

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Endüstri İlişkileri – İnsan Kaynakları Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**BANKA İÇ DENETİM BİRİMLERİNDE İŞE ALMA
VE KARIYER PLANLAMA SÜREÇLERİ**

Hakan Kerim KANTEK

9825010697

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Berrak KURTULUŞ

İstanbul, 2007

ÖZ

BANKA İÇ DENETİM BİRİMLERİNDE İŞE ALMA VE KARIYER PLANLAMA SÜREÇLERİ

Ülkelerdeki gelişime bağlı olarak, son yıllarda çalışma alanları hizmet sektörüne doğru hızla kaymaktadır. Mali sistemin temel unsurlarından olan bankacılık da hizmet sektörünün önemli bir dalıdır. Bankacılık bir ülkenin ilerlemesi ve varlığını sürdürebilmesi için lokomotif dallardan biri olduğundan bu sektör için çalışacak nitelikli işgören tedarikinin gerçekleştirilmesi de bir o kadar önemlidir.

Bu çalışmada, bankacılık sektörünün en önemli bölümlerinden biri olan iç denetim birimleri için gerçekleştirilen işgören tedariki ve kariyer planlamasının, bankanın diğer birimlerinden farklılık gösterdiği tezi öne sürülmekte, günümüz Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalardan elde edilen bilgilerle öne sürülen bu tezin doğruluğu kanıtlanmaya çalışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Bankacılık sektörü, iç denetim, insan kaynakları yönetimi, kariyer planlama, işgören tedariki.

ABSTRACT

RECRUITMENT AND CAREER PLANNING PROCESSES IN INTERNAL AUDIT DEPARTMENTS OF THE BANKS

According to development in countries, recently businesses move to service sectors rapidly. Banking is an essential part of financial systems, is also an important part of service sectors. Banking is a leading sector to go forward and live forever of the countries, so that it is important to recruit qualified employees who will work in this sector.

In this study, my thesis is on recruitment and career planning processes for Internal Audit Departments are different from the others. With the information from Banks, which are performed in Turkish Banking sector, I try to bear out an assertion.

Key Words: Banking Sector, Internal Audit, Human Resources Management, Career Planning, Recruitment

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, günümüz bankacılık sektöründe gittikçe önemli hale gelen iç denetim kavramı ve iç denetim birimlerinde uygulanan işe alım ve kariyer planlama metotları üzerinde durulacak ve bu birimin diğer birimlerle arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu noktada çalışma hazırlanmaya başlandığında, yapılması gerekenin bankacılık sektörünün ne gibi dinamiklere sahip olduğuna ve bu sektördeki kariyer planlarının birimler arasında (iç denetim birimi ve diğer birimler) ne şekilde farklılık göstereceğine ışık tutmak olduğuna karar verilmiş ve çalışma bu yönde yapılandırılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında başta ilgili yasa ve yönetmeliklerden yararlanılmış, çalışma; güncel yerli ve yabancı kaynaklarla desteklenmiştir.

Günümüzde iç denetim kavramı önemini artırdıkça, bu konudaki insan kaynakları uygulamaları da değer kazanmaktadır. Bu noktada bankacılık birimlerinden olan iç denetim birimleri ile diğer birimlerdeki kariyer planlama ve işgören tedariki farklılıklarını ortaya koymak adına böyle bir çalışma yapmamı önerdiği ve hiçbir yardımı benden esirgemediği için öncelikle değerli hocam Sayın Prof.Dr. Berrak Kurtuluş'a ve tüm çalışmalarında desteklerini eksik etmeyen başta sevgili eşim olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLOLAR.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ VE İÇ DENETİM ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER.....	4-8
---	------------

I. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ.....	8-18
A. Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları.....	13
B. Türk Bankacılık Sektörüne İlişkin İstatistikî Veriler.....	13
C. Türk Bankacılık Sektörü İle İlgili Düzenlemeler.....	15
1. İcra İflas Kanunu'ndaki Düzenlemeler.....	16
2. Bankalar Kanunu'ndaki Düzenlemeler.....	17
3. Enflasyon Muhasebesi Uygulaması.....	17
4. Aracılık Maliyetlerinin Düşürülmesi.....	18
5. Yabancı Sermayenin Türk Bankacılık Sektörüne Girmesi.....	18
II. İÇ DENETİM KAVRAMI VE BU ALANDA YAŞANAN GELİŞMELER.....	18-33
A. Geleneksel Anlamda İç Denetim Anlayışı.....	20
B. Uluslararası Alanda İç Denetim Anlayışı.....	21
C. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim.....	25
D. Bankalarda İç Denetimin Artan Rolü ve Önemi.....	27

E. Türkiye’de İç Denetim Alanında Yaşanan Gelişmeler	29
III. BANKALARIN İÇ DENETİM SİSTEMİ	33-40
A. Bankaların İç Denetim Sisteminde Organizasyon Yapısı	35
B. Bankaların İç Denetim Sisteminde Yasal Düzenlemeler.....	39
C. İç Denetim Sisteminin Önemi ve Amaçları	39-40

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALMA ve KARIYER PLANLAMA SÜREÇLERİ.....41-42

I. İŞGÖREN BULMA VE SEÇMENİN ÖNEMİ	43-61
A. İşgören Bulma	44
1. İç Kaynaklardan İşgören Bulma.....	44
2. Dış Kaynaklardan İşgören Bulma	46
B. İşgören Seçme.....	50
1. İşgören Seçiminin Önemi	52
2. İşgören Seçme Aşamaları	53
a. Başvuruların Kabulü.....	53
b. Psikoteknik Testler	54
c. Adaylarla Görüşme.....	56
d. Referans Araştırması	58
e. Sağlık Kontrolü.....	58
f. Ön Seçim Kararı (Teknik).....	59
g. İşe Alma Kararı (Yönetim).....	59
h. İşe Yerleştirme	59
II. KARIYER PLANLAMA SÜRECİ	61-74
A. Kariyer Planlamasının Tanımı, Önemi ve Aşamaları.....	61
B. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama Metotları	65
1. Bireysel Kariyer Planlama.....	68
2. Organizasyonel Kariyer Planlama.....	70-74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKA İÇ DENETİM BİRİMLERİNDE İŞGÖREN TEDARİKİ VE KARIYER PLANLAMASI UYGULAMALARI.....75-78

I. İÇ DENETİM BİRİMLERİNDE İŞGÖREN TEDARİKİ VE KARIYER

PLANLAMASININ ÖNEMİ - YARARLARI	78-85
A. Banka İç Denetim Birimlerinde İşgören Tedarikinin Önemi	79
1. Yasal Zorunluluk	79
2. İç Denetim Personelinin Özellikleri	80
3. İç Denetim İşinin Özellikleri	81
B. Banka İç Denetim Birimlerinde Kariyer Planlamasının Önemi	83

II. TÜRKİYE’DE FARKLI BANKALARDAKİ İÇ DENETİM

UYGULAMALARI	85-99
A. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	86
B. Uygulama Örnekleri: X Bankası, Y Bankası ve Z Bankası.....	87
1. X Bankası	87
2. Y Bankası	88
3. Z Bankası.....	89
C. İç Denetim Birimlerindeki Uygulamalarla Diğer Birimlerdeki Uygulamalar Arasındaki Farklar ve Nedenleri	90
1. Birimler Arasındaki Farklılıklar	92
a. İşe Alım Aşamasıyla İlgili Farklılıklar	92
b. Kariyer Planlamasıyla İlgili Farklılıklar.....	93
2. Birimler Arasındaki Farklılıkların Nedenleri	96

III. GENEL DEĞERLENDİRME VE GELECEKTE BANKACILIK SEKTÖRÜ İLE

İLGİLİ BEKLENTİLER	97-99
--------------------------	-------

SONUÇ	100
-------------	-----

KAYNAKLAR.....	103
----------------	-----

TABLolar

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo.1 Türk Bankacılık Sektöründe Banka - Şube - Çalışan Sayısı Verileri.....	14
Tablo.2 Türk Bankacılık Sektöründe Mali Veriler.....	14
Tablo.3 Kurumsal Yönetim Kapsamındaki Temel İç Denetim Rollerini, Şartlı Olarak Alınabilecek İç Denetim Rollerini Ve İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Rollerini Kıyaslanması.....	26
Tablo.4 Katılımcı Bankaların İç Denetim Ve Risk Yönetiminde Görevli Çalışan Sayıları.....	36
Tablo.5 Bankalar Nezdinde Yapılan Araştırma Sonuçları.....	87
Tablo.6 Bilanço Yapısı İle İlgili Beklentiler.....	98

ŞEKİLLER

	Sayfa No.
Şekil.1 Türk Mali Sistemini Düzenleyici Kurumlar.....	16
Şekil.2 İç Denetim Fonksiyonu.....	28
Şekil.3 Banka Organizasyon Şeması.....	37
Şekil.4 İç Denetim Organizasyon Şeması.....	38
Şekil.5 İşgören Seçme Aşamaları.....	53
Şekil.6 Evrensel Kariyer Yolunda Üç Alanın Kesişimi.....	63
Şekil.7 Kariyer Planlaması İçin Sistemik Diyagram.....	67
Şekil.8 Bireysel Kariyer Grafiği.....	70
Şekil.9 Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar.....	71

KISALTMALAR

BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BIS	Bank for International Settlements
CIA	Certified Internal Auditor
GSMH	Gayri Safi Milli Hasıla
HM	Hazine Müsteşarlığı
IIA	Uluslararası İç Denetim Enstitüsü
KRY	Kurumsal Yönetim
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TİDE	Türkiye İ Denetim Enstitüsü
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte üretim sektörünün yanı sıra hizmet sektörü ve bu sektördeki çalışma alanları da oldukça büyük bir hızla gelişmiştir. Hizmet sektörünün en önemli dallarından bir tanesi olan bankacılık da yıllara bağlı olarak tüm dünya ile birlikte ülkemizde de gelişme göstermiştir. Klasik anlamda ticari hayata destek olan ve firmalara kredi kaynağı olan bankalar özellikle son 20 yıllık süreçte bireyleri keşfetmiştir. Bu doğrultuda bireyleri kazanmaya yönelik bir çok ürün/hizmet çıkaran bankalar; gerek bu ürünleri ve hizmetleri sayesinde gerekse küçük işletmelere artan miktarlarda kredi sağlayarak gittikçe büyümüşür. Günümüzde bankacılık bilanço büyüklükleri Milyar EUR ölçeğiyle değerlendirilen tutarlara ulaşmış ve dolayısıyla bu büyüklüklerin kontrolü artan öneme sahip olmuştur. Ekonomi içerisinde güven kuruluşu olarak adlandırılan bankalar, bu güvenlerini kaybetmemek için çaba sarf etmektedirler. Buna karşın yapılan işin doğası gereği bir çok riskle karşılaşmakta ve bu riskleri bertaraf edecek sistemler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, bankacılık sektörünün önemli kavramlarından bir tanesi olan ve bankalarda hassasiyetle uygulanan iç denetim fonksiyonudur.

