi arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %25'i banka içi duyurular ile dış duyurular eş zamanlı, %25'i dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan vererek, %50'si dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla bildirilmesi yolunu kullanmaktadır. Özel bankaların %23,1'i banka içi duyurular ile dış duyurular eş zamanlı, %38,5'i dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan vererek, %38,5'i dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla bildirilmesi yolunu kullanmaktadır. Katılım bankalarının %50'si dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan verilmesi, %50'si Dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla yapılmaktadır.

Tablo 13: Banka İçi Duyuru Kanallarının Kullanımı İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları çalışma sistemi	Banka içi duyurular ile dış duyurular eş zamanlı olmaktadır.	n	1	3	0	4
		%	25,0%	23,1%	0,0%	19,0%
	Dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan verilmektedir.	n	1	5	2	8
		%	25,0%	38,5%	50,0%	38,1%
	Dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla bildirilmektedir.	n	2	5	2	9
		%	50,0%	38,5%	50,0%	42,9%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 1,430; p= 0,162)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:13’de Görüldüğü üzere p değeri 0,162 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları çalışma sistemi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

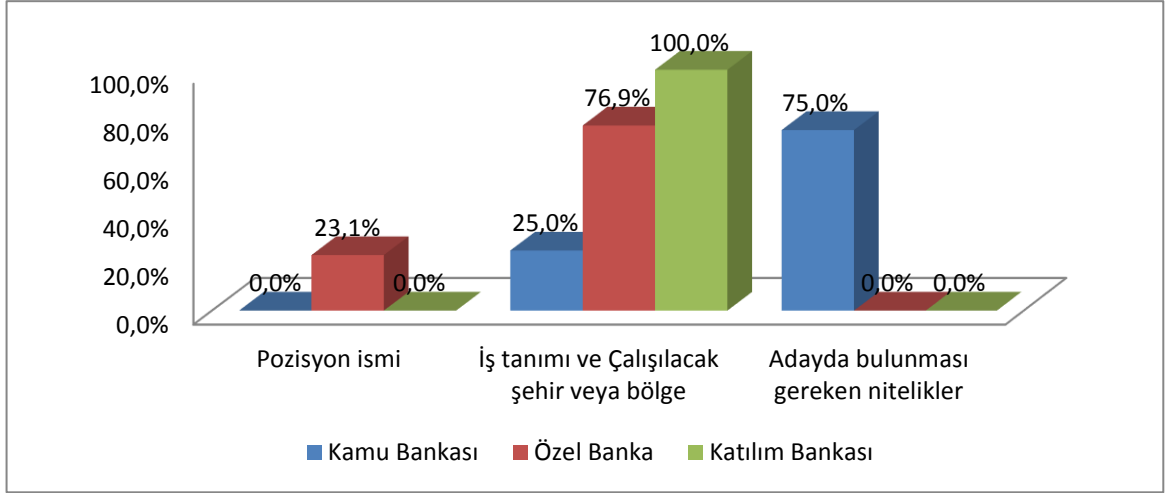
Soru 4: Dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili hangi bilgiler duyurulmaktadır?

- () Pozisyon ismi
- () İş tanımı ve Çalışılacak şehir veya bölge
- () Ücret bilgileri
- () Kariyer olanakları
- () Adayda bulunması gereken nitelikler

H_0 : Banka türü ile dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili duyurulan bilgiler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili duyurulan bilgiler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 4: Sınav İlanında Belirtilen Pozisyonla İlgili Bilgiler



Banka türü ile dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili duyurulan bilgiler arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %25'i iş tanımı ve çalışılacak şehir veya bölge, %75'i adayda bulunması gereken nitelikler duyurulmaktadır. Özel bankaların %23,1'i pozisyon ismi, %76,9'u iş tanımı ve çalışılacak şehir veya bölge bilgilerini duyurmaktadır. Katılım bankalarının tamamı iş tanımı ve çalışılacak şehir veya bölge bilgilerini duyurmaktadır.

Tablo 14: Sınav İlanlarında Belirtilen Pozisyon Bilgileri İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili hangi bilgiler duyurulmaktadır?	Pozisyon ismi	n	0	3	0	3
		%	0,0%	23,1%	0,0%	14,3%
	İş tanımı ve Çalışılacak şehir veya bölge	n	1	10	4	15
		%	25,0%	76,9%	100,0%	71,4%
	Adayda bulunması gereken nitelikler	n	3	0	0	3
		%	75,0%	0,0%	0,0%	14,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare = 16,315; p= 0,002)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:14'de Görüldüğü üzere p değeri 0,002 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p < 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 karşı hipotez kabul edilmiştir. Banka türü ile dış kaynaklı sınav

ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili duyurulan bilgiler arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

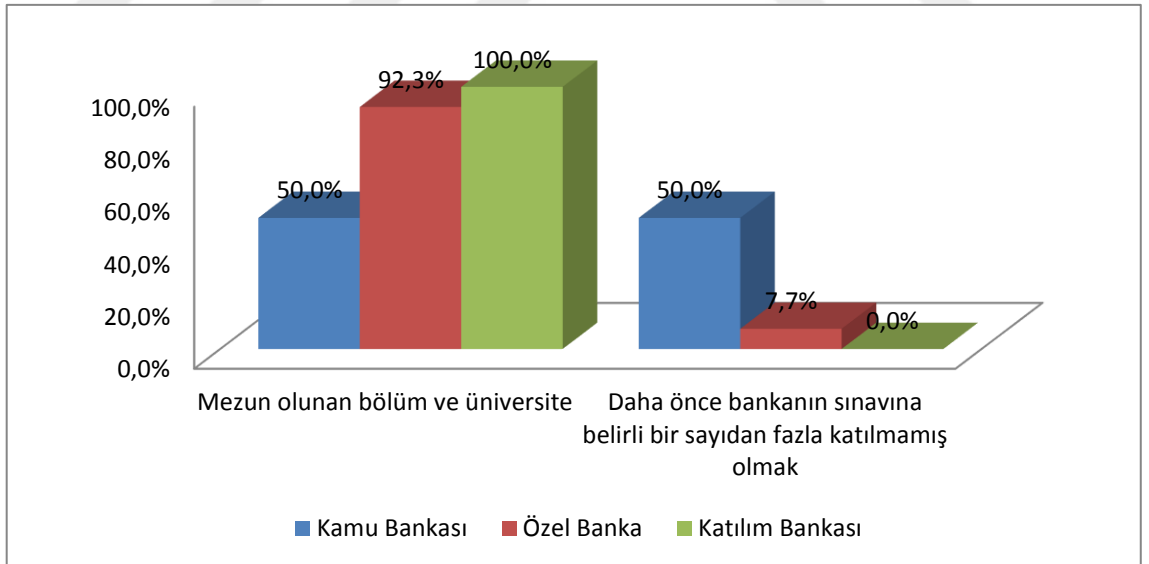
Soru 5: Başvuru ilanlarında belirtilen aşağıdaki kriterlerden hangileri ön koşuldur?

- () Kamu personeli seçme sınavı puanı
- () Kamu personeli dil sınavı puanı veya denk bir sınav puanı
- () Mezuniyet ortalaması
- () Lise mezunu olmak
- () Mezun olunan bölüm ve üniversite
- () Daha önce bankanın sınavına belirli bir sayıdan fazla katılmamış olmak

H₀: Banka türü ile başvuru ilanlarında belirtilen ön koşullar arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H₁: Banka türü ile başvuru ilanlarında belirtilen ön koşullar arasında anlamlı ilişki vardır.

Grafik 5: Başvurulardaki Ön Koşullar



Banka türü ile başvuru ilanlarında belirtilen ön koşullar arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si mezun olunan bölüm ve üniversite, %50'si daha önce bankanın sınavına belirli bir sayıdan fazla katılmamış olmak kriterlerini ön koşul olarak koymaktadır. Özel bankaların %92,3'ü mezun olunan bölüm ve üniversite, %7,7'si

daha önce bankanın sınavına belirli bir sayıdan fazla katılmamış olmak şartını ön koşul olarak koymaktadır. Katılım bankalarının tamamı mezun olunan bölüm ve üniversite kriterini ön koşul olarak koymaktadır.

Tablo 15: Başvurulardaki Ön Koşullar İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Başvuru ilanlarında belirtilen ön koşullar	Mezun olunan bölüm ve üniversite	n	2	12	4	18
		%	50,0%	92,3%	100,0%	85,7%
	Daha önce bankanın sınavına belirli bir sayıdan fazla katılmamış olmak	n	2	1	0	3
		%	50,0%	7,7%	0,0%	14,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 5,295; p= 0,059)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:15’de Görüldüğü üzere p değeri 0,059 dur. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile başvuru ilanlarında belirtilen ön koşullar arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

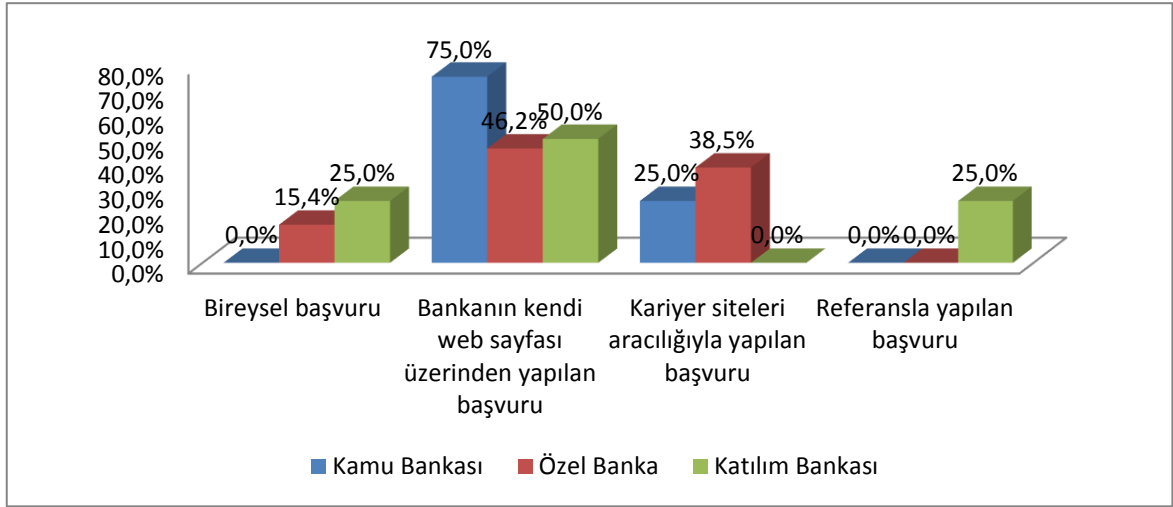
Soru 6: İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

- () Bireysel başvuru
- () Bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru
- () Kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru
- () Telefon, faks gibi iletişim araçlarıyla yapılan başvuru
- () Referansla yapılan başvuru

H_0 : Banka türü ile İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak kullanılan yöntem arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak kullanılan yöntem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 6: Kullanılan Başvuru Kanalları



Banka türü ile İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak kullanılan yöntem arasındaki ilişki incelendiğinde, kamu bankalarının %75'i bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru, %25'i Kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru yolunu kullanmaktadır. Özel bankaların %15,4'ü bireysel başvuru, %46,2'si bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru, %38,5'i kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru yöntemini kullanmaktadır. Katılım bankalarının %25'i bireysel başvuru, %50'si bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru, %25'i referansla yapılan başvuru yöntemini kullanmaktadır.