Ülke ekonomisiyle paralel bir yapı arz eden bankacılık sektörü, son 7 yılda oldukça büyük krizler atlattmış ve bu krizlerin neticesinde ciddi bir güven kaybına uğramıştır. Bu kapsamda 1999 yılından itibaren küçülmeye başlayan sektör 2001 yılında en zor günlerini geçirmiş ve sistem, kendisini korumak adına bir çok düzenleme getirerek son yıllarda büyüme trendine kavuşmuştur. Bu süreçte etkin bir rol oynayan kamu düzenleyicileri, bankalarda iç kontrol sistemlerini daha etkin hale getirmek adına birçok düzenlemede bulunmuştur. Ülkemizde bu gelişmelerle ön plana çıkmaya başlayan iç denetim anlayışı, yurtdışında da gelişme trendi izlemiş ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan dev şirket skandallarıyla dış denetim anlayışıyla beraber kendine has bazı düzenlemeleri getirmiştir.

Geleneksel anlamıyla basit kontrol faaliyetlerinden ibaret olan iç denetim fonksiyonu hızla kabuk değiştirmiştir. Günümüz koşullarında denetim birimlerine ve dolayısıyla da denetçilere yeni yaklaşımlar doğrultusunda yeni görev tanımlamaları yapılmaktadır. Güvenlik sağlayan, tasdik eden denetim yaklaşımı yerine kurumların faaliyet alanlarında maruz kaldığı risk faktörlerini belirleme ve ortadan kaldırma aktivitelerine doğru kayma yaşanmaktadır. Artık denetçilerden kurumların operasyonlarıyla ilgili riskleri anlamaları, tanımlamaları ve yönetmeleri beklenmektedir. Her tür kurumun -bankalar dahil olmak üzere- amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek risk olasılıklarını veya sonuçlarını değerlendirmek için bünyelerinde danışacakları bir iç denetim fonksiyonunu stratejilerine dahil etmeleri bu gereksinimden doğmuştur.

İç denetim fonksiyonunu stratejilere dahil etme zorunluluğu, işletmelerde işgören tedariki ve kariyer planlama açasından yeni yaklaşımları zorunlu kılmıştır. Bu çalışma, bahsi geçen yaklaşımları ve iç denetim biriminin oldukça önemli olduğu bankacılık sektöründeki denetim uygulamalarını incelemek, iç denetim birimleri ile banka içindeki diğer birimler arasındaki işgören tedariki ve kariyer planlama konularındaki farklı uygulamalara dikkat çekmek amacıyla gerçekteştirilmiştir. Kısaca amaç; Banka iç denetim birimlerindeki işe alım ve kariyer planlama süreçlerinin diğer birimlere nazaran farklı olduğunu ortaya koymaktır.

Bu amaçla çalışmanın ilk bölümünde, Türk bankacılık sektöründen, sektörde yaşanan sorun ve bu sorunları ortadan kaldıracabilecek çözümlerle sektörde yaşanan gelişmelerden bahsedilmiştir. Ayrıca yine ilk bölümde; geleneksel ve uluslararası anlamda iç denetim anlayışından, iç denetimin son yıllarda artan öneminden ve Türkiye’de iç denetim alanında yaşanan gelişmelerden hareketle, bankaların iç denetim sistemi yapıları kapsamındaki organizasyon yapıları ve sistemle ilgili yasal düzenlemelere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, insan kaynakları yönetimi açısından işe alma ve kariyer planlama süreçleri kapsamında ilk olarak işgören bulma ve seçmenin öneminden bahsedilmiş, ardında da kariyer planlama sürecinden, bireysel ve organizasyonel kariyer planlama konularından söz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde de banka iç denetim birimlerinde işgören tedariki ve kariyer planlaması ile ilgili Türk bankalarından uygulamalara yer verilmiştir. Bu bölümde iş gören tedarikinin iç denetim birimleri için olan yüksek öneminden ve yararlarından söz edilmiş ve banka iç denetim birimlerinde kariyer planlamasının önemine dikkat çekilmiştir. Türkiye'den farklı bankalardaki iç denetim uygulamalarına yer verilerek de iç denetim birimlerindeki işgören tedariki ve kariyer planlama uygulamaları ile diğer birimler arasındaki farklılıklar ortaya konarak bu farklılıkların nedenleri incelenmiştir.

Son olarak genel bir değerlendirme yapılarak bankacılık sektörü ile ilgili beklentiler ortaya konmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ VE İÇ DENETİM ALANINDA YAŞANAN GELİŞMELER

Ülkemizde son yıllarda yaşanan finansal krizler; ekonominin tümünü etkilemiş, en olumsuz etkiye bankacılık sistemi maruz kalmıştır. Uluslararası boyuttaki gelişmeler de aynı zaman dilimlerinde ortaya çıkmış; küreselleşmenin boyutlanması ve teknolojiye olan bağımlılığın giderek artması uluslararası finans kesiminin temel gündemini oluşturmuştur¹.

Küreselleşmenin iki sonucu vardır. Bu sonuçların ilki, devletin dışa açılmasıdır. Birinci ve ikinci dünya savaşları arasındaki dönemde, özellikle de 1930'larda devletin fonksiyonu, ulusal ekonomiyi dışarıdan gelecek etkilerden korumak olmuştur. 1970'lerin ortasından itibaren ise devlet, ulusal faaliyetlerin küresel ekonomiye uyumlaştırılması amacına yönelmiştir. Ulusal ekonomiler için hedef, küresel ekonomide yer almak olmuştur. Küresel ekonomideki bu eğilimin ulusal ekonomiler üzerindeki etkisi, devletlerin göreceli gücüne göre değişiklik göstermiştir. Borçlu durumdaki üçüncü dünya ülkeleri, şüphesiz en zayıf durumda olanlardır. Gelişmiş ülkeler, bono piyasalarına ve krizlere karşı hassasiyetlerinden dolayı, ulusal ekonomi politikası oluşturmak istemelerine karşılık, aynı zamanda da bağımsız olamayacaklarını kısa sürede anlamışlardır².

Küreselleşmenin ikinci sonucu, toplumların yeniden yapılanması ve bir küresel sosyal yapının ortaya çıkmasıdır. Üretimin yeniden yapılanması, üretim organizasyonu ve modelinin değiştirilmesidir. Buna göre, kitle üretimi yapan entegre

¹ Türkiye Bankalar Birliği, "Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme", Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu, 2004, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr>, 17.07.2006

² Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999, s. 62.

üretim birimlerinden, yeni bir modele geçilmektedir. Yeni modelde, merkezde küçük kontrol birimleri, çevrede ise çok sayıda parça üreten birim vardır. Esnek üretim yapısı, üretimin sınırlar ötesi organizasyonuna imkan vermektedir.

Gerçekten de günümüzde gerek hizmet gerek sanayi sektöründe üretim işlemleri, sınırlar ötesi bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir. Gelişen iletişim ve ulaşım imkanları sınır ötesi mal/hizmet üretimini kolaylaştırmaktadır. Örneğin; günümüzde bankalar farklı hizmetleri farklı ülkelerde üretmekte ve bunları dünyanın her yerinde sunabilmektedir. Bu konudaki en iyi örneklerden birisi, çokuluslu bankaların “Telefon Bankacılığı” hizmetini Hindistan gibi maliyetlerin düşük olduğu ülkede üretmesi ve tüm dünyadaki müşterilerin bu hizmetten faydalanmasıdır.

Küreselleşmeyle birlikte, sermayenin dolaşımı olağanüstü hızlanmış ve etki alanları genişlemiştir. Ayrıca, teknolojik gelişme ve değişikliklerde büyük ölçüde artmıştır. Bilgisayarların işlem hızında, bellek kapasitesinde ve programlarda yaşanan gelişmeler; bilgi işlem, depolama, telekomünikasyon etkinliklerini önceden görülmeyen bir şekilde hızlandırmış ve ucuzlatmıştır. Dünyanın hemen hemen bütün noktaları, sadece telefon hatlarıyla değil, fiber optik data transfer kanallarıyla, uydu haberleşme kanallarıyla birbirine bağlanmaya başlanmıştır. Yeni bir “var oluş düzlemi” oluşmuştur. Bu mekanda sermayenin, yerkürenin çeşitli yerlerindeki yatırım olanakları hakkındaki bilgilenmesi ve uluslararası dolaşımı, bugüne kadar görülmemiş bir süreklilik ve hassasiyet kazanmıştır. Dünya ekonomisinde faaliyet gösteren rekabet veya işbirliği içinde olan sermayeler arasındaki bağlar sıklaşmış, karşılıklı bağımlılık artmıştır. Dikkati çeken bir diğer eğilim ise, küreselleşmenin sonucu olarak sermaye dolaşımının yeni teknoloji ile hızlanmasının yanı sıra, etki alanının da genişlemesiyle ilgilidir. 1980’lerde devletler derin bir ekonomik ve sosyal krizin etkisiyle dışa açılmaya, merkezi kontrol ve düzenlemeleri birer birer kaldırmaya başlamışlardır.³

³ A.e., s. 62.

Küreselleşme ile birlikte çağımızda dünyayı biçimlendirecek şu geçişler olmaktadır⁴:

- Endüstri toplumundan, bilgi toplumuna geçiş
- İşgücü ağırlıklı teknolojidenden, yüksek teknolojiye geçiş
- Ulusal ekonomiden, dünya ekonomisine geçiş
- Kısa dönemden, uzun döneme geçiş
- Merkezi yönetimden, yerel yönetime geçiş
- Kurumsal yardımdan, kendi kendine yardıma geçiş
- Teslimiyetçi demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçiş
- Hiyerarşiden, şebekelere geçiş
- Kuzeyden, güneye geçiş
- Kısıtlı seçeneklerden, çeşitli seçeneklere geçiş.

Buna göre, küreselleşmenin sonuçlarını 5 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

1. Endüstri toplumundan, bilgi toplumuna geçilmesi,
2. Üretim sektörü yerine, hizmet sektörünün önem kazanması,
3. Bireyin önem kazanması,
4. Artan küresel rekabet,
5. Değişim ve değişen işletmelerdir.

Bu anlamda bakıldığında, bankacılık sektörü de küreselleşme olgusunun gelişmesiyle atılım gösteren hizmet endüstri kollarından biridir. Bankacılık sektörü de, küreselleşme ve artan rekabet savaşlarından dolayı hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde⁵.

⁴ A.e., s. 63.

⁵ A.e.

Bu olguyu ülkemizde de görmek oldukça kolaydır. Zira özellikle son 2 yılda ülkemizde faaliyete başlayan çokuluslu bankaların sayısı hızlı bir biçimde artmıştır.

Küreselleşen iş hayatının her kesime verdiği mesaj acımasızdır: Değişim. Yaşanan bu değişim ve yenilikler sadece örgüt ölçeğinde değil global bir ölçekte de işletmelerin yapılarını derinden etkileyebilmektedir. Bu anlamda çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamanın, çağa ayak uydurabilmenin yollarından biri ve en önemlisi ise; günümüz örgütlerinin sahip olduğu en değerli hazine olan bireyin mevcut yeniliklerinin geliştirilmesi ve ilerde üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması ile mümkün olabilecektir. Bu durum karşımıza “kariyer” konusunu çıkarmaktadır. Fakat, günümüzün belirsiz, sınırları kalkmış ve sürekli değişen dünyasında gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin kariyer beklentilerinde sürekli değişmelerin olduğu ise bir gerçektir. İşverenler ve işçiler arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve yeni kariyer anlaşması olarak adlandırılan bu gelişme “sınırsız kariyer”, “şirket ötesi kariyer” ve “çok yönlü kariyer” gibi yeni kariyer yaklaşımları adı altında bilim adamları ve gelecek bilimcileri arasında güçlü bir şekilde tartışılmaktadır. Bu anlamda gerek işletmelerin ve gerekse bireylerin gelecekteki kariyer beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri yeni kariyer yaklaşımları karşısında hazır olmaları ile mümkün olabilecektir⁶.

1980’li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük böyle güçlü bir personel bileşimine sahip olmak üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna katılan bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel etkileri artmıştır. Böylelikle günümüz koşullarında insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, modern insan kaynakları departmanları işletmenin toplumsal, örgütsel, işlevsel

⁶ Abdullah Soysal, **Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, 15.10.2006.

dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar⁷.

I. Türkiye’de Bankacılık Sektörü

Bir ekonomide mali sistem; mali araçlar, mali araçlar ve mali piyasalardan oluşur. Mali sistemin temel unsurlarından biri de bankacılık sektörüdür. Bankacılık sektörü, mali sistem içerisinde üzerinde kurulu olduğu ödemeler sistemi aracılığı ile tasarrufların yatırıma dönüştürülmesinde kaynak (fon) aktarımına aracılık eden bir sektördür.⁸

Türkiye, geçmişi yaklaşık 150 yıl öncesine uzanan bankacılık geleneğine sahiptir. Son yıllarda bankacılık sektörü; Türkiye ekonomisinin gelişimine yönelik katkıda bulunmuş öte yandan kendisi de ciddi bir gelişme göstermiştir.

Cumhuriyet döneminden 1980’li yıllara uzanan dönemde, ülkedeki ekonomik seviyeye paralel olarak Bankacılığın çok parlak olmadığı, rutin hizmetlerin verildiği görülmektedir.

1980’li yıllarda başlayan mali liberalizasyon süreciyle, bankacılık dahil bütün mali sistemde yapısal değişiklikler uygulamaya konmuş; faiz oranları ve döviz kurlarındaki sınırlamaların kalkması da, bu yapısal değişikliklerin hızla yerleşmesinde önemli rol oynamıştır. Reform niteliğindeki bu yapısal değişiklikler, bankacılık sektörünün ve mali sistemin gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Fakat 1990’lı yıllardaki gelişmeler bankacılık sektörünün mali bünyesinin önemli ölçüde bozulmasına neden olmuş, bankalar, uzun süre çok yüksek riskli bir ortamda çalışmışlardır. Bu dönemde hızla artan kamu kesimi borçlanma gereği ve bütçenin finansmanında kamu bankaları kaynaklarının kullanılması bu süreci hızlandırmıştır.

⁷ Seçil Bal Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, (Çevrimiçi) <http://www.humanresourcesfocus.com/konu2.asp>, 14.10.2006.

⁸ Oğuz Yıldırım, “Türkiye’de Bankacılık Sektörü (Tarihsel Gelişim, Temel Sorunlar, Mali Riskler ve Yeniden Yapılandırma)”, (Çevrimiçi) http://www.geocities.com/ceteris_tr/o_yildirim.doc, 14.10.2006.

2000’li yıllara gelindiğinde bankacılık sektörü çok ciddi bir riske maruz kalmış, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması, bankaların mali bünye sorunlarının çözülmesi, kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu amaçla Bankalar Kanunu’nda radikal değişiklikler yapılmış, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesine ve denetimine yeni bir yaklaşım getirilmiştir. Yeniden yapılanma ve uluslararası piyasalarla bütünleşme çabalarına paralel olarak, Türk bankaları da gerek kurumsal yapılarında, gerekse sundukları hizmet ve ürün kalitesinde önemli değişiklikler gerçekleştirmişlerdir. Böylece “Bankacılık Sektörü”, Türkiye ekonomisinde uluslararası rekabete açık ve düzenlemeler itibariyle AB’ye uyuma hazır sektörlerin başında gelmektedir⁹.

Türk bankacılık sektörü bugün; gerek mali, gerekse kurumsal yapıları itibariyle göz ardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmış durumdadır. Bu olumlu gelişmelere rağmen, Türk bankacılık sektörünün gelişimini etkileyen bazı olumsuzlukların da mevcut olduğu, bilinen bir gerçektir. Bankalar, yaptıkları iş gereği yoğun risklerle yaşamak zorunda olan kuruluşlardır. Bankacılık sektöründe yaşanan riskler, her ülkede, her dönemde kaçınılmaz olarak yaşanabilir. Zira finansal piyasalar var olduğu sürece, risk unsuru sistem içerisinde varlığını sürdürecektir. Ancak bu aşamada önemli olan, risklerin doğru tanımlanıp, yönetilmesidir. Banka üst yönetimleri, kurumsal olarak alınan riskler hakkında daha fazla bilgi edinmeli ve riskin yönetilmesi için gerekli sistemlere sahip olmalıdırlar. Böylece piyasada oluşacak risklerin zararları, bankacılık sektörünü en alt düzeyde etkileyecek ve oluşacak krizlerin zararları minimuma inecektir¹⁰.

Türk bankacılık sistemi, mali yapı içerisinde fon ihtiyacının yaklaşık %75 gibi önemli bir kısmını karşılayan bir sektör durumundadır. Sektör, 1980’den günümüze kadar, banka ve şube sayısı, personel istihdamı ve teknolojik alt yapı açısından önemli gelişmeler göstermiştir. Bankacılık sisteminin toplam aktif büyüklüğü 1980’de GSMH’nin %28.6’sı kadar iken 2000 yılında GSMH’nin %76.9’una ulaşmıştır. Toplam kredilerin GSMH’ya oranı yine aynı dönem içerisinde %15.4’ten

⁹ A.e.

¹⁰ Oğuz Yıldırım, “Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Riskler”, (Çevrimiçi) www.dtm.gov.tr, 2006, 17.08.2006.

%25.2'ye çıkarken, tasarruf mevduatı da önemli gelişme kaydederek %6'dan %32'ye yükselmiştir.¹¹

Sosyal hayatta Bankacılık faaliyetleri ve hizmetleri önemini arttırmış ve bu önem kendisini Bankacılıkla ilgili rakamlarda da yukarıda görüldüğü üzere göstermiştir. Yukarıda sunulan artışlar, Bankacılık hizmetlerinin toplumdaki öneminin gösterir niteliktedir.

Takibe alınan banka kredilerinin payının da son yıllarda arttığı, 1998'de %7.2 iken 2000'de %11'e çıktığı gözlenmiştir. 2000 yılında kredilerin takibe dönüşme oranları içinde özel kesim bankalarının payı %6, kamu bankalarının payı %11.6 olurken, TMSF idaresindeki bankaların payı %42 olarak saptanmıştır. Net kar (zarar)/ortalama özkaynaklar rasyosuyla ifade edilen karlılık oranları ise kamu bankaları için 1988'de %20, 1999'da %48.2 olurken 2000'de %20.6 olarak gerçekleşmiştir. Bu oranlar özel bankalar için ise sırasıyla %70.8, %65.2 ve %12.5 olarak belirlenmiştir. Böylece bankaların 2000 yılını kar azalışı ve zararlar kapattıkları dikkat çekmektedir¹².

Bu dönemde yaşanmakta olan ekonomik sıkıntılar; kendisini Banka karlarındaki azalışla net olarak göstermektedir. Türkiye ekonomisi, bankacılık sektörü açısından iki önemli finansal kriz yaşamıştır. Bu krizler; Kasım 2000 ve Şubat 2001'de yaşanan ve ülke ekonomisinde derin izler bırakan krizlerdir. Türk bankacılık sektöründeki yeniden yapılandırma ve düzenlemelere bakıldığında, bu iki krizden önce Türk bankacılık sektöründe akademik anlamda bir yeniden yapılandırma programı gerçekleşmemiştir¹³.

¹¹ Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, İstanbul, 2003, s.53

¹² A.e.

¹³ Yıldırım, a.g.e.

Sermaye yapısı, işletme finansmanında kullanılan kaynakların bileşimini ifade etmektedir. (Bu bakımdan sermaye yapısı yerine kaynak yapısı ifadesi de kullanılabilir.) Bankacılık sektörünün kaynak yapısı ise; mevduat, bankalara borçlar, repo işlemlerinden sağlanan fonlar, para piyasalarına borçlar, ihraç edilen menkul kıymetler ve özkaynaklardan oluşmaktadır. Özkaynak haricindeki kalemler, yabancı kaynak olarak tanımlanmaktadır. Türk bankacılık sektörünün 2005 yıl sonu bilançosu incelendiğinde, sektörün kaynaklarının yüzde 61,2'si mevduat, yüzde 13,8'i merkez bankası, bankalar ve para piyasalarına borçlar, yüzde 4,4'ü repo işlemlerinden sağlanan fonlar ve yüzde 13,5'inin ise özkaynaklardan oluştuğu görülmektedir¹⁴.