Tablo 16: Başvuru Kanalları İçin Anlamlılık Testleri

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak hangi yöntemi kullanıyorsunuz?	Bireysel başvuru	n	0	2	1	3
		%	0,0%	15,4%	25,0%	14,3%
	Bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru	n	3	6	2	11
		%	75,0%	46,2%	50,0%	52,4%
	Kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru	n	1	5	0	6
		%	25,0%	38,5%	0,0%	28,6%
	Referansla yapılan başvuru	n	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	25,0%	4,8%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare = 7,251; p = 0,141)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:16'da Görüldüğü üzere p değeri 0,141 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0

hipotezi kabul edilmiş, H₁ karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak kullanılan yöntem arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

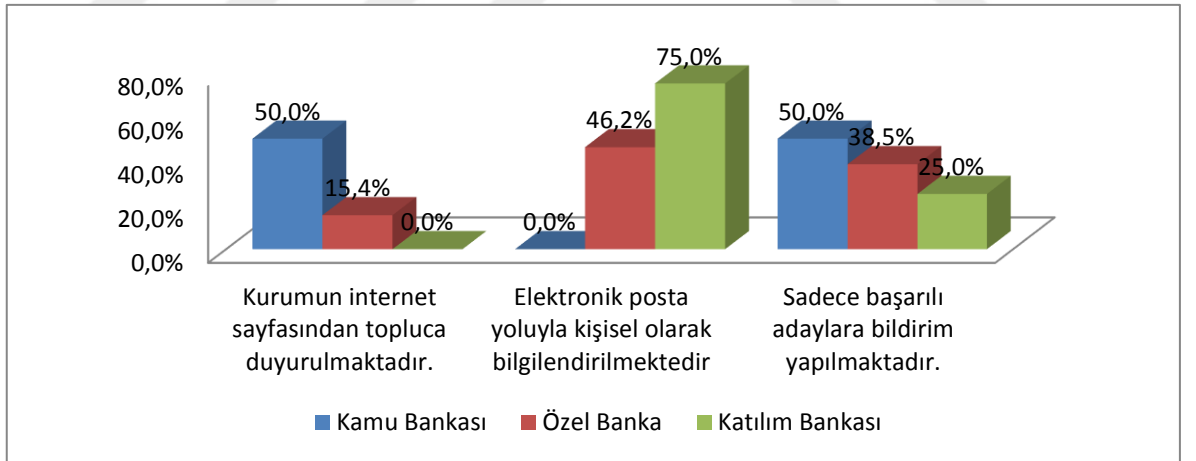
Soru 7: Ön değerlendirmede başarısız adaylar nasıl bilgilendirilmektedir?

- () Kurumun internet sayfasından topluca duyurulmaktadır.
- () Elektronik posta yoluyla kişisel olarak bilgilendirilmektedir.
- () Telefon ile bilgilendirilmektedir.
- () Sadece başarılı adaylara bildirim yapılmaktadır.

H₀: Banka türü ile ön değerlendirmede başarısız adayların bilgilendirilme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile ön değerlendirmede başarısız adayların bilgilendirilme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 7: Başarısız Adayların Bilgilendirilmesi



Banka türü ile ön değerlendirmede başarısız adayların bilgilendirilme yöntemleri arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si kurumun internet sayfasından topluca, %50'si sadece başarılı adaylara bildirim yapmaktadır. Özel bankaların %15,4'ü kurumun internet sayfasından topluca, %46,2'si Elektronik posta yoluyla kişisel olarak, %38,5'i Sadece başarılı adaylara bildirim yapmaktadır. Katılım bankalarının %75'i

elektronik posta yoluyla kişisel olarak, %25'i sadece başarılı adaylara bildirim yapmaktadır.

Tablo 17: Başarısız Adayların Bilgilendirilmesi İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Ön değerlendirmede başarısız adaylar nasıl bilgilendirilmektedir?	Kurumun internet sayfasından topluca duyurulmaktadır.	n	2	2	0	4
		%	50,0%	15,4%	0,0%	19,0%
	Elektronik posta yoluyla kişisel olarak bilgilendirilmektedir	n	0	6	3	9
		%	0,0%	46,2%	75,0%	42,9%
	Sadece başarılı adaylara bildirim yapılmaktadır.	n	2	5	1	8
		%	50,0%	38,5%	25,0%	38,1%
Total	n	4	13	4	21	
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

(Ki kare= 5,906; p= 0,114)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:17’de Görüldüğü üzere p değeri 0,114 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile ön değerlendirmede başarısız adayların bilgilendirilme yöntemleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır.

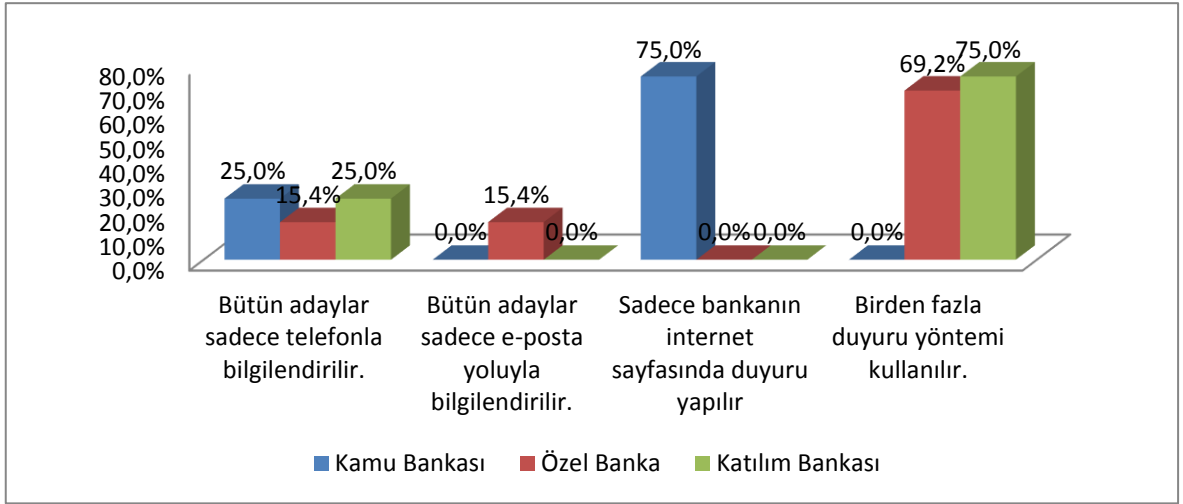
Soru 8: Ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı nasıl bilgilendirilmektedir?

- () Bütün adaylar sadece telefonla bilgilendirilir.
- () Bütün adaylar sadece e-posta yoluyla bilgilendirilir.
- () Sadece bankanın internet sayfasında duyuru yapılır.
- () Birden fazla duyuru yöntemi kullanılır.

H_0 : Banka türü ile ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı bilgilendirme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı bilgilendirme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 8: Başarılı Adayların Bilgilendirilmesi



Banka türü ile ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı bilgilendirme yöntem arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %25'i bütün adaylar sadece telefonla, %75'i sadece bankanın internet sayfasında duyuru ile bilgilendirmektedir. Özel bankaların %15,4'ü bütün adaylar sadece telefonla %15,4'ü bütün adaylar sadece e-posta yoluyla, %69,2'si birden fazla duyuru yöntemi kullanmaktadır. Katılım bankalarının %25'i bütün adaylar sadece telefonla, %75'i birden fazla duyuru yöntemi kullanmaktadır.

Tablo 18: Başarılı Adayların Bilgilendirilmesi İçin Anlamlılık Testi.

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı nasıl bilgilendirilmektedir.	Bütün adaylar sadece telefonla bilgilendirilir.	n	1	2	1	4
		%	25,0%	15,4%	25,0%	19,0%
	Bütün adaylar sadece e-posta yoluyla bilgilendirilir.	n	0	2	0	2
		%	0,0%	15,4%	0,0%	9,5%
	Sadece bankanın internet sayfasında duyuru yapılır	n	3	0	0	3
		%	75,0%	0,0%	0,0%	14,3%
Birden fazla duyuru yöntemi kullanılır.		n	0	9	3	12
		%	0,0%	69,2%	75,0%	57,1%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 17,063; p= 0,079)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:18'de Görüldüğü üzere p değeri 0,079 dur. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez red edilmiştir. Banka türü ile ön değerlendirme

aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı bilgilendirme yöntemi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

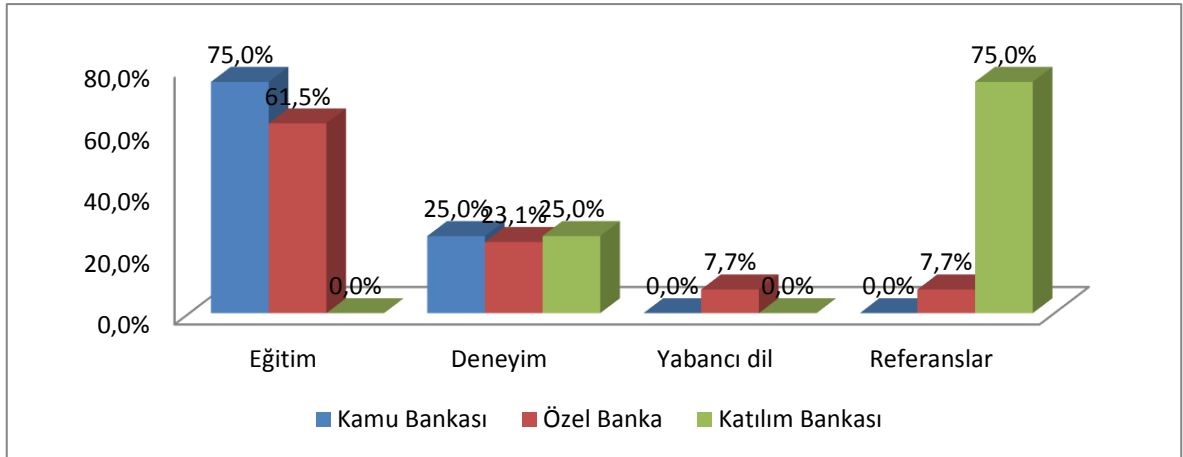
Soru 9: İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasında sizce en önemli konu hangisidir?

- () Eğitim
- () Deneyim
- () Yabancı dil
- () Yaş ve askerlik durumu ve fiziksel özellikler
- () Referanslar

H₀: Banka türü ile İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasındaki en önemli konu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasındaki en önemli konu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 9: Ön Eleme Aşamasındaki En Önemli Konu



Banka türü ile İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasındaki en önemli konu arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %75'i eğitim, %25'i deneyim cevabı vermiştir. Özel bankaların %61,5'i eğitim, %23,1'i deneyim, %7,7'si yabancı dil, %7,7'si referanslar cevabı vermiştir. Katılım bankalarının %25'i deneyim, %75'i referanslar cevabı vermektedir.

Tablo 19: Ön Elemedeki En Önemli Konu İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasında sizce en önemli konu hangisidir?	Eğitim	n	3	8	0	11
		%	75,0%	61,5%	0,0%	52,4%
	Deneyim	n	1	3	1	5
		%	25,0%	23,1%	25,0%	23,8%
	Yabancı dil	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
	Referanslar	n	0	1	3	4
		%	0,0%	7,7%	75,0%	19,0%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 11,533; p= 0,002)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo:19’da Görüldüğü üzere p değeri 0,002 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p < 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 karşı hipotez kabul edilmiştir. Banka türü ile İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasındaki en önemli konu arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

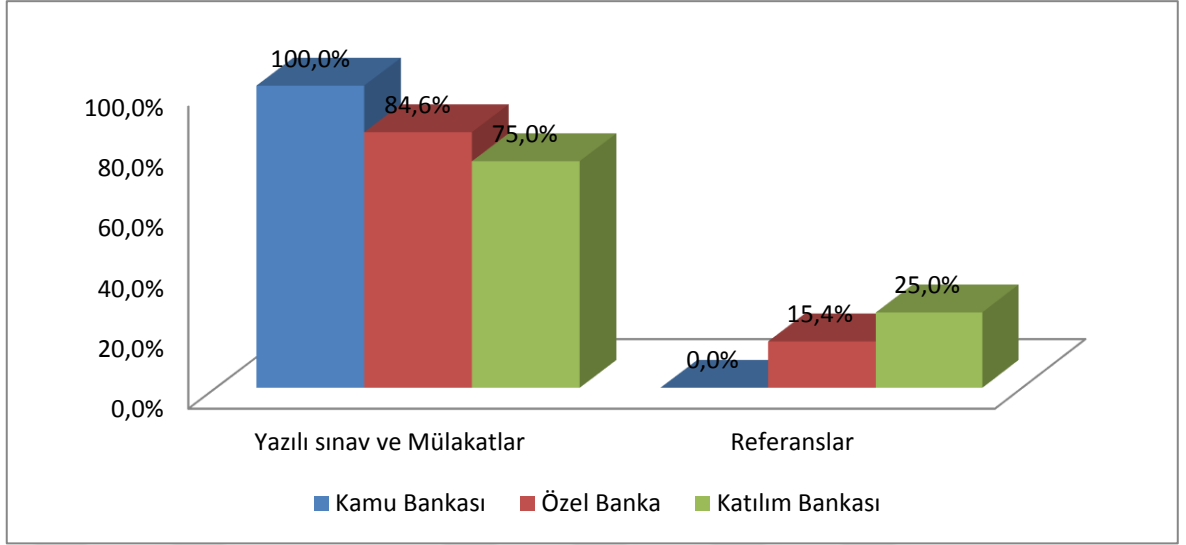
Soru 10: Adayın yetkinliklerini ölçme yönteminiz hangisidir?