Bu rakamlar yaklaşık 5-6 yıl öncesinde derin krizler atlatan Bankacılık sektörünün kendisini toparladığını ve özkaynak oranlarının olumlu seviyelere geldiğini göstermektedir.

2001 yılında Türkiye'de yaşanan krizin ardından başlatılan bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programının aşamaları; kamu bankalarının finansal ve operasyonel açıdan yapılandırılması, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'ndaki (TMSF) bankaların sorunlarının en kısa sürede çözüme kavuşturulması, özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşturulması bankacılık sektöründe gözetim ve denetim etkinliğinin artırılması, sektörün daha rekabetçi bir yapıya kavuşturulması için yasal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi olarak açıklanmıştır. TMSF yönetiminde bulunan bankaların finansal ve operasyonel yeniden yapılandırılmaları sürecinde Fon'a alınan 20 bankadan 12'si birleştirilmiş, 5 bankanın özel sermaye gruplarına satışı tamamlanmıştır¹⁵.

2002 yılında bankacılık sistemindeki yeniden yapılandırma sürecine ilişkin en önemli gelişme, önceki yıl para ve sermaye piyasalarında yaşanan kriz ve ekonomik

¹⁴ Hakan Atasoy, "Bankacılık Sektörünün Sermaye Yapısı ve Sermaye Yapısının Karlılık Etkisi", (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4105, 14.10.2006.

¹⁵ Türkiye Bankalar Birliği, "2002 yılında Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi", Bankacılık ve Araştırma Grubu, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi45/Banka%20Sistemi.doc>, 20.12.2005.

faaliyetin hızla daralmasının da etkisiyle önemli ölçüde zarar gören bankacılık sisteminde derinleşen sorunların çözümü ve banka sermayelerinin güçlendirilmesi amacıyla uygulamaya konulan özel program olmuştur. Program kapsamında özel bankalara sermaye desteğinin sağlanması yanında krizin de etkisiyle ödeme gücü olumsuz etkilenen; ekonomiye katma değer yarattığı düşünülen reel sektör firmalarının faaliyetlerini sürdürmeleri ve ödeme güçlerini yeniden kazanmaları için finansal yeniden yapılandırma programı başlatılmış, varlık yönetim şirketlerinin kurulması yönünde düzenlemeler yapılmıştır.¹⁶

“İstanbul Yaklaşımı” olarak da adlandırılan reel sektöre yardım maksadını güden bu çalışmanın ne kadar fayda getirdiği ayrı bir tartışma konusu olmakla beraber Bankaların bu dönem sonrası mali olarak yükselişe geçtikleri bilinmektedir.

31 Ocak 2002 tarihinde 4743 sayılı “Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile özel sermayeli bankaların sermayelerinin güçlendirilmesi ve kamu desteği sağlanması ile şirketlerin bankalara olan borçlarının yeniden yapılandırılmasının yasal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu kapsamda;

- Kamu bankalarının kurumsal ve operasyonel yeniden yapılandırılmaları ve mali sektöre olan borçların yeniden yapılandırılması sürecine katılabilmeleri,
- Fon’daki bankaların alacak takip ve tahsilatlarının hızlandırılması, TMSF’nin organizasyon yapısının güçlendirilmesi,
- Bankalar Kanunu’na ilave edilen Geçici 4. Madde ile özel sermayeli bankaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacıyla destek sağlanması,
- Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarının düzenlenmesi ve Varlık Yönetim Şirketlerinin kurulması,

¹⁶ A.e.

- Çerçeve Anlaşmalarını imzalayacak kuruluşlar için getirilen vergi istisnaları konularında düzenlemeler yapılmıştır¹⁷.

A. Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları

Türk bankacılık sektörünün başlangıcından günümüze, özellikle 1980 sonrası uygulamaya konulan reform politikaları sonrasında, sektörün karşılaştığı başlıca temel sorunlar; ekonomik istikrarsızlık, mali riskler, yüksek kaynak maliyeti, haksız rekabet koşulları, teknolojideki hızlı gelişmeler, özkaynakların yetersizliği ve yeniden yapılanma sorunları şeklinde sıralanabilir.¹⁸

Söz konusu sorunlar irdelendiğinde genellikle makro sorunların Bankacılığı yakinen etkilediği görülmektedir. Makro sorunlar olmaları nedeniyle de bankaların birebir etkileyebilecekleri, önleyebilecekleri problemler olmayan söz konusu konulara karşı her banka kendi içerisinde tedbirler almaktadır.

Ayrıca bankacılık sektörü birçok riski de bünyesinde barındırmaktadır. Bu riskler; kredi riski, faiz oranı riski, faiz duyarlılığı riski (sabit – değişken faiz), döviz pozisyon riski, taahhüt ve yükümlülükler riski, sermaye piyasası işlemleri riski, para piyasası işlemleri riski, muhasebe ve raporlama riski, bilgisayar riski, suistimal riski, hırsızlık-soygun riski, tabii afetler riski, rekabet riski, yeni ürün ve yeni hizmet riski olarak sıralanabilir¹⁹.

B. Türk Bankacılık Sektörüne İlişkin İstatistikî Veriler

Çalışmaya ışık tutması açısından Tablo 1’de Türk bankacılık sektöründeki bazı bankacılık büyüklüklerine yer verilmiştir.

¹⁷ A.e.

¹⁸ Yıldırım, a.g.e., s.2

¹⁹ Bülent Şenver, “Bankalarda İç Denetim”, Türkiye Bankalar Birliği, **Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları**, İstanbul, 1999, s. 2.

Tablo 1 Türk Bankacılık Sektöründe Banka - Şube - Çalışan Sayısı Verileri

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Banka sayısı	79	61	54	50	48	47
Şube sayısı	7.837	6.908	6.203	6.075	6.219	6.222
Çalışan sayısı	170.401	137.495	124.009	124.030	127.944	132.151

Kaynak: BDDK, (Çevrimiçi) <http://www.bddk.org.tr>, 10.03.2006.

Tablo 1’de görüldüğü gibi Türkiye’deki bankalar ile ilgili verilere bakıldığında 2000 yılından 2005 yılına kadar banka sayısının azaldığı görülmektedir. 2000 yılında 7.837 olan şube sayısı da 2002 krizine yaklaşırken azalmış, 2002’deki krizin atlatılması ile ise ufakta olsa bir artışa geçmiştir. Şube sayısına bağlı olarak bankalardaki çalışan sayısı da 2000 yılında 170.401’den 2002 yılına gelindiğinde 124.009’a düşmüştür. 2002 yılı ile birlikte yükseliş trendine giren bankalardaki çalışan sayısı ise 2005 yılında 132.151 kişiye ulaşmıştır.

Tablo 2 Türk Bankacılık Sektöründe Mali Veriler-Kasım/2005

Milyar \$	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Aktifler	155,2	117,7	130,1	178,9	228,3	276,1 (*)
Özkaynaklar	11,2	10,3	15,7	25,5	34,2	38,2 (*)
Mevduat	87,7	76,6	84,4	111,3	142,4	181,1
Menkul değerler	27,5	41,5	52,7	76,5	92,2	106,4
Krediler	47,4	23,4	30,0	47,4	74,0	109,8
Net kar	- 4,2	- 8,2	1,8	4,1	4,7	4,2 (*)

(*) Yabancı Bankalar ile Kalkınma ve Yatırım Bankaları hariç.

Kaynak: BDDK, (Çevrimiçi), <http://www.bddk.org.tr> TBB-Alt Çalışma Grubu Bankacılık Sunumu – 02.02.2006

Tablo 2’de de 2000-2005 yılları arasında değişim gösteren Türk bankacılık sektöründeki mali verilere yer verilmiştir. İlk mali veri olarak aktiflere bakıldığında, aktiflerin 2000-2001 yılları arasında gerçekleşen hafif bir düşüşün ardından 2005 yılına kadar hızla arttığı görülmektedir. Özkaynaklar da yine aynı yıllar arasında azalmasına rağmen 2005 yılına gelindiğinde 38,2 Milyar Dolar değerine ulaşmıştır. Mevduat da yine 2000-2001 yılları arasında azalmış, fakat 2001-2005 yılları arasında hızlı bir artış göstermiş ve 2005 yılında 181,1 Milyar Dolar değerine ulaşmıştır. Menkul değerler son beş yıl içerisinde sürekli artış göstermiş ve menkul değerlerin 2000 yılında 27,5 olan değeri, 2005 yılına gelindiğinde 106,4 Milyar Dolar’a

ulaşmıştır. Krediler değeri de, aktifler, özkaynaklar ve mevduat değerleri gibi 2000-2001 yılları arasında azalmasına rağmen 2001 yılından itibaren 2005 yılına gelene kadar artış göstermiştir. Son olarak net kar değeri de 2000-2001 yılları arasında azalmış, 2001-2004 yılları arasında artmış ve 2005 yılına gelinde ise az da olsa yine bir azalma göstermiştir.