- () Yazılı sınav ve Mülakatlar
- () Referanslar
- () Mezun olduğu okul ve bölüm

H_0 : Banka türü ile adayın yetkinliklerini ölçme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile adayın yetkinliklerini ölçme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 10: Yetkinlik Ölçme Yöntemleri



Banka türü ile adayın yetkinliklerini ölçme yöntemleri arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının tamamı yazılı sınav ve mülakat, özel bankaların %84,6'sı yazılı sınav ve mülakatlar, katılım bankalarının %75'i yazılı sınav ve mülakat, %25'i referanslar yöntemini kullanmaktadır.

Tablo 20: Yetkinlik Ölçme Yöntemleri İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Adayın yetkinliklerini ölçme yönteminiz hangisidir?	Yazılı sınav ve Mülakatlar	n	4	11	3	18
		%	100,0%	84,6%	75,0%	85,7%
	Referanslar	n	0	2	1	3
		%	0,0%	15,4%	25,0%	14,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ki kare= 1,054; p= 0,253

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 20'de Görüldüğü üzere p değeri 0,253 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile adayın yetkinliklerini ölçme yöntemleri arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

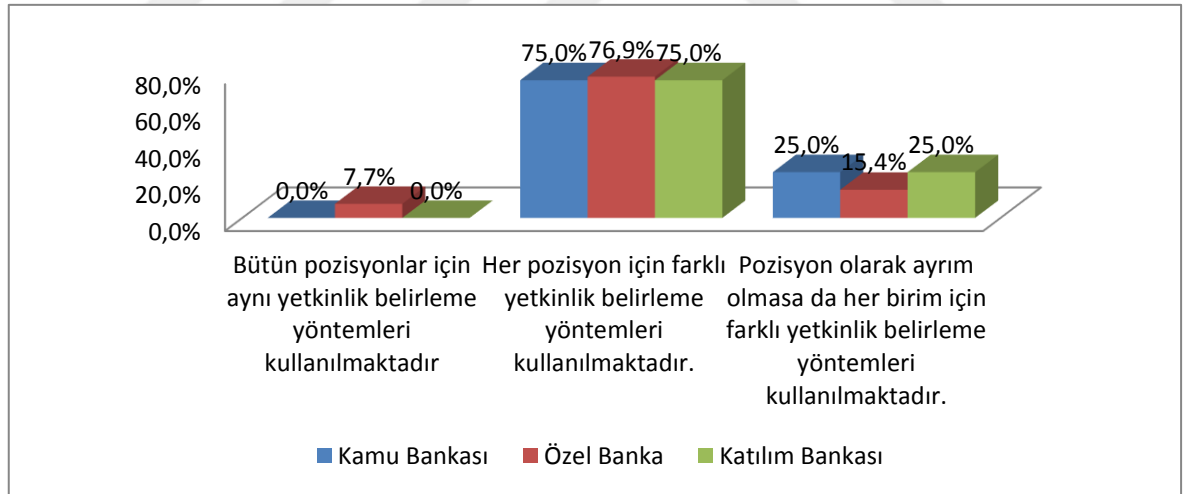
Soru 11: İnsan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerini kullanılmaktadır?

- () Bütün pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır
- () Her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.
- () Sadece yönetici kademesi için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.
- () Pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.

H₀: Banka türü ile insan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerinin kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile insan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerinin kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 11: Pozisyona Göre Yetkinlik Belirleme



Banka türü ile insan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerinin kullanılma durumu arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %75'i Her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri, %25'i Pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır. Özel bankaların %7,7'si bütün pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemleri, %76,9'u her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri, %15,4'ü pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri

kullanılmaktadır. Katılım bankalarının %75'i her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri, %25'i pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.

Tablo 21: Pozisyona Göre Yetkinlik Belirleme İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerimi kullanılmaktadır?	Bütün pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
	Her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.	n	3	10	3	16
		%	75,0%	76,9%	75,0%	76,2%
	Pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.	n	1	2	1	4
		%	25,0%	15,4%	25,0%	19,0%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 0,858; p= 0,203)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 21'de Görüldüğü üzere p değeri 0,203 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile insan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerinin kullanılma durumu arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

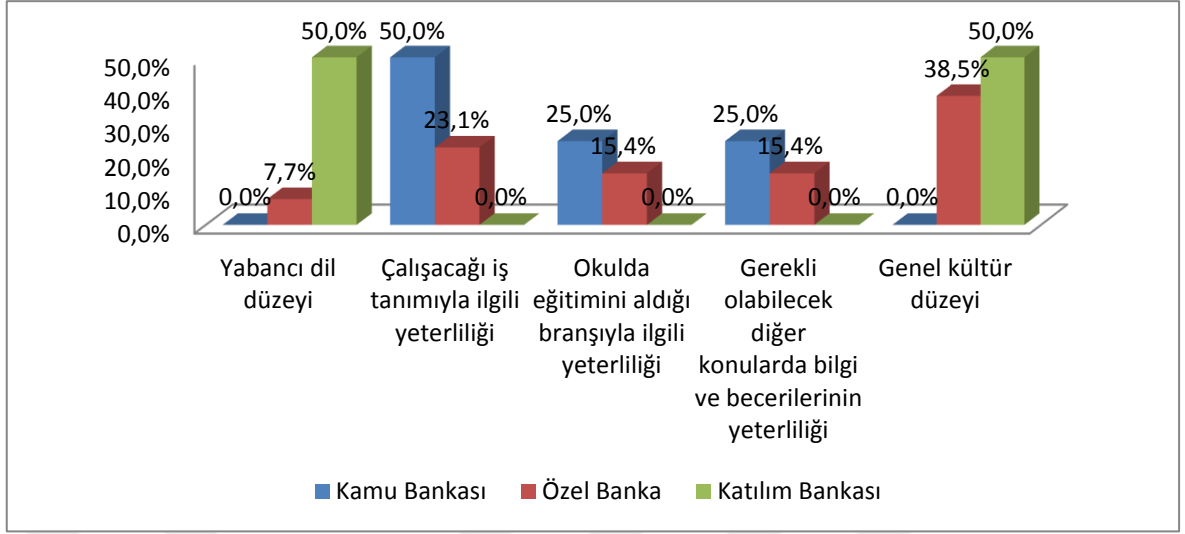
Soru 12: Yazılı sınavlarda adayların hangi özelliği ölçülmektedir?

- () Yabancı dil düzeyi
- () Çalışacağı iş tanımıyla ilgili yeterliliği
- () Okulda eğitimini aldığı branşıyla ilgili yeterliliği
- () Gerekli olabilecek diğer konularda bilgi ve becerilerinin yeterliliği
- () Genel kültür düzeyi

H_0 : Banka türü ile yazılı sınavlarda adayların ölçülen özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile yazılı sınavlarda adayların ölçülen özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 12: Yazılı Sınavda Ölçülen Özellikler



Banka türü ile yazılı sınavlarda adayların ölçülen özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si çalışacağı iş tanımıyla ilgili yeterliliği, %25'i Okulda eğitimini aldığı branşıyla ilgili yeterliliği, %25'i Gerekli olabilecek diğer konularda bilgi ve becerilerinin yeterliliğini ölçmektedir. Özel bankaların %7,7'si yabancı dil düzeyi, %23,1'i çalışacağı iş tanımıyla ilgili yeterliliği, %15,4'ü Okulda eğitimini aldığı branşıyla ilgili yeterliliği, %15,4'ü gerekli olabilecek diğer konularda bilgi ve becerilerinin yeterliliği, %38,5'i genel kültür düzeyini ölçmektedir. Katılım bankalarının %50'si Yabancı dil düzeyi, %50'si ise genel kültür düzeyini ölçmektedir.

Tablo 22: Yazılı Sınavda Ölçülen Özellikler İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Yazılı sınavlarda adayların hangi özelliği ölçülmektedir?	Yabancı dil düzeyi	n	0	1	2	3
		%	0,0%	7,7%	50,0%	14,3%
	Çalışacağı iş tanımıyla ilgili yeterliliği	n	2	3	0	5
		%	50,0%	23,1%	0,0%	23,8%
	Okulda eğitimini aldığı branşıyla ilgili yeterliliği	n	1	2	0	3
		%	25,0%	15,4%	0,0%	14,3%
	Gerekli olabilecek diğer konularda bilgi ve becerilerinin yeterliliği	n	1	2	0	3
		%	25,0%	15,4%	0,0%	14,3%
	Genel kültür düzeyi	n	0	5	2	7
		%	0,0%	38,5%	50,0%	33,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 10,223; p= 0,088)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 22’de Görüldüğü üzere p değeri 0,088 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile yazılı sınavlarda adayların ölçülen özellikleri arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

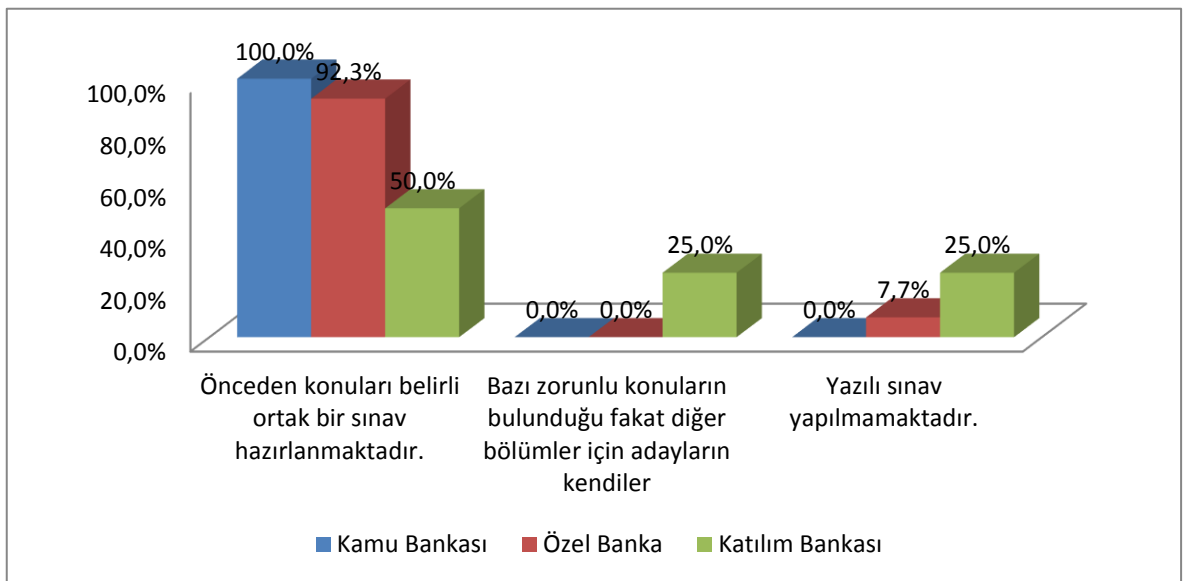
Soru 13: Yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içerikleri nasıl belirlenmektedir?

- () Önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmaktadır.
- () Birden fazla konu içinden adayların kendi istedikleri konuları seçebileceği bir sınav hazırlanmaktadır.
- () Bazı zorunlu konuların bulunduğu fakat diğer bölümler için adayların kendilerinin de seçim yaptığı yarı esnek bir sınav hazırlanmaktadır.
- () Yazılı sınav yapılmamaktadır.

H₀: Banka türü ile yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içeriklerinin belirlenme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içeriklerinin belirlenme yöntemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 13: Yazılı Sınavın Formatı



Banka türü ile yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içeriklerinin belirlenme yöntemleri arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının tamamı önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmakta, özel bankaların %92,3'ü önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmakta, %7,7'si yazılı sınav yapmakta, katılım bankalarının %50'si önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmakta, %25'i Bazı zorunlu konuların bulunduğu fakat diğer bölümler için adayların kendileri belirlemektedir.