C. Türk Bankacılık Sektörü ile İlgili Düzenlemeler

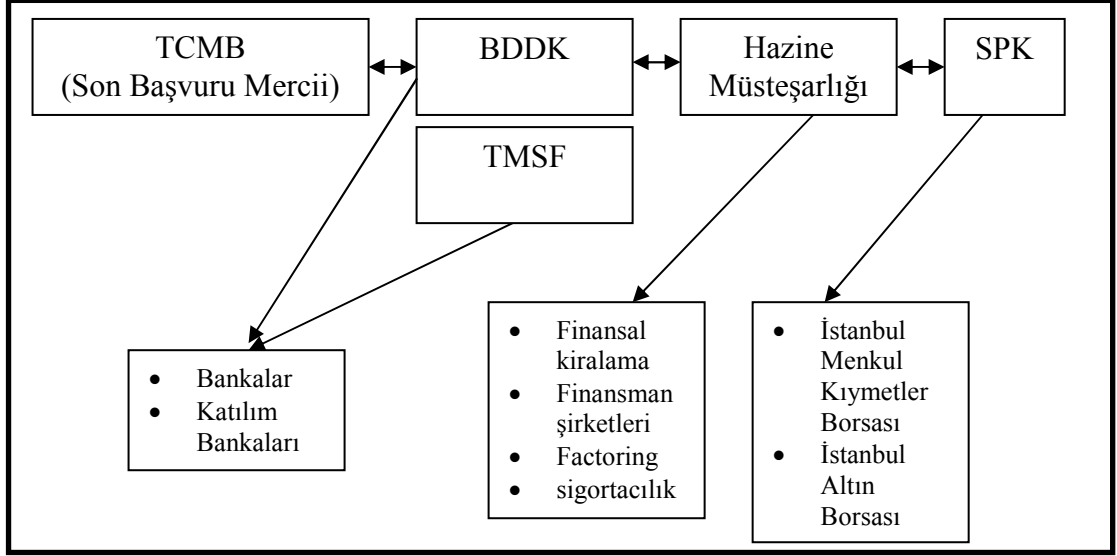
Türk bankacılık sistemine düzenleme, denetim ve gözetim açısından bakıldığında, bu faaliyetlerin dört kamu kurumunun yetki ve sorumluluğunda olduğu görülmektedir. Bunlar:

- Merkez Bankası (TCMB)
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)
- Hazine Müsteşarlığı (HM)
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB)' dir.

Tüm mali sistem ele alındığında ise bu kurumlara Sermaye Piyasası Kurulu'nu (SPK) da eklemek gerekir. Türk mali sistemini düzenleyici kurumlar Şekil 1'de görülmektedir.²⁰

²⁰ Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim: İç Denetim Uygulama Standartları, Etkin İç Denetim ve Risk Yöntemi, İç Kontrol ve Teftiş, Etkin İç Denetim Süreci**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2003, s. 54.

Şekil 1 Türk Mali Sistemini Düzenleyici Kurumlar



Kaynak: Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim: İç Denetim Uygulama Standartları, Etkin İç Denetim ve Risk Yöntemi, İç Kontrol ve Teftiş, Etkin İç Denetim Süreci,** İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2003, s. 54.

Özellikle 1999 yılı sonundan itibaren bankacılık alanında yaşanan olumsuz gelişmeler ve bu gelişmelerle birlikte ülkemiz ekonomisinde meydana gelen koşullar nedeniyle bankalar zor bir dönem geçirmişlerdir. Ancak alınan bazı önlemler neticesinde bankacılık alanında önemli iyileşmeler görülmüş ve bunların neticesinde bankacılık yeniden gözde bir sektör haline gelmiştir. Bahsi geçen iyileştirici düzenlemelere aşağıda kısaca yer verilmiştir.

1. İcra İflas Kanunu'ndaki Düzenlemeler

İcra İflas Kanunu'nda 2004 yılında yapılan değişikliklerle alacaklara ilişkin tahsilatın hızlandırılması ve kötü niyetli borçluların alacaklarının takibinin uzamasına ve sürüncemede kalmasına neden olan davranışların önlenmesine yönelik olumlu adımlar atılmıştır. Böylece ekonomik varlıkların değerinde büyük kayıplara neden olan takip hukuku uygulamasının verimsiz prosedürlere arındırılması

önemli ölçüde sağlanmıştır.²¹ Bu düzenlemeler Bankaların alacaklarını daha etkin bir şekilde takip edebilecekleri bir ortam oluşturmuştur.

2. Bankalar Kanunu'ndaki Düzenlemeler

2000 yılı sonrasında bankaların kaynaklarının bankanın emin şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek biçimde kullanıldığı tespit edilen ve hakkında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmesi veya bankacılık faaliyetini yapma ve mevduat kabul etme izinlerinin kaldırılması ve iflâs yoluyla tasfiyelerine karar verilen bankalardan olan alacakların takibinin hızlandırılması, bu bankaların hâkim ortakları, yönetici ve diğer yakınları ve bunların geçersiz muvazaalı işlemleri ile üçüncü kişilerin mülkiyetine ve kullanımına geçirilen tüm mal ile hak ve alacaklarının daha emin, hızlı ve istikrarlı takibinin sağlanması amacıyla kanunda değişiklikler yapılmıştır. Bu gelişmenin yanı sıra özellikle 2005 yılının sonundaki düzenlemeyle bankaların bazı komiteleri kurmaları kurumsal yapı anlamında bazı iyileşmeleri de beraberinde getirmiştir.

3. Enflasyon Muhasebesi Uygulaması

Bankaların enflasyondan arındırılmış net gelirler üzerinden vergilendirilme yapılmasına imkan sağlayan kanuna ilişkin çalışmalar 2003 yılında tamamlanmış ve 2005 yılından itibaren uygulanmak üzere Şubat 2004 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilmiştir.²² Söz konusu uygulama bankaların mali yapıları üzerinde olumlu bir etki yaratmış ve enflasyon muhasebesi ile bankaların mali yapıları daha şeffaf hale getirilmiştir.

²¹ Türkiye Bankalar Birliği-Bankacılık ve Araştırma Grubu, "2003 yılında Bankacılık Alanındaki Gelişmeler", (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi49/S16-banking.doc>, 12.02.2006.

²² A.e.

4. Aracılık Maliyetlerinin Düşürülmesi

Finansal işlemlerde aracılık maliyetinin düşürülmesi amacıyla vergisel düzenlemelere ilişkin özellikle 2003 yılında somut adımlar atıldığı görülmektedir. Buna göre, kredi işlemlerinden binde 7,5 oranında alınan ve müşteriye yansıtılan damga vergisi uygulamadan kaldırılmıştır. Ayrıca, vadeli mevduat açılmasından alınan özel işlem vergisi ile mevduat faizleri üzerinden alınan savunma sanayi destekleme kesintileri de kaldırılmış ve bahse konu olan ürünler daha cazip hale getirilmiştir.²³

5. Yabancı Sermayenin Türk Bankacılık Sektörüne Girmesi

Bankacılık alanında yaşanan tüm gelişmeler sonrasında oldukça büyük sermaye gereksinimine ihtiyaç duyulan bankacılık sisteminde Türk sermayesi yeterli olmamaya başlamıştır. Bunun üzerine, birçok bankanın yabancı sermayeye satışı ile ilgili olarak görüşmelere başladığı bilinmektedir. 2005 yılı sonuna gelindiğinde sektördeki yabancı sermaye oranı %5, yabancı sermayeye ait banka sayısı 15'tir. Yabancı sermayenin Türk Bankacılık sektörüne bu kadar hızlı girmesinin, tüm bankacılık sektörünü olumlu olarak etkileyeceği değerlendirilmekle beraber bu savın doğruluk payının ilerleyen zamanlarda belirleneceği açıktır.

II. İç Denetim Kavramı ve İç Denetim Alanında Yaşanan Gelişmeler

İç denetim, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız ve nesnel bir sağlamlama ve danışmanlık faaliyetidir. Risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve etkinliğinin geliştirilmesinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım sunarak kuruluşun hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur²⁴.

²³ A.e.

²⁴ Basel Komitesi, **Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi**, Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi Tarafından Yayınlanan Danışma Belgesi, 2000, (Çevrimiçi) www.bis.org/publ/bcbs.pdf, 09.12.2005.

Benzer bir tanıma göre iç denetim; kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. İç denetçiler, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar²⁵.

Denetim işinin önemini vurgulayan başka bir yaklaşıma göre; her iş için ayrı ayrı iç denetim uzmanlarının seçilebilmesi oldukça önemlidir. Ayrıca sistemler içinde uygun iç denetim yaklaşımının kurulabilmesi de en önemli konulardan bir tanesidir²⁶.

İç denetim bölümünün görevlerini tam olarak yerine getirebilmeleri kişilerin aldığı eğitime, iletişim yeteneğine, bağımsızlığına ve değişime hızlı uyum sağlayabilmeye özelliklerine bağlıdır. Bu sayede, iç denetim fonksiyonları daha stratejik olarak gerçekleştirilebilecektir²⁷.

Bankacılık sektöründe iç denetim bölümü için özellikle önemli olan nesnellik ve yansızlık ihtiyacı, iç denetim bölümünün aynı zamanda müşavirlik veya danışmanlık yapması olasılığını ortadan kaldırmaz. İç kontrollerin geliştirilmesi konusunda üst yönetime danışmanlık yapılması, aynı zamanda, kontrol mekanizmalarının tesis edilmesi gerektiği sırada yönetimin bilgiye dayanan bir karar almasını sağlamanın maliyet-etkin bir yoludur. Bununla birlikte, diğer danışmanlık veya müşavirlik biçimleri, iç denetimin temel işlevi karşısında tali olmalıdır; iç denetimin temel işlevi, mali tablo hazırlama ile ilgili kontroller da dahil bankanın iç kontrol sistemlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla banka içinde tesis edilmiş olan bağımsız bir değerlendirme işlevidir. İç denetçiler tesis edilmesi gereken iç kontrol

²⁵ Abdullah Kaya, "İç Denetim," **Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali kontrol Genel Müdürlüğü Dergisi**, 2004, s. 1-15

²⁶ Leslie W. Flott, "Internal Audits", Quality Control, **ASQ Quality Auditing Technical Committee**, 2000, s. 73-78.

²⁷ Mike Page ve Laura Spira, "The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit," Book Reviews, **The British Accounting Review**, 37, 2004, s. 351-358.

sistemleri konusunda üst yönetime danışmanlık yapmış olsalar bile, üst yönetim tarafından veya üst yönetimin talimatıyla kurulmuş olan iç kontrollerin iç denetçiler tarafından analizi ve eleştirilmesi engellenmemelidir²⁸.

A. Geleneksel Anlamda İç Denetim Anlayışı

İşletme yapısı içinde iç denetime yer verilmesinden sonra iç denetimin görevi, işletme faaliyetlerinin kontrol edilmesi olarak algılanmıştır. Bu çerçevede iç denetçilerin işlevleri; muhasebe kayıtlarının doğruluğunu, işletme politikalarına uygunluğunu araştırmak, böylece aktifleri koruyarak hata ve hileleri önlemek şeklinde sadece muhasebe konuları ile sınırlı kalmıştır.