Tablo 23: Yazılı Sınav Formatı İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içerikleri nasıl belirlenmektedir?	Önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmaktadır.	n	4	12	2	18
		%	100,0%	92,3%	50,0%	85,7%
	Bazı zorunlu konuların bulunduğu fakat diğer bölümler için adayların kendiler	n	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	25,0%	4,8%
	Yazılı sınav yapılmamaktadır.	n	0	1	1	2
		%	0,0%	7,7%	25,0%	9,5%
	Total	n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 6,439; p = 0,039)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 23'de Görüldüğü üzere p değeri 0,039 dur. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p < 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 karşı hipotez kabul edilmiştir. Banka türü ile yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içeriklerinin belirlenme yöntemleri arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

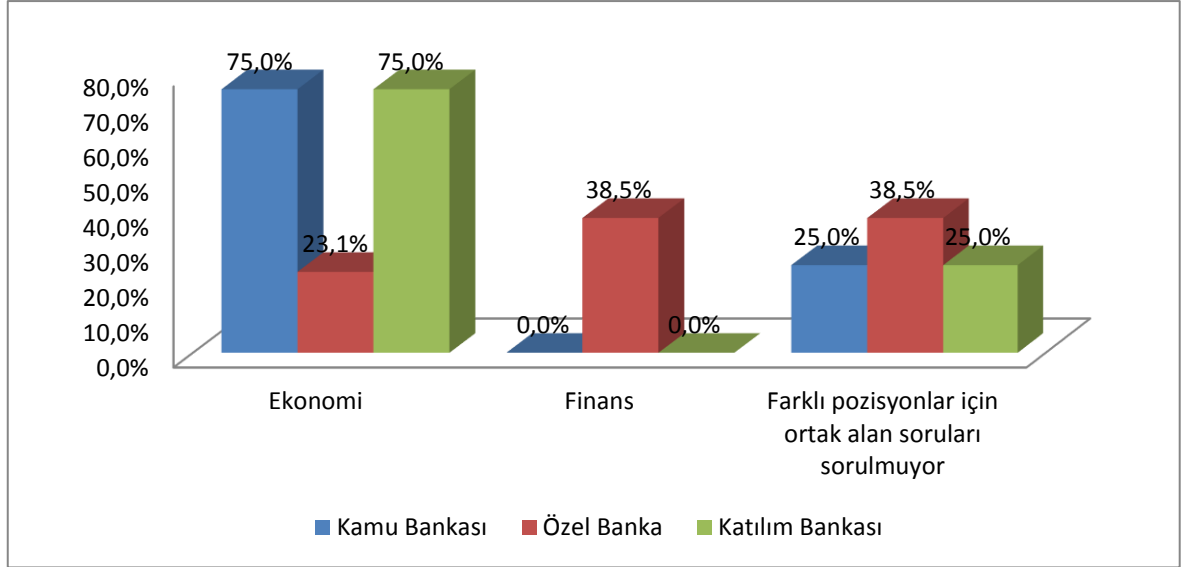
Soru 14: Yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlediğiniz ortak konu hangisidir. ?

- () Ekonomi
- () Muhasebe
- () Hukuk
- () Finans
- () Ekonometri
- () Farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmuyor

H₀: Banka türü ile yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlenen ortak konular arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlenen ortak konular arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 14: Yazılı Sınavlar İçin Ortak Konular



Banka türü ile yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlenen ortak konular arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %75'i ekonomi, %25'i farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmadığını belirtmiştir. Özel bankaların %23,1'i ekonomi, %38,5'i finans, %38,5'i farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmadığını belirtmiştir. Katılım bankalarının %75'i ekonomi, %25'i farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmadığını belirtmiştir.

Tablo 24: Yazılı Sınavlardaki Ortak Konular İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlediğiniz ortak konu hangisidir. ?	Ekonomi	n	3	3	3	9
		%	75,0%	23,1%	75,0%	42,9%
	Finans	n	0	5	0	5
		%	0,0%	38,5%	0,0%	23,8%
	Farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmuyor	n	1	5	1	7
		%	25,0%	38,5%	25,0%	33,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 6,462; p= 0,094)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 24'de Görüldüğü üzere p değeri 0,094 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlenen ortak konular arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

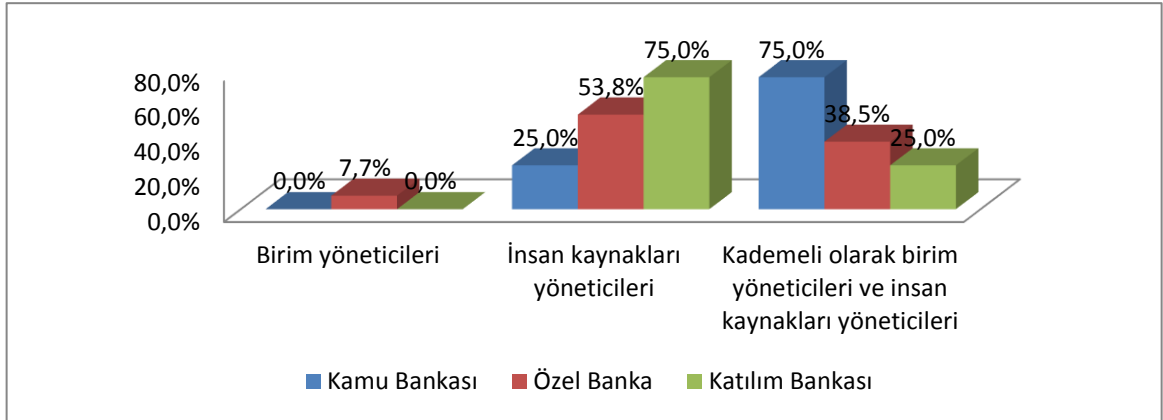
Soru 15: İnsan kaynağı alımındaki mülakatları kim yönetiyor?

- () Özel danışmanlık firmaları
- () Birim yöneticileri
- () İnsan kaynakları yöneticileri
- () Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri

H_0 : Banka türü ile İnsan kaynağı alımındaki mülakatları yöneten kişi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile İnsan kaynağı alımındaki mülakatları yöneten kişi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 15: Mülakat Yöneticileri



Banka türü ile İnsan kaynağı alımındaki mülakatları yöneten kişi arasındaki ilişki incelendiğinde; %25'i insan kaynağı yöneticisi, %75'i Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri cevabı vermiştir. Özel bankaların %7,7'si birim yöneticileri, %53,8'i İnsan kaynakları yöneticileri, %38,5'i Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri cevabı vermiştir. Katılım bankalarının %75'i insan kaynakları yöneticileri, %25'i Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri cevabı vermiştir.

Tablo 25: Mülakat Yöneticileri İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı alımındaki mülakatları kim yönetiyor?	Birim yöneticileri	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
	İnsan kaynakları yöneticileri	n	1	7	3	11
		%	25,0%	53,8%	75,0%	52,4%
	Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri	n	3	5	1	9
		%	75,0%	38,5%	25,0%	42,9%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ki kare= 2,904; p= 0,122

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 25'de Görüldüğü üzere p değeri 0,122 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile İnsan kaynağı alımındaki mülakatları yöneten kişi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

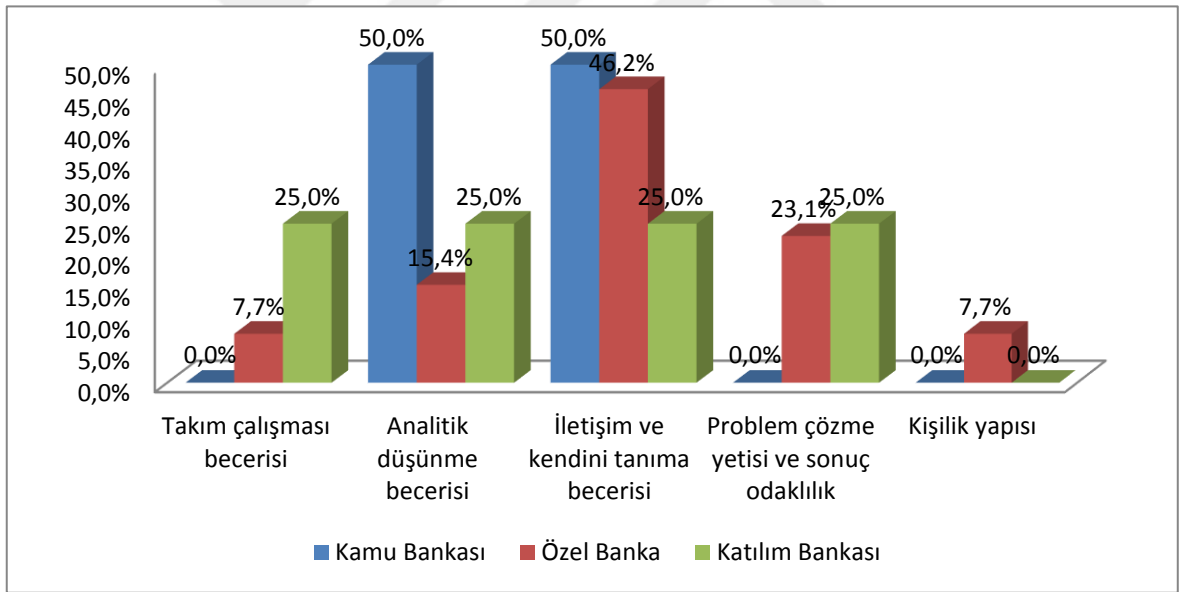
Soru 16: Mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik hangileridir?

- () Takım çalışması becerisi
- () Analitik düşünme becerisi
- () İletişim ve kendini tanıma becerisi
- () Problem çözme yetisi ve sonuç odaklılık
- () Kişilik yapısı

H₀: Banka türü ile mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 16: Mülakatta Belirlenmesi Gereken Özellik



Banka türü ile mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si analitik düşünme becerisi, %50'si iletişim ve kendini tanıma becerisi özellikleri cevabı vermiştir. Özel bankaların %7,7'si takım çalışması becerisi, %15,4'ü analitik düşünme becerisi, %46,2'si iletişim ve kendini tanıma becerisi, %23,1'i Problem çözme yetisi ve sonuç odaklılık, %7,7'si kişilik yapısı cevabı vermiştir. Katılım bankalarının %25'i takım çalışma becerisi, %25'i analitik düşünme

becerisi, %25'i İletişim ve kendini tanıma becerisi, %25'i problem çözme yetisi ve sonuç odaklılık cevabı vermiştir.

Tablo 26: Mülakatta Belirlenmesi Gereken Özellik İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik hangileridir?	Takım çalışması becerisi	n	0	1	1	2
		%	0,0%	7,7%	25,0%	9,5%
	Analitik düşünme becerisi	n	2	2	1	5
		%	50,0%	15,4%	25,0%	23,8%
	İletişim ve kendini tanıma becerisi	n	2	6	1	9
		%	50,0%	46,2%	25,0%	42,9%
	Problem çözme yetisi ve sonuç odaklılık	n	0	3	1	4
		%	0,0%	23,1%	25,0%	19,0%
	Kişilik yapısı	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 4,916; p= 0,134)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 26'da Görüldüğü üzere p değeri 0,134 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

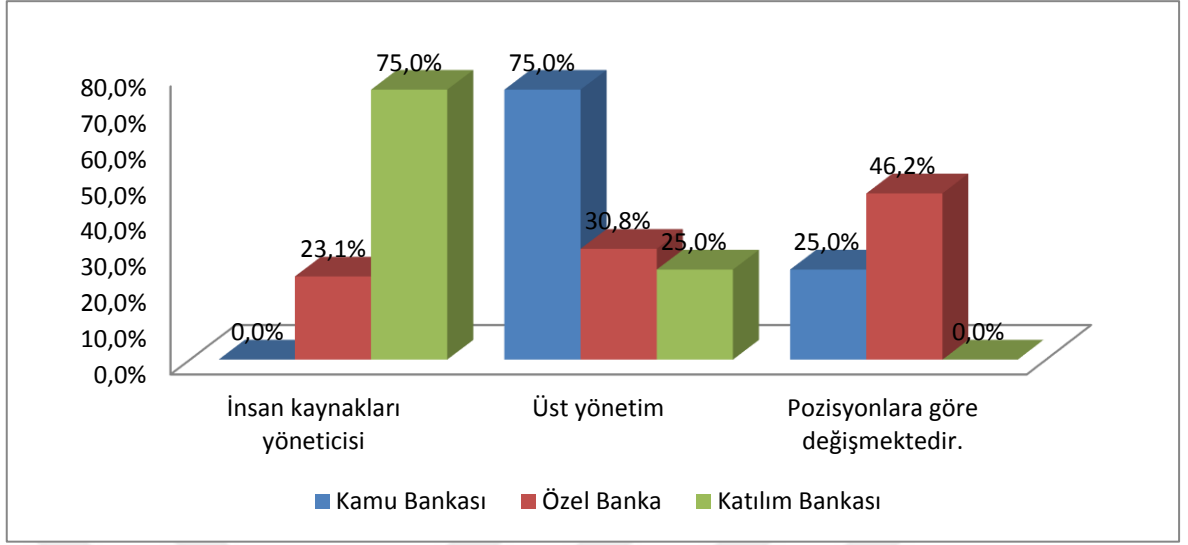
Soru 17: İnsan kaynağı alımında son karar hangi birime aittir?