Geleneksel denetim anlayışında denetçiler, kurumların varlıklarını tanımlamada üst yönetime yardımcı olmakla ve yönetim kademelerine danışmanlık yapmakla görevli idi. Öte yandan bu varlıkların yeterli derecede korunması ve kurumun finansal raporlarına doğru şekilde yansıtılması için gerekli koşulları sağlamak da başlıca görevlerinden sayılmaktaydı.²⁹ Zaman içerisinde işletme faaliyetlerinin alanı, konusu, bilgi sistemleri ve teknik yapısı geliştikçe, iç denetçiler daha geniş ve daha çok yönetime yönelik bir nitelik kazanmışlardır. İşletmenin birimleri arasındaki koordinasyon güçleştikçe, yönetimin iç denetim hizmetlerinden yararlanma ihtiyacı artmıştır. Böylece iç denetim faaliyeti, muhasebe kontrol alanından diğer alanlara doğru genişlemiş, işletmelerin daha başarılı olabilmesi için değişiklik önerilerini de kapsamaya başlamıştır.

Günümüzde gelineen noktada iç denetimin güncel tanımına aşağıda yer verilmiştir.

“İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç

²⁸ Basel Komitesi, **a.g.e**, s. 2.

²⁹ Sinem Kamiloğlu, “Merkez Bankalarında İç Denetim: Avrupa ve Amerika Merkez Bankalarının İncelenmesi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası için Bir Öneri”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003.

denetim, kurumun risk yönetimini, kontrolünü ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur”.

B. Uluslararası Alanda İç Denetim Anlayışı

Amerika Birleşik Devletleri İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan iç denetim tanımlamaları zaman içinde değişmiştir. 1957 yılında yapılan tanıma göre, iç denetim; muhasebe, finansman ve diğer faaliyet alanlarında örgüt içindeki bağımsız değerlendirme faaliyeti olarak belirlenirken, 1971 yılındaki tanım sadece, örgüt faaliyetlerinin gözden geçirilmesi şeklindedir. 1978 yılında yapılan tanıma göre ise iç denetim; örgüt faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. Böylece iç denetim sadece yönetime değil, tüm örgüte hizmet eden bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir³⁰.

İç denetim disiplininin; gerek doğası gereği gerek zaman içerisindeki gelişmelerden kaynaklanan bazı iç kuralları mevcuttur. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü bahsi geçen kuralları “Etik Kurallar” olarak belirlemiş ve tüm dünya çapında yayımlamıştır. Buna göre; Etik Kuralların amacı, iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir.

Bir etik kuralları manzumesi geliştirilmesi, iç denetim mesleği için gerekli ve uygundur ki bu meslek risk yönetimi, kontrol ve yönetimle ilgili objektif güvence çalışmasında güven üzerine kuruludur. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (The Institute of Internal Auditing)’ nün etik kuralları iki önemli hususu içine almak için yukarıdaki iç denetim tanımının ötesine uzanır:

- İç denetim mesleği ve uygulaması ile ilgili “ilkeler”,
- İç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan “Davranış Kuralları”.

³⁰ Mehmet Akyürek “Şirketlerde İç Denetim”, **TİDE Bülten**, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Yıl: 4, Sayı: 39, Temmuz 2000, s. 4 .

Bu kuralların amacı, ilkelerin uygulamaya dökülmesi amacıyla yorumlanmasına yardımcı olmak ve iç denetçilerin etik davranışları konusunda rehberlik etmektir.

Etik Kuralları, IIA (Uluslararası İç Denetim Enstitüsü)' nın Meslekî Uygulama Çerçevesi ve ilgili diğer IIA duyurularıyla birlikte, başkalarına hizmet veren iç denetçilere bir kılavuzluk sağlar. “İç denetçiler”, IIA üyelerini, IIA’ nın meslekî sertifikalarına sahip olanları (veya adayları) ve yukarıdaki iç denetim tanımı çerçevesinde iç denetim hizmeti verenleri ifade etmektedir.

Etik Kuralları, iç denetim hizmeti veren kurum ve kişileri bağlar. IIA üyeleri ve IIA’ nın sertifikalarına sahip olanlar (ve adaylar) için bu kuralların ihlâli, IIA’ nın yönetmelikleri ve idarî düzenlemelerine göre değerlendirilir ve ele alınır. Belirli bir davranışa “Davranış Kuralları”nda atıfta bulunulmaması, o davranışın kabul edilemez veya yanlış olarak değerlendirilmesini engellemez ve bu sebeple de söz konusu kişiler disiplin cezası açısından sorumludurlar. İç denetçilerin aşağıdaki ilkeleri uygulamaları ve desteklemeleri beklenir:

- *Dürüstlük:* İç denetçilerin dürüstlüğü, *güven* oluşturur ve böylece verdikleri hükümlere itimat edilmesine yönelik bir zemin hazırlanır.
 1. Çalışmalarını doğruluk, dikkat ve sorumluluk duygusuyla yaparlar,
 2. Hukuku gözetir ve hukukun ve mesleğin gerektirdiği özel durum açıklamalarını yaparlar,
 3. Kanun dışı bir faaliyete bilerek ve isteyerek taraf olmaz veya iç denetim mesleği ve kurum açısından yüz kızırtıcı eylemlere girişmezler,
 4. Kurumun meşru ve etik amaçlarına saygı duyar, katkıda bulunurlar.³¹
- *Objektiflik:* İç denetçiler, inceledikleri süreç veya faaliyet ile ilgili bilgiyi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en üst seviyede meslekî objektiflik

³¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Etik Kurallar”, (Çevrimiçi) [http:// www.tide.org.tr /TIDEWEB / IcSayfa.aspx?KodAl=253](http://www.tide.org.tr/TIDEWEB/IcSayfa.aspx?KodAl=253), 12.04.2006

sergilerler. İç denetçiler ilgili tüm şartların değerlendirmesini dengeli bir şekilde yapar ve kendilerinin veya diğerlerinin menfaatlerinden çok etkilenmezler.

1. Değerlendirmelerinin tarafsızlığına zarar verebilecek veya zarar vereceği varsayılabilir herhangi bir ilişkiye ve faaliyete katılmazlar; bu katılım, kurumun çıkarlarıyla çatışan ilişki ve faaliyetleri de içerir,
 2. Meslekî muhakemelerini zayıflatabilecek veya zayıflatacağı varsayılabilir herhangi bir şeyi kabul etmezler,
 3. Tespit ettikleri ve açıklanmadığı takdirde faaliyetlerinin raporlanmasını bozacak tüm önemli bulguları açıklarlar.
- *Gizlilik*: İç denetçiler, elde ettikleri bilginin sahipliğine ve değerine saygı gösterir; hukukî ve meslekî bir mecburiyet olmadığı sürece de gerekli yetkilendirmeyi almaksızın bilgiyi açıklamazlar.
 1. Görevleri sırasında elde ettikleri bilgilerin korunması ve kullanımı konusunda ihtiyatlı olurlar,
 2. Sahip oldukları bilgileri kişisel menfaatleri için veya hukuka aykırı olarak veya kurumun meşru ve etik amaçlarına zarar verebilecek tarzda kullanmazlar.³²
 - *Yetkinlik (Ehil Olma)*: İç denetçiler, iç denetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyarlar.
 1. Sadece görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip oldukları işleri üstlenmelidirler,
 2. İç denetim hizmetlerini, *Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına* uygun bir şekilde yerine getirirler,
 3. Kendi yeterliliklerini ve hizmetlerinin etkinlik ve kalitesini devamlı geliştirirler.³³

³² A.e.

³³ A.e.

Global anlamda iç denetim kavramının önemi gittikçe artarken bu rüzgardan her ülke esinlenmekte ve her ülke kendi özelliklerini taşıyan iç denetim modelleri oluşturmaktadır. Ancak iç denetim kavramının ortak özellikleri kendisini kaybetmemektedir.

İç denetimin ayrı bir yazılı düzenlemeye – genellikle yönetmelik- sahip olması, iç denetim hizmetinin bağımsızlığını, tarafsızlığını ve güçlülüğünü sağlamaya yönelik bir uygulamadır. İç Denetim Yönetmelikleri'nde genel olarak; işe alım, kariyer planlama, özlük hakları... vb. gibi düzenlemelere yer verilmekte olup ayrıca denetim faaliyetinin yerine getirilmesine yönelik hükümlerde bulunmaktadır.

İç Denetim kavramıyla ilgili bir diğer konu olan Denetim Komitesi de iç denetimin bağlı olduğu, raporladığı makamın yönetim kurulu dengi bir makam olması nedeniyle önem arz etmektedir. Bir bankada iç kontrol sistemlerini kurmak ve emniyeti tesis etmek banka yönetim kurulunun görevi olup yönetim kurulu bu görevini bir komite aracılığıyla icra etmektedir. Ülkemizde 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'yla beraber ülkemizde ilk defa yer alan bir kavram olan Denetim Komitesi, yönetim kurulu üyeleri içinden icrai faaliyette bulunmayan üyeler arasından seçilmektedir. Buradaki asıl amaç yine iç denetim faaliyetinin bağımsızlığını sağlamaya yöneliktir. İlgili kanunda yer alan 24. madde Denetim Komitesi'nin esaslarını düzenlemektedir. Bahsi geçen madde denetim komitesini oldukça detaylı olarak tarif etmekte olup; denetim komitesi üyelerinin niteliklerini, denetim komitesinin görev tanımlarını, sorumluluklarını, yükümlülüklerini içermektedir.

Yukarıda da detaylı olarak görüldüğü üzere, İç Denetim Disiplininin uluslararası anlamda düzenleyici ve yönlendirici bazı kuralları mevcuttur. Özellikle günümüzde ülkemizde hızla gelişen ve uluslararası anlamda oldukça büyük önemi olan Sertifikalı İç Denetçi uygulamasıyla sözü geçen kurallara uyum zorunluluk halini almaktadır.

Dünya üzerinde 117.000 üyesi bulunan ve 1941 yılında kurulmuş olan IIA yaklaşık 30 yıldır mesleki kariyeri en az 2 yıl olan iç denetçiler arasında bir sınav düzenlemekte olup sınav sonucunda başarılı İç Denetçilere bir sertifika vermektedir. CIA (Certified Internal Auditor) olarak bilinen söz konusu sınavlar ülkemizde de 2000 yılından itibaren TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. 2006 yılı başı itibarıyla dünyada 50.000 civarında sertifikalı iç denetçi bulunmakta olup ülkemizde bu rakam 130 civarındadır.