- () İnsan kaynakları yöneticisi
- () Birim yöneticisi
- () Üst yönetim
- () Danışmanlık firması
- () Pozisyonlara göre değişmektedir

H_0 : Banka türü ile insan kaynağı alımında son kararın ait olduğu birim arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile insan kaynağı alımında son kararın ait olduğu birim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 17: İnsan Kaynağı Alımındaki Son Karar Mercii



Banka türü ile insan kaynağı alımında son kararın ait olduğu birim arasındaki ilişki incelendiğinde; banka türlerinin %75'i üst yönetim, %25'i pozisyonlara göre değiştiğini belirtmiştir. Özel bankaların %23,1'i insan kaynakları yöneticisi, %30,8'i üst yönetim, %46,2'si pozisyonlara göre değiştiğini belirtmiştir. Katılım bankalarının %75'i insan kaynakları yöneticisi, %25'i üst yönetim cevabı vermiştir.

Tablo 27: İnsan Kaynağı Alımındaki Son Karar Mercii İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İnsan kaynağı alımında son karar hangi birime aittir?	İnsan kaynakları yöneticisi	n	0	3	3	6
		%	0,0%	23,1%	75,0%	28,6%
	Üst yönetim	n	3	4	1	8
		%	75,0%	30,8%	25,0%	38,1%
	Pozisyonlara göre değişmektedir.	n	1	6	0	7
		%	25,0%	46,2%	0,0%	33,3%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 8,149; p= 0,040)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 27'de Görüldüğü üzere p değeri 0,040 dır. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p < 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 karşı hipotez kabul edilmiştir. Banka türü ile insan kaynağı alımında son kararın ait olduğu birim arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

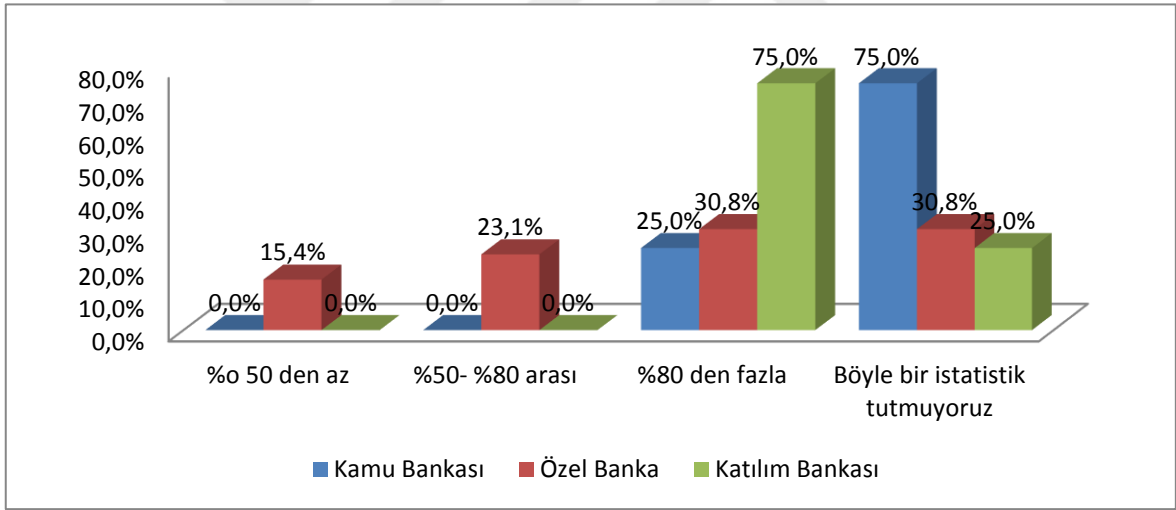
Soru 18: Bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı nedir?

- () %o 50 den az
- () %50- %80 arası
- () %80 den fazla
- () Böyle bir istatistik tutmuyoruz

H₀: Banka türü ile bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 18: Fiili İşe Başlama Oranı



Banka türü ile bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %25'i %80 den fazla, %75'i ise böyle bir istatistik tutmadığını belirtmiştir. Özel bankaların %15,4'ü %50'den az, %23,1'i %50-%80 arası, %30,8'i %80'den fazla, %30,8'i ise böyle bir istatistik tutmadığını belirtmiştir. Katılım bankalarının %75'i %80'den fazla cevabı verirken %25'i böyle bir istatistik tutmadığını belirtmiştir.

Tablo 28: Fiili İşe Başlama Oranı İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı nedir?	%o 50 den az	n	0	2	0	2
		%	0,0%	15,4%	0,0%	9,5%
	%50- %80 arası	n	0	3	0	3
		%	0,0%	23,1%	0,0%	14,3%
	%80 den fazla	n	1	4	3	8
		%	25,0%	30,8%	75,0%	38,1%
	Böyle bir istatistik tutmuyoruz	n	3	4	1	8
		%	75,0%	30,8%	25,0%	38,1%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 6,663; p= 0,111)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 28’de Görüldüğü üzere p değeri 0,111 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

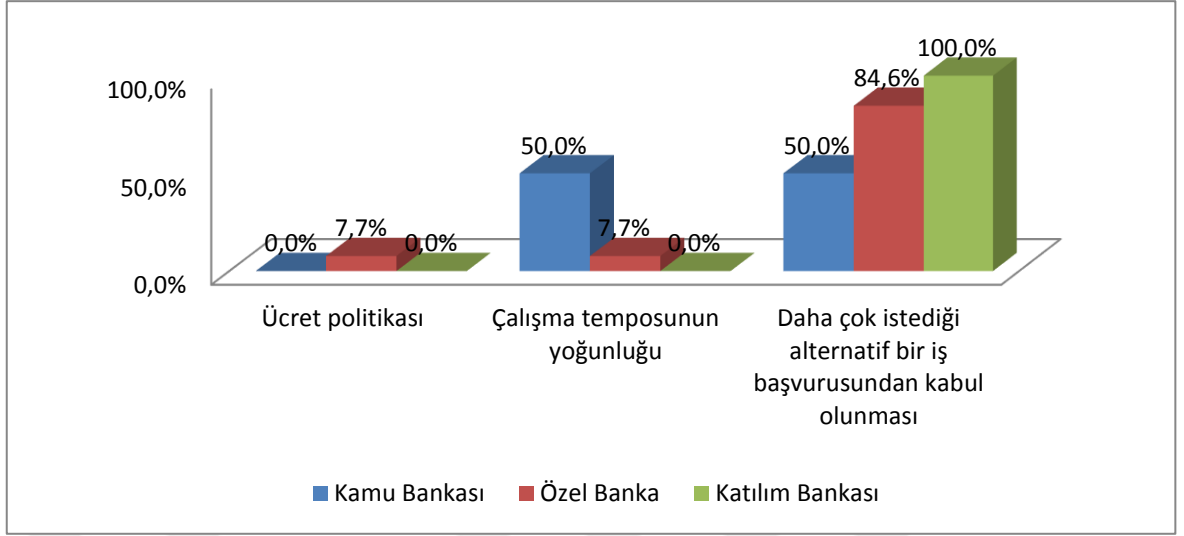
Soru 19: Sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden hangisidir.

- () Ücret politikası
- () Çalışma temposunun yoğunluğu
- () İş tanımında geçen görevi tercih etmemesi
- () Daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması
- () Sosyal olanakların yetersizliği

H_0 : Banka türü ile sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 19: Başarılı Adayların İşe Başlamama Nedenleri



Banka türü ile sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si çalışma temposun yoğunluğu, %50'si daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması cevabı vermiştir. Özel bankaların %7,7'si ücret politikası, %7,7'si çalışma temposunun yoğunluğu, %84,6'sı daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması cevabını vermiştir. Katılım bankalarının ise tamamı daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması cevabını vermiştir.

Tablo 29: Başarılı Adayların İşe Başlamama Nedenleri İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden hangisidir.	Ücret politikası	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
	Çalışma temposunun yoğunluğu	n	2	1	0	3
		%	50,0%	7,7%	0,0%	14,3%
	Daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması	n	2	11	4	17
		%	50,0%	84,6%	100,0%	81,0%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare =5,828; p= 0,039)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 29'da Görüldüğü üzere p değeri 0,039 dur. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p < 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 karşı hipotez kabul edilmiştir. Banka türü ile sınavlarda başarılı

olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.

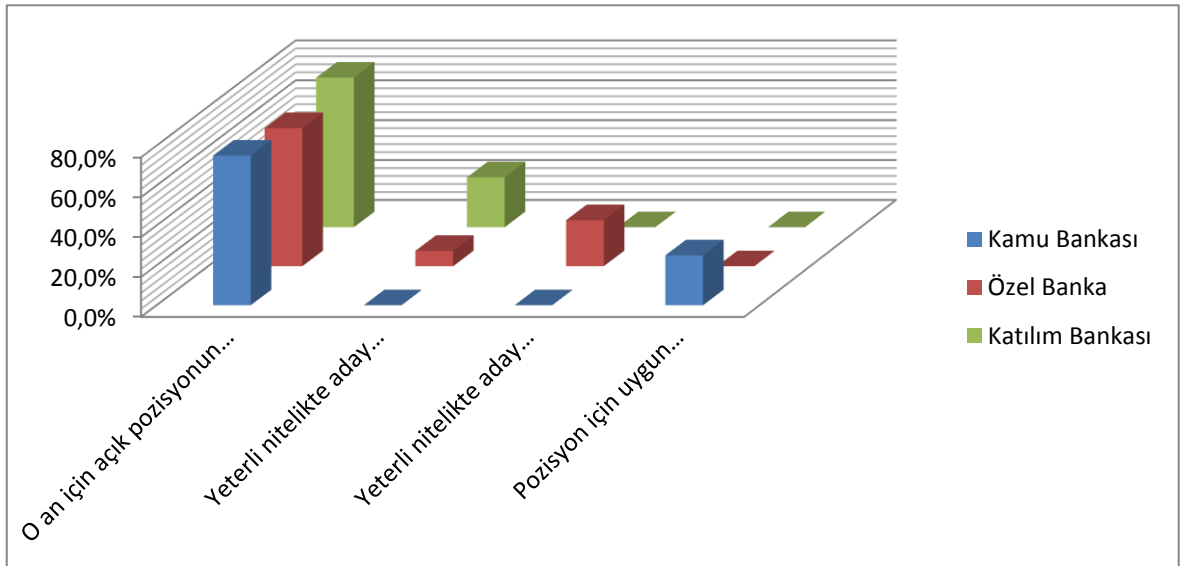
Soru 20: İşe alma yaparken tercih ettiğiniz politika hangisidir?

- () O an için açık pozisyonun temin edilebilen en uygun aday ile kapatılması
- () Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda insan kaynağı alımından vazgeçilmesi
- () Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda pozisyon değişiklikleriyle sorunun çözülmesi
- () Pozisyon için uygun nitelikleri taşımasa da farklı pozisyonlar için başarılı olabilecek adayların bankaya kazandırılması

H₀: Banka türü ile işe alma yaparken tercih edilen politika arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile işe alma yaparken tercih edilen politika arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 20: İşe Alma Politikası



Banka türü ile işe alma yaparken tercih edilen politika arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %75'i o an için açık pozisyonun temin edilebilen en

uygun aday ile kapatılması, %25'i pozisyon için uygun nitelikleri taşımasa da farklı pozisyonlar için başarılı olabilecek adayların bankaya kazandırılması politikasını tercih etmektedir. Özel bankaların %69,2'si o an için açık pozisyonun temin edilebilen en uygun aday ile kapatılması, %7,7'si yeterli nitelikte aday olmaması durumunda insan kaynağı alımından vazgeçilmesi, %23,1'i yeterli nitelikte aday olmaması durumunda pozisyon değişiklikleriyle sorunun çözülmesi politikasını tercih etmektedir. Katılım bankalarının %75'i o an için açık pozisyonun temin edilebilen en uygun aday ile kapatılması, %25'i yeterli nitelikte aday olmaması durumunda insan kaynağı alımından vazgeçilmesi politikasını tercih etmektedir.