C. Kurumsal Yönetim ve İç Denetim

İç denetim, bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık aktivitesidir. İç denetimin Kurumsal Yönetim konusundaki temel rolü, risk yönetiminin etkililiği hususunda yönetim kuruluna tarafsız güvence sağlamaktır. Esasen iç denetimin bir kuruma değer katma yollarından en önemli iki tanesinin; (a) temel/önemli iş risklerinin uygun bir şekilde yönetildiğine dair tarafsız güvence ve (b) risk yönetimi ile iç kontrol yapılarının etkili bir şekilde işlemesi konusunda danışmanlık sağlama olduğu kabul edilmektedir.

İç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerini geliştirmek ve bu faaliyetlere değer kazandırmak amacını güden, bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık aktivitesidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur³⁴.

Tablo 3’de kurumsal yönetim aktivitelerinin bir demeti sunulmaktadır. Bu çerçevede, etkili bir iç denetim fonksiyonunun üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken roller ayrı ayrı ortaya konulmaktadır. İç denetimin rolünü belirlerken göz önünde tutulması gereken kilit faktörler; (a) yürütülecek aktivitenin iç denetim fonksiyonunun bağımsızlığı ve tarafsızlığına yönelik herhangi bir tehdit oluşturup

³⁴ John Fraser ve Hugh Lindsay, “Yönetim Kurullarının İç Denetim Hakkında Sorması Gereken 20 Soru”, Çev.: Mehtap Doğan, Meriç Gökhan Hocoğlu, Serenay Yücel ve Sibel Aksoy, (Çevrimiçi) <http://www.tide.org.tr>, 17.07.2006.

oluşturmadığı ve (b) kurumun risk yönetimi kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin geliştirilmesini mümkün kılıp kılmadığıdır.

Tablo 3 Kurumsal Yönetim Kapsamındaki Temel İç Denetim Rollerini, Şartlı Olarak Alınabilecek İç Denetim Rollerini ve İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Rollerini Kıyaslanması

Kurumsal Yönetim Kapsamındaki Temel İç Denetim Rollerini	Şartlı Olarak Alınabilecek İç Denetim Rollerini	İç Denetimin Üstlenmemesi Gereken Roller
<ul style="list-style-type: none"> • Risk yönetimi süreçleri konusunda güvence verme • Risklerin doğru şekilde ölçülüp değerlendirildiği konusunda güvence verme • Risk yönetimi süreçlerini ölçüp değerlendirme • Önemli risklerin raporlamasını değerlendirme • Önemli risklerin yönetilmesini gözden geçirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risklerin tanımlanmasına, ölçülüp değerlendirilmesine yardım etme • Riskler konusunda yönetimi eğitme ve yetiştirme • KRY faaliyetlerini koordine etme • Risklerin raporlamasını konsolide etme • KRY çerçevesini yürütme ve geliştirme • KRY'nin oluşturulmasına öncülük etme • Yönetim kurulunun onayına sunulacak risk yönetimi stratejisini geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk iştahını tesis etme • Risk yönetimi süreçlerini kuruma empoze etme • Riskler konusunda yönetim güvencesi • Risk karşısında alınacak tutum konusunda karar verme • Yönetim adına risk tutumlarını uygulama • Risk yönetimi konusunda hesap verme

Kaynak: M.Ali Madendere, "Kurumsal Yönetimde İç Denetimin Rolü", (Çevrimiçi) <http://www.tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/12.03.2006>.

Tablo 3'ün sol sütunundaki aktivitelerin tamamı güvence aktiviteleridir. Bu aktiviteler riskler konusunda en geniş anlamdaki güvence verme hedefinin daha dar anlamdaki alt unsurlarını oluştururlar. Uluslararası İç Denetim Standartları ile uyumlu bir iç denetim fonksiyonu, bu aktivitelerden hiç olmazsa bazılarını gerçekleştirebilmeli ve aynı zamanda gerçekleştirmelidir.

İç denetim, bir kurumun kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini geliştirmeye dönük danışmanlık hizmetleri de verebilir. İç denetimin kurumsal risk yönetimi konusundaki danışmanlığının mahiyeti ve kapsamı, yönetim kurulunun yararlanabildiği mevcut diğer iç ve dış kaynaklar ile kurumun risk olgunluğuna bağlı olup, zaman içerisinde ve kurumdan kuruma değişkenlik gösterebilmektedir.

İç denetimin riskleri ele alma, risklerle kurumsal yönetim arasındaki bağlantıları anlama ve kolaylaştırma konularındaki uzmanlığı, özellikle işin başlangıç aşamalarında olmak üzere, KRY konusunda iyi donanımlı ve birikimli bir savunucu, destekleyici ve hatta iyi bir proje yöneticisi olarak işlev görmesi anlamına gelmektedir. Kurumun risk olgunluğu arttıkça ve risk yönetimi iş operasyonları ile daha fazla bütünleşmiş oldukça, iç denetimin kurumsal risk yönetimine destek verici rolü de azalabilecektir. Aynı şekilde, eğer bir kurum risk yönetimi uzmanı istihdam eder veya risk yönetimi fonksiyonu için uygun bir kadro oluşturursa, iç denetimin, danışmanlık hizmeti vermekten ziyade, güvence verme rolüne odaklanmak suretiyle kuruma katkı sağlaması daha mümkün ve muhtemeldir.

Bununla birlikte, eğer iç denetim henüz yukarıdaki tabloda sol sütunda gösterilen danışmanlık faaliyetlerine ilişkin risk bazlı yaklaşımı kendi içinde tam olarak benimseyip özümsememişse, tablonun orta sütunundaki danışmanlık aktivitelerini üstlenecek ölçüde donanımlı olduğu da kuşkuludur.

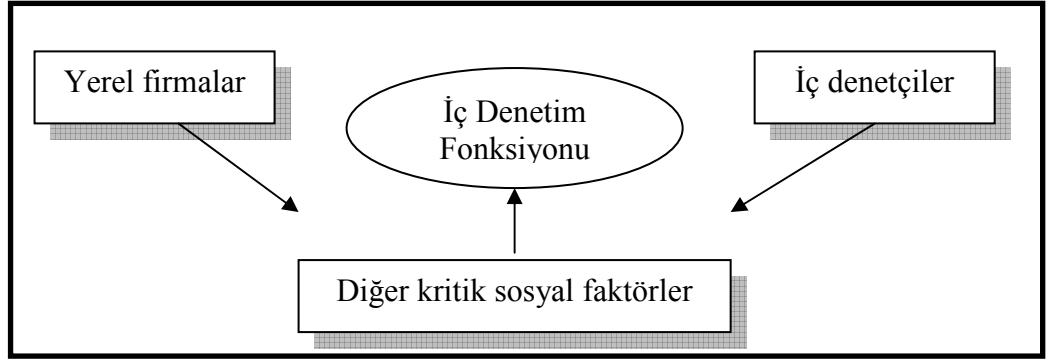
D. Bankalarda İç Denetimin Artan Rolü ve Önemi

Bilindiği gibi yirminci yüzyıla damgasını vuran küreselleşme süreci, birçok sektörde olduğu gibi finansal sektörde de etkisini göstermiştir. Finansal kesimde giderek artan entegrasyon sonucunda, bir ülkenin finansal piyasasında yaşanan istikrarsızlığın, uluslararası finansal piyasalarda zincirleme istikrarsızlıklara ve krizlere yol açtığı gözlemlenmektedir. Özellikle 1997 yılında yaşanan Asya Krizi, etkin biçimde işleyen yerel finansal piyasaların dünya finans sisteminin istikrarı için ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Çünkü gerek bankacılık sistemindeki ve gerekse sermaye piyasalarındaki zayıflık, kaynakların etkin kullanımını engellemekte ve krizlere yol açmaktadır.

Bu nedenle faaliyetleri gereği risk alan kuruluşlar olan bankalarda, etkin bir denetim sisteminin oluşturulması ihtiyacı giderek önem kazanmaktadır. Etkin bir denetim sistemi, bankacılık faaliyetlerinin tam ve güvenli olarak yürütülmesi

açısından gerekli bir yapı niteliğindedir. Bankaların hedeflerine ulaşması, uzun dönemli kar planlarının gerçekleştirilmesi ve güvenilir mali ve idari raporlamanın yürütülmesi açısından etkin bir denetim sistemi gereklidir. Ayrıca, iç denetim sistemi bankaların ilgili yasal düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermelerini ve beklenmedik risklerin en aza indirilmesini sağlamaktadır. Şekil 2’de iç denetim fonksiyonu görülmektedir.

Şekil 2 İç Denetim Fonksiyonu



Kaynak: Larry Rittenberg ve Mark A. Covalleski, “Internalization versus Externalization of the Internal Audit Function: An Examination of Professional and Organizational Imperatives”, *Accounting, Organizations and Society*, 26, 2001, s. 617–641.

Bankacılıkta, gözetim ve risk yönetimi alanında yürütülen çalışmalar doğrultusunda, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, iç denetim sisteminin değerlendirilmesi ile ilgili olarak bir dizi prensipler oluşturulmuştur.³⁵ Basel komitesinin bankacılıkta etkin gözetim ve denetim ile ilgili temel prensiplerinin, tüm ülkelerin denetim ve gözetim otoriteleri tarafından başvuru alan temel kaynak niteliğinde olması beklenmektedir. Söz konusu durum Bankalarda İç Denetim olgusunun giderek etkin hale gelmesine etkindir.

Öte yandan, bankalarda iç denetim konusu, gerek ulusal gerek uluslararası alanda birçok bankanın son zamanlarda önemli miktarlardaki zararları nedeniyle daha da önem kazanmıştır. Çünkü son zamanlarda birçok problemlili bankada görüldüğü gibi, yetersiz iç denetimler büyük zararlara yol açabilmektedir. Etkin bir iç denetim

³⁵ Türkiye Bankalar Birliği, “Bankalarda İç Denetim Sistemleri”, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/basel/denetim.doc>, 10.12.2006

sistemi, bankayı zarara götürebilecek problemlerin önceden fark edilmesini ve olası zararların önlenmesini mümkün kılmaktadır.

Tabii tüm bu hususlarla birlikte, Bankacılık sektöründeki iç denetim uygulamalarında denetçilerin eğitim durumları ve soysa-kültürel özellikleri önemlidir³⁶. Bu husus da iç denetim elemanlarının seçim sürecini önemli kılan etkenler arasındadır.