Tablo 30: İşe Alma Politikası İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İşe alma yaparken tercih ettiğiniz politika hangisidir?	O an için açık pozisyonun temin edilebilen en uygun aday ile kapatılması	n	3	9	3	15
		%	75,0%	69,2%	75,0%	71,4%
	Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda insan kaynağı alımından vazgeçilmesi	n	0	1	1	2
		%	0,0%	7,7%	25,0%	9,5%
	Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda pozisyon değişiklikleriyle sorunun çözülmesi	n	0	3	0	3
		%	0,0%	23,1%	0,0%	14,3%
	Pozisyon için uygun nitelikleri taşımasa da farklı pozisyonlar için başarılı olabilecek adayların bankaya kazandırılması	n	1	0	0	1
		%	25,0%	0,0%	0,0%	4,8%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 7,552; p= 0,113)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 30'da Görüldüğü üzere p değeri 0,113 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile işe alma yaparken tercihe dilen politika arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

Soru 21: İşe alma sürecinde aşağıdaki durumlardan hangisi adayın durumunu olumsuz yönde etkilemektedir?

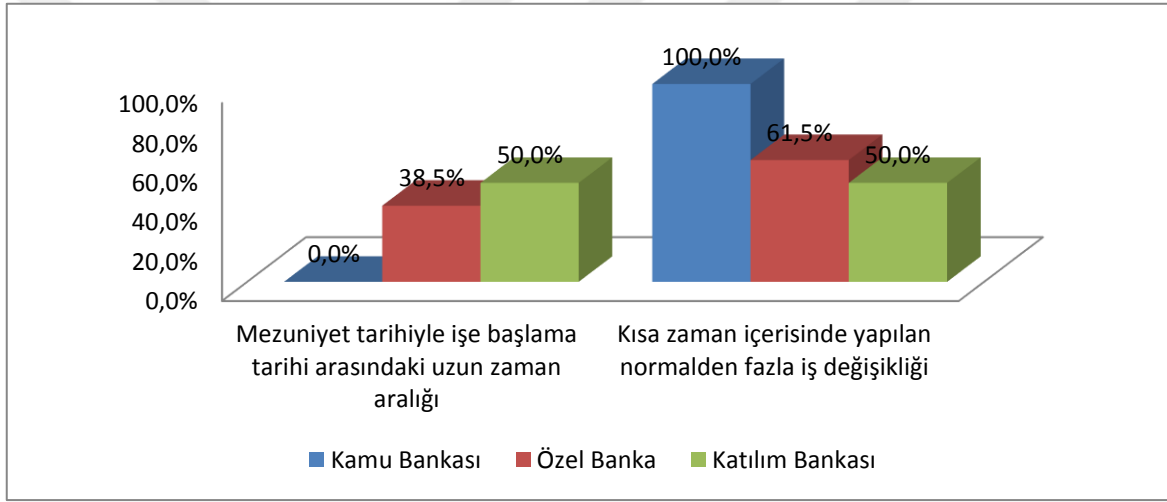
- () Mezuniyet tarihiyle işe başlama tarihi arasındaki uzun zaman aralığı
- () Kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği

- () Uzun bir iş hayatı olmasına rağmen son işinden ayrıldıktan sonraki sürenin uzunluğu
- () Çalıştığı alanda başarısız olan firmada uzun bir iş deneyimi olması

H₀: Banka türü ile işe alma sürecinde adayın durumunu olumsuz yönde etkileyen durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile işe alma sürecinde adayın durumunu olumsuz yönde etkileyen durum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 21: Adayın Olumsuz Etkilendiği Faktörler



Banka türü ile işe alma sürecinde adayın durumunu olumsuz yönde etkileyen durum arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının tamamı kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği cevabı vermiştir. Özel bankaların %38,5'i mezuniyet tarihiyle işe başlama tarihi arasındaki uzun zaman aralığı, %61,5'i kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği cevabı vermiştir. Katılım bankalarının %50'si mezuniyet tarihiyle işe başlama tarihi arasındaki uzun zaman aralığı, %50'si kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği cevabı vermiştir.

Tablo 31: Adayın Olumsuz Etkilendiği Faktörler İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İşe alma sürecinde aşağıdaki durumlardan hangisi adayın durumunu olumsuz yönde etkilemektedir?	Mezuniyet tarihiyle işe başlama tarihi arasındaki uzun zaman aralığı	n	0	5	2	7
		%	0,0%	38,5%	50,0%	33,3%
	Kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği	n	4	8	2	14
		%	100,0%	61,5%	50,0%	66,7%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(Ki kare= 2,654; p= 0,106)

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 31’de Görüldüğü üzere p değeri 0,106 dır. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile işe alma sürecinde adayın durumunu olumsuz yönde etkileyen durum arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

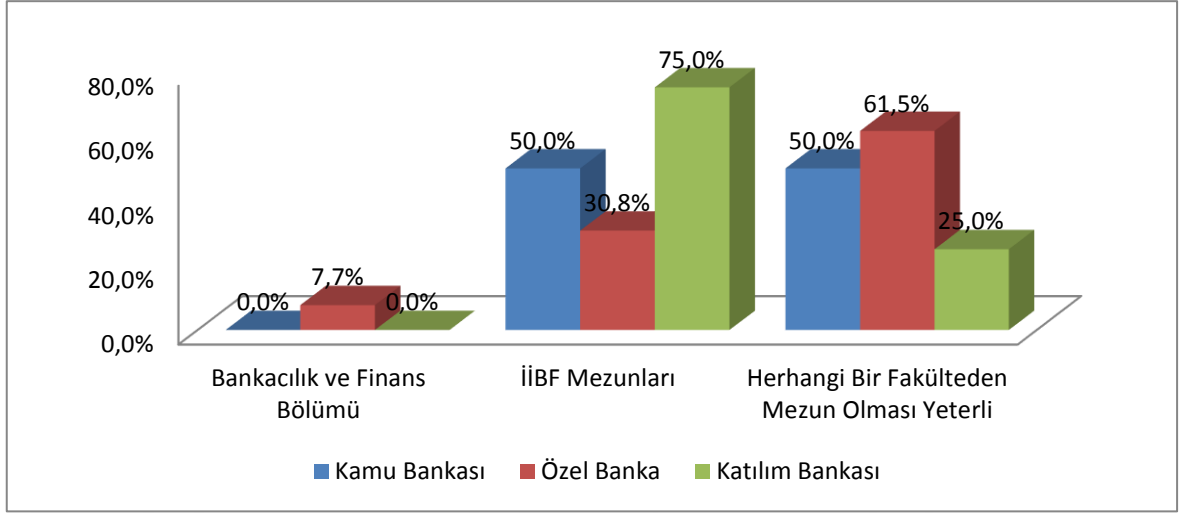
Soru 22: İşe alma sürecinde adayın mezun olduğu hangi bölüm ilk olarak tercih edilmektedir?

- () Bankacılık ve Finans Bölümü
- () İİBF Mezunları
- () Eğitim Bilimleri Mezunları
- () Mühendislik Mezunları
- () Herhangi Bir Fakülteden Mezun Olması Yeterli

H_0 : Banka türü ile İşe alma sürecinde tercih edilen mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Banka türü ile İşe alma sürecinde tercih edilen mezun olunan bölüm arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Grafik 22: İşe Alma Sürecinde Tercih Edilen Bölüm



Banka türü ile İşe alma sürecinde tercih edilen mezun olunan bölüm arasındaki ilişki incelendiğinde; kamu bankalarının %50'si İİBF mezunları, %50'si herhangi bir fakülteden mezun olması yeterlidir cevabı verilmiştir. Özel bankaların %7,7'si bankacılık ve finans bölümü, %30,8'i İİBF mezunları, %61,5'i herhangi bir fakülteden mezun olması yeterli olduğu cevabı vermiştir. Katılım bankalarının %75'i İİBF mezunları, %25'i ise herhangi bir bölümden mezun olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 32: İşe Alma Sürecinde Tercih Edilen Bölüm İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
İşe alma sürecinde adayın mezun olduğu hangi bölüm ilk olarak tercih edilmektedir?	Bankacılık ve Finans Bölümü	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
	İİBF Mezunları	n	2	4	3	9
		%	50,0%	30,8%	75,0%	42,9%
	Herhangi Bir Fakülteden Mezun Olması Yeterli	n	2	8	1	11
		%	50,0%	61,5%	25,0%	52,4%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ki kare=2,855; p=0,134

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 32'de Görüldüğü üzere p değeri 0,134 dür. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile İşe alma sürecinde tercih edilen mezun olunan bölüm arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

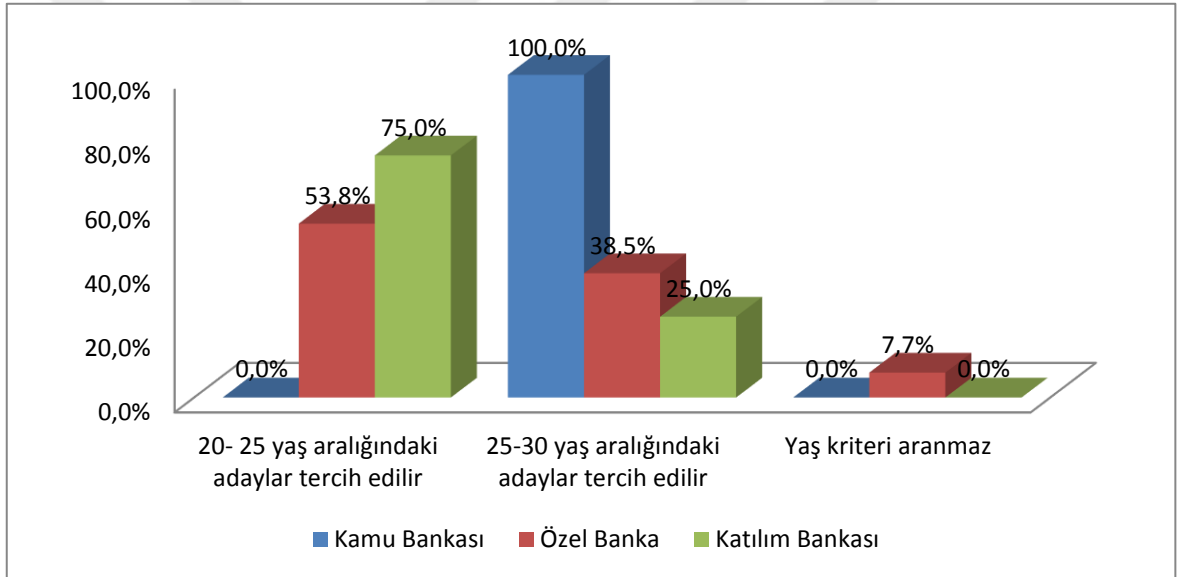
Soru 23: Adaylarda hangi yaş aralığı tercih edilir?

- () 20- 25 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir
- () 25-30 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir
- () 30 yaş üstü adaylar tercih edilir
- () Yaş kriteri aranmaz

H₀: Banka türü ile tercih edilen yaş aralığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Banka türü ile tercih edilen yaş aralığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Grafik 23: Tercih Edilen Yaş Aralığı



Banka türü ile tercih edilen yaş aralığı incelendiğinde; kamu bankalarının tamamı 25-30 yaş, özel bankaların %53,8'i 20-25 yaş, %38,5'i 25-30 yaş tercih ederken, %7,7'si yaş kriteri aranmadığını belirtmiştir. Katılım bankalarının %75'i 20-25 yaş aralığı, %25'i 25-30 yaş aralığında tercih etmektedir.

Tablo 33: Tercih Edilen Yaş Aralığı İçin Anlamlılık Testi

			Banka türü			Total
			Kamu Bankası	Özel Banka	Katılım Bankası	
Adaylarda hangi yaş aralığı tercih edilir?	20- 25 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir	n	0	7	3	10
		%	0,0%	53,8%	75,0%	47,6%
	25-30 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir	n	4	5	1	10
		%	100,0%	38,5%	25,0%	47,6%
	Yaş kriteri aranmaz	n	0	1	0	1
		%	0,0%	7,7%	0,0%	4,8%
Total		n	4	13	4	21
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ki kare=6,219; p=0,072

Anket sonuçlarına Ki Kare testi uygulandığında Tablo: 33’de Görüldüğü üzere p değeri 0,072 dir. Sonuçlar %95 güvenle değerlendirildiğinden ve ($p > 0,05$) olduğundan H_0 hipotezi kabul edilmiş, H_1 karşı hipotez reddedilmiştir. Banka türü ile tercih edilen yaş aralığı arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler çok ağır rekabet koşulları altında hayatlarını devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bilindiği üzere, işletmeleri rakiplerinin önüne geçiren pek çok faktör vardır. Bunlar, üretimde kullanılan teknoloji, satışta uyguladıkları politikalar, üretmiş oldukları ürünün kalitesi, ürünün satış fiyatı ve işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdır. Ancak tüm bu faktörlerden daha önemli olan bir diğer faktör ise işletmenin insan kaynağı faktörüdür. Çünkü bir işletmenin işlevlerini yerine getirmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi, sahip olduğu insan kaynağının bilgi, beceri, yetenek ve davranış olgunluğuna bağlıdır. İşletmeyi hayallerine ulaştıracak olan insan kaynağıdır. Diğer bir ifade ile işletmenin vizyonuna ulaşabilmesi ancak başarılı ve etkin bir işe alma fonksiyonunun uygulanması ile mümkün olabilecektir.

İşe alma konusunda her geçen gün yenilikler yapılmakta ve yeni yöntemler uygulamaya konulmaktadır. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bu alandaki gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Yaptığımız bu çalışma, kamu, özel ve katılım bankalarında, işe alma süreçlerinde uygulamadaki eksiklikleri saptamak ve bu konuda saptanmış bulunan eksikliklerin giderilmesine yönelik öneriler oluşturmaya yönelik bir çalışmadır.

Çalışmamızda kamu, özel ve katılım bankalarında işe alma sürecinde saptanan eksiklikler ve söz konusu eksiklikleri gidermeye yönelik öneriler aşağıda görüldüğü üzeredir:

- Kamu, özel ve katılım bankalarında işe alma sürecinde, özellikle ön değerlendirme aşamasında, başarısız olan adayları bilgilendirme yöntemlerinde farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Şöyle ki;
 - Kamu bankalarının yarısı, ön değerlendirme aşamasında başarısız olan adaylara değerlendirme sonuçlarını bildirmemekte, diğer yarısı ise elektronik posta yoluyla bilgilendirme yapmaktadır.
 - Özel bankaların bir kısmı ön değerlendirme sonucunda, başarısız olan adayları elektronik posta yoluyla, bir kısmı kurumun internet sayfasından toplu olarak yaparken, büyük bir kısmı ise sadece başarılı adaylara bildirim yapmaktadır.

- Katılım bankalarının çoğunluğu ön değerlendirme sonucunda başarısız olan adayları elektronik posta yoluyla bilgilendirirken, diğer bir kısmı ise sadece başarılı olan adayları bilgilendirmektedir.

Bu sonuçlara göre olması gereken, tüm bankaların ön değerlendirme aşamasında başarısız olan adaylara ulaşabilecekleri en uygun duyuru yöntemini kullanarak adayları bilgilendirmeleridir. Başarısız olan adayın hiçbir şekilde bilgilendirilmemesi durumunda aday hem zaman kaybına uğramakta hem de motivasyonsuzluğa itilmektedir. Bunun yanında bir diğer olumsuzluk da adayın başka iş fırsatlarını kaçırma olasılığıdır. İş başvurusu yapan adayların bankadan cevap almasını çok uzun süre beklemesi, adaylar üzerinde banka aleyhine kötü bir izlenim bırakmakta ve bu durum adayın çevresine karamsarlık ve olumsuzluk olarak yansımaktadır. Eğer tüm bankalar, başarısız olan adaylara ön değerlendirme sonuçlarını en kısa sürede bildirirlerse bankaların toplumdaki imaj ve saygınlığının artacağı söylenebilir.

Bankalarda işe alma süreçlerinin etkinliğinin ölçülebilmesi ve sürecin iyileştirilebilmesi için, dikkat edilmesi gereken önemli faktörlerden birisi de başarılı olmalarına rağmen fiili olarak işe başlamayan adayların hangi sebeple iş teklifini reddettikleri hususudur. Şöyle ki;

- Kamu bankalarının yarısında, sınavlarda başarılı olmalarına rağmen adayların kamu bankalarında iş temposunun yoğunluğundan, diğer yarısının ise başarılı adayların kendi mesleklerinde iş bulmaları nedeniyle bankalardaki işi reddettikleri saptanmıştır.
- Özel bankalarda işe alma sürecinde başarılı olan adayların kendi mesleklerinde iş bulmaları, özel bankalardaki iş yoğunluğu ve ücret yetersizliği nedeniyle işe başlamadıkları saptanmıştır.
- Katılım bankalarında işe alma sürecinde başarılı olduğu halde işe başlamayan adayların ise, işe alma süreci devam ederken kendi mesleklerinde iş bulmalarından dolayı bankadaki işi reddettikleri sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki sonuçlara göre, düşük ücret politikası uygulayan özel bankaların, çalışanlarına sunduğu maddi imkânları artırmak suretiyle, kamu bankalarının, çalışma temposunda yeni düzenlemeler yapmak suretiyle, katılım bankalarının ise adaylara daha cazip imkânlar sunmak suretiyle tercih edilme oranlarını artırabilecekleri söylenebilir.

Yaptığımız bu çalışmada elde ettiğimiz sonuçlardan biri de bankalara başvuran adayların birbirinden farklı okul ve bölümlerden mezun oldukları hususudur. Şöyle ki;

- Kamu bankalarının yarısının, başvuruda bulunan adayların İİBF den, diğer yarısının ise herhangi bir fakülteden, katılım bankalarının çoğunluğunun, adayların İİBF den, bir kısmının ise herhangi bir fakülteden, özel bankaların çok az bir kısmının adayların İİBF Bankacılık ve Finans Bölümünden, geri kalan kısmının yarısının İİBF den diğer yarısının ise herhangi bir fakülteden mezun olmuş olmalarını eğitim düzeyi olarak yeterli gördükleri saptanmıştır.

- Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de bankacılık eğitimi almamış, diğer bir ifade ile asıl mesleği ve eğitimi farklı olan birçok kişi çalışmaktadır. Ancak bankacılık mesleğinin alternatif bir meslek olmaması ve toplumda hak ettiği yeri alabilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin, iş gerekleri kısmında yeni bir düzenlemeye giderek, eğitim düzeyi olarak İİBF Bankacılık ve Finans Bölümünden mezun olan adaylara öncelik vermelerinin ve tercihlerini bu yönde kullanmalarının doğru bir hareket ya da aksiyon olacağı düşünülmektedir. Takdir edileceği üzere her işgören adayı ancak eğitimini aldığı ve sevdiği meslekte başarılı olabilecektir. Diğer bir ifade ile başarılı insan kaynağına sahip olan bir işletme de diğer işletmelere göre vizyonuna daha kısa zamanda ulaşabilecek ya da hayallerine daha çabuk kavuşabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ö. (2010). *Bankalarda İşe Alma Süreci: Kamu Bankaları ve Özel Bankalarda Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Argon, T., Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkan, T. (2011). *Türkiye'de Bankacılık Sektörü ve Sektörün Krizlerden Etkilenme Derecelerinin Ölçülmesi : 2000-2008 Yılları Arası İ.M.K.B.'de Yer Alan Bankalar Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Artun, T. (1983). *Türkiye'de Bankacılık*, Tekin Yayınevi, Ankara.
- Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği*, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Aydemir, N. (2004). *Dünden Bugüne Türkiye'de Bankacılık*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Aydın, N. (2012). *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Bakan, S. (2001). Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi, İktisat Dergisi, (417), 31-39.
- Boyacıoğlu Acar, M. (2003). *1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri ve İyileştirici Öneriler*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 523-538.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Can, H. , vd. (2002). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Pano Ofset, Ankara.
- Can, Halil., Kavuncubaşı Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, BRC Matbaacılık, Ankara.
- Çakır, F. (2000). *Sosyal Bilimlerde İstatistik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.
- Çetin, C., Dinç Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Çavdar, H. (2010), *İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları*, y.y: Journal Of Naval Science And Engineering (Deniz Bilimi ve Mühendisliği Dergisi) Cilt 6, No 1, s. 79-93.
- Çokuçkun, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Türk Bankaları İle Yabancı Kökenli Bankaların Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Çalışması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Delikanlı, İ. U. (2012). *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Deringöl, H. (2010). *Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Hedefleri Ve Fonksiyonları Üzerinde Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Doğan, A. (2011). *Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Şube Etkinliği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Dökunter, A. (2006). *Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Duran, A. R. (2005). *Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi ve BDDK'nın Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdal, Y. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Türk İş Hukuku Açısından Eşit Davranma İlkesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdemir, E. (2007). *İşe Almada Odaklılık: Kavramsal Çerçeve Ve Ölçek Geliştirme*, (Basılmamış Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M. (1996). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eryiğit, N. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Erol, H. M. (2006). *Dünyada ve Türkiye'de Bankacılık Sektörünün gelişimi ve Türkiye'de Kamu Bankalarının Yeniden Yapılanması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- Esen, S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimleri Değerlendirilmesi: Avrupa ve Türkiye Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Uygulama*, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Bakü.
- Galipoğlu, Ö. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personellerin Yönetime Katılması Ve Öneri Sistemlerinin İşletmelere Sağladığı Katkılar Üzerinde Farklı Sektörlerden Uygulama Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Göçgün, P.T. (2005). *“İşe Almada Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-İşe Alma”*, <http://www.ortakpayda.com/articles.php?catid=&ID=325> (04.02.2016).
- Göktaş, S. (2009). *İşe Alma Süreci ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günçağlayan, S. S. (2007). *İşe Alma Süreci: Bir Banka Örneği*, (Basılmamış Dönem Projesi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürtuna, S. M. (2005). *Türkiye'de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Reel Kesime Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalıpcı, M. B. (2014). *Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kantek, H. K. (2007). *Banka İç Denetim Birimlerinde İşe Alma Ve Kariyer Planlama Süreçleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karacaoğlu, Ç. (2011). *Yabancı Sermayeli Bankaların Türk Bankacılık Sektörüne Girişi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Karaçal, Ö. (2007). *Özel Bir Şirkette İşe Alma Süreci*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi Bitirme Projesi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kızıloğlu, S. D. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Başakşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2013). *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köksal, M. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.
- Köksal, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Avcı Ofset, İstanbul.
- Köseoğlu, M., Yamak, R. (2011). *Uygulamalı İstatistik*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Kula, S. (2006). *Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Kültür İlişkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kuzu, Ö. H. (2013). *Türk Bankacılık Sektöründeki Yeniden Yapılanmaların Tarihsel Gelişim İçerisinde Analitik Olarak İncelenmesi*, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (4), 27-38.
- Küçük Yıldız, İ. (2004). *Zincir Mağazacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve İşe Adam Alma Ve Yerleştirme Süreçleri Ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H., vd., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana.
- Özçelik, O., vd., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Parasız, İ. (2009), *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, Ezgi Kitapevi, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol T, (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol T., (2013). *İşletme*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sarılar, Ö. (2006). *Bankalarda Uygulanan İşe Alma Süreçleri, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, (Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi) TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Saldamlı, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 13, s. 239-263, İstanbul.
- Subaşı, E. (2007). *Bahreyn'de Kıyı Bankacılığı ve Bölge Ekonomilerine Katkısı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Ortadoğu Araştırmaları Enstitüsü , İstanbul
- Şahin, L. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şanlıer, B. Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Eleman Seçimi ve KİT'lerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendoğdu, A. A. (2014). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şenturan, Ş. (2007). *Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Tortop, N., vd., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Torun, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu İle İlgili Yapılan Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Uyargil, C. vd., (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ünal, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve bir uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Vayisoğlu Zorlu, A. (2008). *İnsan Kaynakları Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tedbirleri Ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazar Dural, E. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya'da İşe Alma Yöntemleri İle Türkiye'de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yurdatapan, S. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

- Yılmaz, H. N. (2010). *Türkiye'de Katılım BankalarıI Alanında Yaşanan Gelişmeler ve Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyeti: Türkiye Finans Katılım Bankası Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, N. (2012). *1930-1946 Döneminde Türk Bankacılık Tarihi*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul.
- WEB_1. (2016). " Faaliyet Gösteren Bankalar", <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/tarihsel-bilgiler/68> (15.03.2017).
- WEB_2. (2015). "Türk Bankacılık Tarihi" , [http:// www.baskent.edu.tr](http://www.baskent.edu.tr). (07.11.2016).
- WEB_3. (2016) " Toplam Şube Sayısı", <http://www.tkbb.org.tr/banka-bilgileri.aspx?pageID=121> (07.03.2017).
- WEB_4.(2015) "Banka Genel Bilgiler", <http://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri> (07.11.2016).
- WEB_5. (2016) "Personel ve Şube Sayıları Mart-2016", <http://www.alomaliye.com/wp-content/uploads/2016/04/personel-ve-subesayilari-mart-16.pdf> (07.11.2016).
- WEB_6. (2017) "Banka Bilgileri", https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp (24.04.2017).

EKLER:

Ek 1:

ANKET ÇALIŞMASI

Sayın yönetici,

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme bölümünde yüksek lisans yapmaktayım.

Bu bağlamda “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi Ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” konulu tez çalışmamda yapılması gereken anket uygulamasının sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için yardım ve desteğinize ihtiyaç duyduğumdan ekte sunulan anket sorularının bankanız insan kaynakları bölümü veya dengi bir birimin yöneticileri tarafından cevaplandırılması konusunda katkıda bulunmanızı rica eder yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Not: Bu araştırma sonuçları bilimsel amaç dışında hiç bir yerde kullanılmayacağı gibi banka isimleri de çalışmada yer almayacaktır.

Fatma ŞEKER

Banka Türü:

- ☐ Kamu bankası
- ☐ Özel banka
- ☐ Katılım bankası

Aşağıdaki sorularda bankanız için doğru olan şıkların yanına (X) işareti koyunuz.

Soru 1- İnsan kaynağı ihtiyaçlarını karşılarken en çok kullandığınız kaynağı işaretleyiniz.

- ☐ İç kaynaklar ve İş ilanları (Gazete, internet, radyo...)
- ☐ Bankanın resmi web sayfası
- ☐ Danışmanlık firmaları
- ☐ Rakip işletmelerden transferler
- ☐ Sosyal Medya

Soru 2- Banka içi kaynak kullanımında en çok hangi faktör dikkate alınmaktadır?

- ☐ Yükselme sınavları
- ☐ Birim yöneticisinin görüşü
- ☐ Deneyim
- ☐ Performans değerlendirme sonuçları

Soru 3- Boş pozisyonlar için banka içi duyuru kanalları nasıl çalışıyor?

- ☐ Banka içi duyurular ile dış duyurular eş zamanlı olmaktadır.
- ☐ Dışarıya ilan verilmeden önce ortak panoda veya intranetteki ortak alana ilan verilmektedir.
- ☐ Dışarıya ilan verilmeden önce tüm çalışanlara elektronik posta yoluyla bildirilmektedir.

Soru 4- Dış kaynaklı sınav ilanlarında eleman aranan pozisyonla ilgili hangi bilgiler duyurulmaktadır?

- ☐ Pozisyon ismi
- ☐ İş tanımı ve Çalışılacak şehir veya bölge
- ☐ Ücret bilgileri
- ☐ Kariyer olanakları
- ☐ Adayda bulunması gereken nitelikler

Soru 5- Başvuru ilanlarında belirtilen aşağıdaki kriterlerden hangileri ön koşuldur?

- ☐ Kamu personeli seçme sınavı puanı
- ☐ Kamu personeli dil sınavı puanı veya denk bir sınav puanı
- ☐ Mezuniyet ortalaması
- ☐ Lise mezunu olmak
- ☐ Mezun olunan bölüm ve üniversite
- ☐ Daha önce bankanın sınavına belirli bir sayıdan fazla katılmamış olmak

Soru 6- İnsan kaynağı başvurularında ilk olarak hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

- ☐ Bireysel başvuru
- ☐ Bankanın kendi web sayfası üzerinden yapılan başvuru
- ☐ Kariyer siteleri aracılığıyla yapılan başvuru
- ☐ Telefon, faks gibi iletişim araçlarıyla yapılan başvuru
- ☐ Referansla yapılan başvuru

Soru 7- Ön değerlendirmede başarısız adaylar nasıl bilgilendirilmektedir?

- ☐ Kurumun internet sayfasından topluca duyurulmaktadır.
- ☐ Elektronik posta yoluyla kişisel olarak bilgilendirilmektedir.
- ☐ Telefon ile bilgilendirilmektedir.

☐ Sadece başarılı adaylara bildirim yapılmaktadır.

Soru 8- Ön değerlendirme aşamasında başarılı olup yazılı sınav veya mülakat için davet edilecek aday insan kaynağı nasıl bilgilendirilmektedir.

☐ Bütün adaylar sadece telefonla bilgilendirilir.

☐ Bütün adaylar sadece e-posta yoluyla bilgilendirilir.

☐ Sadece bankanın internet sayfasında duyuru yapılır.

☐ Birden fazla duyuru yöntemi kullanılır.

Soru 9- İnsan kaynağı alma sürecindeki ön eleme sırasında sizce en önemli konu hangisidir?

☐ Eğitim

☐ Deneyim

☐ Yabancı dil

☐ Yaş ve askerlik durumu ve fiziksel özellikler

☐ Referanslar

Soru 10- Adayın yetkinliklerini ölçme yönteminiz hangisidir?

☐ Yazılı sınav ve Mülakatlar

☐ Referanslar

☐ Mezun olduğu okul ve bölüm

Soru 11- İnsan kaynağı seçiminde tüm pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemlerini kullanılmaktadır?

☐ Bütün pozisyonlar için aynı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır

☐ Her pozisyon için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.

☐ Sadece yönetici kademesi için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.

☐ Pozisyon olarak ayırım olmasa da her birim için farklı yetkinlik belirleme yöntemleri kullanılmaktadır.

Soru 12- Yazılı sınavlarda adayların hangi özelliği ölçülmektedir?

☐ Yabancı dil düzeyi

☐ Çalışacağı iş tanımıyla ilgili yeterliliği

☐ Okulda eğitimini aldığı branşıyla ilgili yeterliliği

☐ Gerekli olabilecek diğer konularda bilgi ve becerilerinin yeterliliği

☐ Genel kültür düzeyi

Soru 13- Yazılı sınav aşamasında adaylara uygulanacak sınavların içerikleri nasıl belirlenmektedir?

☐ Önceden konuları belirli ortak bir sınav hazırlanmaktadır.

() Birden fazla konu içinden adayların kendi istedikleri konuları seçebileceği bir sınav hazırlanmaktadır.

() Bazı zorunlu konuların bulunduğu fakat diğer bölümler için adayların kendilerinin de seçim yaptığı yarı esnek bir sınav hazırlanmaktadır.

() Yazılı sınav yapılmamaktadır.

Soru 14- Yazılı sınav aşamasında farklı pozisyonlar için belirlediğiniz ortak konu hangisidir. ?

() Ekonomi

() Muhasebe

() Hukuk

() Finans

() Ekonometri

() Farklı pozisyonlar için ortak alan soruları sorulmuyor

Soru 15- İnsan kaynağı alımındaki mülakatları kim yönetiyor?

() Özel danışmanlık firmaları

() Birim yöneticileri

() İnsan kaynakları yöneticileri

() Kademeli olarak birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri

Soru 16- Mülakat sırasında belirlenmesi gereken en önemli özellik hangileridir?

() Takım çalışması becerisi

() Analitik düşünme becerisi

() İletişim ve kendini tanıma becerisi

() Problem çözme yetisi ve sonuç odaklılık

() Kişilik yapısı

Soru 17- İnsan kaynağı alımında son karar hangi birime aittir?

() İnsan kaynakları yöneticisi

() Birim yöneticisi

() Üst yönetim

() Danışmanlık firması

() Pozisyonlara göre değişmektedir.

Soru 18- Bütün aşamalardan sonra bankada çalışmaya başlayacak olan adayların fiili olarak işe başlama oranı nedir?

() %50 den az

() %50- %80 arası

- ☐ %80 den fazla
- ☐ Böyle bir istatistik tutmuyoruz

Soru 19- Sınavlarda başarılı olmasına rağmen işe başlamayan adayların en çok öne sürdüğü neden hangisidir.

- ☐ Ücret politikası
- ☐ Çalışma temposunun yoğunluğu
- ☐ İş tanımında geçen görevi tercih etmemesi
- ☐ Daha çok istediği alternatif bir iş başvurusundan kabul olunması
- ☐ Sosyal olanakların yetersizliği

Soru 20- İşe alma yaparken tercih ettiğiniz politika hangisidir?

- ☐ O an için açık pozisyonun temin edilebilen en uygun aday ile kapatılması
- ☐ Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda insan kaynağı almaından vazgeçilmesi
- ☐ Yeterli nitelikte aday olmaması durumunda pozisyon değişiklikleriyle sorunun çözülmesi
- ☐ Pozisyon için uygun nitelikleri taşımasa da farklı pozisyonlar için başarılı olabilecek adayların bankaya kazandırılması

Soru 21- İşe alma sürecinde aşağıdaki durumlardan hangisi adayın durumunu olumsuz yönde etkilemektedir?

- ☐ Mezuniyet tarihiyle işe başlama tarihi arasındaki uzun zaman aralığı
- ☐ Kısa zaman içerisinde yapılan normalden fazla iş değişikliği
- ☐ Uzun bir iş hayatı olmasına rağmen son işinden ayrıldıktan sonraki sürenin uzunluğu
- ☐ Çalıştığı alanda başarısız olan firmada uzun bir iş deneyimi olması

Soru 22- İşe alma sürecinde adayın mezun olduğu hangi bölüm ilk olarak tercih edilmektedir?

- ☐ Bankacılık ve Finans Bölümü
- ☐ İİBF Mezunları
- ☐ Eğitim Bilimleri Mezunları
- ☐ Mühendislik Mezunları
- ☐ Herhangi Bir Fakülteden Mezun Olması Yeterli

Soru 23- Adaylarda hangi yaş aralığı tercih edilir?

- ☐ 20- 25 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir
- ☐ 25-30 yaş aralığındaki adaylar tercih edilir
- ☐ 30 yaş üstü adaylar tercih edilir
- ☐ Yaş kriteri aranmaz

Ek: 2

ÖZGEÇMİŞ

Trabzon (1990) doğumludur. 2010 yılında Giresun Üniversitesi (GÜ), Görele Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulunda eğitimini tamamlamış, 2014 yılında (GÜ), Bankacılık ve Finans bölümünden mezun olmuştur.

Bankacılık sektöründe araştırma ve staj yapan Şeker, 2012 ve 2013 yıllarının Temmuz- Ağustos aylarında stajını tamamlamış. Staj kapsamında Operasyonel İşlemler, Kredi Politikaları ve Kredi Tahsis ve Yönetimi, Muhasebe ve Müşteri ilişkileri departmanlarında ayrı ayrı staj eğitimi almıştır.

Bankacılık alanında ilerlemeyi hedeflemiş ve bu alanda eğitimlere katılmıştır. 2010 yılında Hüseyin Mandacı tarafından verilen “Bankacılık Kariyer Yönetimi ve Bankacılıkta İşe Alma Stratejileri” eğitim seminerine katılmış ve 26 Aralık 2010 tarihinde eğitim sertifikasını almıştır. Devamında Ziraat bankası eski genel müdürü Şenol BABUŞCU tarafından 15 Mart 2012 tarihinde “Bankacılıkta Başarı Adımları ve Bankacılık Sınavları” ve “Bankacılıkta İş Kazandıran Mülakatları Nasıl Yapılır?” konulu eğitimine katılmış ve başarı sertifikasını almıştır.

Kişisel anlamda da kendini geliştirmek için 21 Nisan 2012 tarihinde Emre URFALI tarafından verilen “İşini Şansa Bırakma ve Farklı Bak Öne Çık” konulu seminerine katılmış ve katılım sertifikası almıştır. Devamında 11 Aralık 2013 tarihinde CNN TÜRK haber Spikerliği ve muhabirliği yapan Burak TÖRÜN tarafından verilen “Güç Duruşu” ve “İnsanları Etkileme ve Topluluk Önünde Konuşma Sanatı, İletişim, Diksiyon seminerine katılmış ve eğitim sertifikası almıştır.

2015 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisansına başlamış ve ders dönemini başarıyla bitirmiş olup Tez Konusu: “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Fonksiyonunun İncelenmesi Ve Trabzon İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” olan çalışması devam etmektedir. 2016 yılında İstanbul Enstitüsü tarafından verilen “Bordro ve Bordro Uygulamaları” ve “ Stratejik İnsan

Kaynakları” eğitimlerine katılmış, yapılan sınavları başarıyla geçmiş ve 08 Ağustos 2016 tarihinde uluslar arası geçerliliğe sahip eğitim sertifikasını almıştır.

Ayrıca 2015 yılında Atatürk Üniversitesi (ATAÜNI) Açık Öğretim Fakültesi Adalet Önlisans Programına başlamış ve eğitimini halen devam ettirmektedir. Ortaöğretimde Bilgisayar Bölümünden mezun ve ileri düzeyde Bilgisayar Donanımı, MS Windows, ve MS Office bilgisine sahiptir.