E. Türkiye’de İç Denetim Alanında Yaşanan Gelişmeler

Türk finans sektörü 1980’li yıllardan itibaren serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte yeniden yapılanma sürecine girmiş, mali piyasalarda liberalleşmeyi öngören önemli reformlar geliştirmiştir³⁷.

1990’lı yılların sonunda patlak veren Asya krizi, tüm dünyayı olduğu kadar Türkiye ekonomisini de etkilemiştir. Daha bu krizin etkileri sürerken Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleriyle Türkiye’de birçok sektör zor duruma düşmüştür. Bu sektörlerle birlikte, bunları finanse eden bankalar da alacaklarını tahsil edemeyince mali yapılarında bozulma yaşamaya başlamışlardır. Asli fonksiyonu topladığı kaynakları satmak olan bankalar artık kaynaklarını krediye dönüştüremez olmuştur.³⁸

Bu durum Bankaların mevcut kredilerini vadelerinden önce kapatmaya itmiş, doğal olarak hem bankalar hem de reel sektördeki firmalar olumsuz etkilenmişlerdir.

Kriz yıllarında Türk bankacılık sektörünün genel yapısı; uluslararası standartlardan uzak, hızlı teknolojik gelişmeleri takip edemeyen, sermaye açısından yetersiz, etkin bir denetimin bulunmadığı çok sayıda küçük bankadan oluşan bir nitelik arz etmekteydi. Dünyada ve Türkiye’de yaşanan son gelişmelerden sonra

³⁶ Andrew Jones, “(Re)producing Gender Cultures: Theorizing Gender in Investment Banking Recruitment,” *Ceoforum*, 29, 4, 1998, s. 451-474.

³⁷ Türkiye Bankalar Birliği, “Bakış Açısı”, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/konferans.htm>. 05.08.2002., 04.11.2006.

³⁸ Aslan, *a.g.e.*, s.67.

birçok banka, yükümlülüklerini yerine getiremez olmuştur. Bunun üzerine bu bankalar TMSF (Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu) bünyesine alınmış, bazılarının lisansı iptal edilirken, bazıları da satışa çıkarılmıştır. Satılamayanlar ise ya tasfiye edilmiş ya da birkaç banka çatısı altında küçültülmeye çalışılmıştır.³⁹

Bu dönemden sonra gerek kamuoyunun baskısı gerek ekonomik koşullar nedeniyle yasa koyucu ve diğer düzenleyiciler bazı önlemler almaya başlamıştır.

2001 yılı güçlü ekonomiye geçiş programı kapsamında bankacılık sektörünün daha etkin ve rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermesi amacıyla yapılan reformların önemli bir kısmı, bankalar kanununda ve bankacılık sektörünün yasal altyapısının uluslararası standartlara uyumunun sağlanmasına yönelik değişiklikler çerçevesinde gerçekleşmiştir. İç denetim sisteminin Türk Bankacılık sisteminde yer alması, uygulanmaya başlanan ekonomik programın ve bankacılık sektöründe yeniden yapılanmanın önemli bir adımıdır.⁴⁰

Konuyla ilgili yasal ve düzenleyici değişiklikler 3 aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar, yeni bankalar kanununun kabul edilmesi, BDDK'nın (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) kurulması ve "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" yayımlanması aşamalarıdır.

Ülkemizde Bankaları ilgilendiren temel düzenleme Bankalar Kanunu'dur. Söz konusu kanun yıllar itibarıyla değişikliğe uğramış olup işbu çalışmamızın tarihi itibarıyla 5411 sayılı Bankacılık Kanunu yürürlüktedir.

05.02.1985 tarih ve 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nda yer alan ve bu tarihten sonraki tüm ilgili düzenlemelerde yerini korumuş olan bir hükme göre Bankalar; işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak

³⁹ A.e.

⁴⁰ A.e.

amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlüdürler. Bankaların, işlemlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuatına uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmaları zorunludur.

Bu hükümden de görüleceği üzere Bankalarda görev yapacak müfettişlerin yani iç denetim elemanlarının dayanağı “kanun”dur.

Bankacılık alanında yaşanan tüm olumsuz gelişmelerin akabinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu duruma kayıtsız kalmayarak iç denetim ile ilgili bazı kurallar getirmiştir. Buna göre; 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Konuyla ilgili yayımlanan bir ilk niteliğini taşıyan söz konusu yönetmelik *1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile yenilenmiştir.*

Bankaların, karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerine ilişkin esas ve usulleri belirlemeyi amaçlayan söz konusu yönetmelikte yer alan başlıca hususlara aşağıda yer verilmiştir.

İç denetim sisteminin amacı, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamaktır.

İç denetim sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için, iç denetim faaliyetleriyle; banka içi herhangi bir kısıtlama olmaksızın bankanın tüm faaliyetleri, yurt içi ve yurt dışı şube ve genel müdürlük birimleri dahil diğer birimleri dönemsel ve riske dayalı olarak incelenir

ve denetlenir, eksiklik, hata ve suiistimaller ortaya çıkarılır, bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine ve banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulur ve Kuruma ve üst yönetime iletilen bilgi ve raporlamaların doğruluğu ve güvenilirliği değerlendirilir.

İç denetim sistemi, faaliyetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanmasını, finansal ve idari konulara ait bilginin güvenilirliğinin, bütünlüğünün ve zamanında elde edilebilirliğinin, banka faaliyetlerinin yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere tam anlamıyla uygunluğunun sağlanmasını amaçlar.

Bankalarda iç denetim görevi, iç denetim birimi tarafından yürütülür. İç denetim biriminde bankanın büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, yoğunluğuna, kapsamına ve risklilik düzeyine bağlı olarak, Kanun ve ilgili mevzuat ile banka içi düzenlemelerde öngörülen denetim hizmetlerinin aksatılmadan ve bu hizmetlerin gerektirdiği seviyede yerine getirilmesi amacıyla yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılır.

Müfettişler görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak icra eder. Bu amaçla müfettişlerin iç denetim birimi yöneticisi, ilgili iç sistemler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde banka yönetiminde yer alan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu bulunmaması ve görevlerinin icrasında kişisel veya akrabalık ilişkileri ya da bankadaki konumu gibi hususlardan kaynaklı menfaat çatışmalarından uzak olmaları sağlanır.

Müfettişler, bağımsızlıklarını ve tarafsızlıklarını zedeleyici nitelikteki hususların bulunması halinde bunları denetim öncesinde iç denetim birimi yöneticisine ve denetim komitesine bildirir ve görevden çekilir. Müfettişler, daha önce bulunduğu görevler nedeniyle sorumluluğu bulunan işlemlerin denetiminde yer alamazlar.

Yönetim kurulunca, müfettişlere görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bankanın tüm bölüm ve birimlerinde inisiyatif kullanabilecek, bankanın herhangi bir personelinden bilgi alabilecek ve bankanın tüm kayıt, dosya ve verilerine ulaşabilecek yetkiyi haiz olmaları sağlanır.

İç denetim birimi tarafından hazırlanan, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç denetim yönetmeliğinde müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir. Müfettişlerden, bankanın bilgi teknolojilerinin denetimini icra edeceklerin bilgi teknolojileri ile bilgi teknolojilerine dayalı denetim teknikleri konularında öğrenim alanları itibariyle veya aldıkları eğitim sertifikalarıyla kanıtlanabilir asgari bilgi ve beceriye sahip olmaları zorunludur.

Bahse konu yönetmelikte belirtilen ve detaylarına yukarıda yer verilen hususlar; gerek iç denetim işinin gerek konuyla ilgili insan kaynağının önemini ortaya koyar niteliktedir.

III. Bankaların İç Denetim Sistemi

Başlangıçta dolandırıcılık, görevi kötüye kullanma ve hata olasılıklarını minimize etmek için oluşturulan iç denetim kapsamı, zamanla genişleyerek bir bankanın karşılaşılabileceği her çeşit riski ortaya çıkarabilen bir sistem haline getirilmiştir. Banka amaçlarının gerçekleşmesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesi açısından iç denetim sistemi önem arz etmektedir. İç denetim sistemi her biri birbiriyle ilişkili beş temel unsurdan meydana gelmektedir.

- Banka yönetiminin gözetim faaliyetleri ve kurum içi denetim kültürü
- Riski belirleme ve değerlendirme

- Denetim faaliyetleri ve fonksiyonel ayırım
- Bilgi erişim sistemi ve kurum içi iletişim
- İzleme faaliyetleri ve iç denetim sisteminde hataların yok edilmesi⁴¹

Risk yönetimi, çağdaş kuruluşlar için temel becerilerden birisidir. Karşı karşıya kaldıkları riskleri kadere bırakan kuruluşlar ile iyi risk yönetimi yapabilenler arasında, alacakları ödül ve ceza bakımından keskin ayrımlar bulunmaktadır. Teknolojik ilerleme ve küreselleşme olguları, bankaların faaliyetlerindeki belirsizliği ve maruz kaldıkları sistematik risklerin doğasını kalıcı şekilde değiştirmiştir.⁴²

Çalışmamızın bu bölümünde TBB tarafından Bankalar nezdinde gerçekleştirilen ve Bankalardaki İç Denetim ve Risk Yönetimi faaliyetlerini baz alan araştırmadan bazı bilgilere yer verilmiştir.

Ülkemizde son yıllarda yaşanan finansal krizler, ekonominin tümünü etkilemiş, en büyük olumsuz etkiye bankacılık sistemi maruz kalmıştır. Uluslararası boyuttaki gelişmeler de aynı zaman dilimlerinde ortaya çıkmış; küreselleşmenin boyutlanması ve teknolojiye olan bağımlılığın giderek artması uluslararası finans kesiminin temel gündemini oluşturmuştur. Bu gelişmeler bankacılıktaki risk yönetiminin artan önemini başlıca nedenleridir. Ülkemizdeki somut gelişmeler, risk yönetiminin kavram olarak mevzuata girmesiyle başlamıştır. İlk defa Bankalar Kanunu'nda ifadesini bulan düzenlemeler, 8 Şubat 2001 tarihinde yayımlanan yönetmelik ile detaylandırılmıştır. 2001 yılındaki uyum sürecinin ardından, 2002 yılından itibaren bankaların, mevzuatın öngördüğü çerçevede çağdaş risk yönetimi sistemleri kurma yolunda önemli bir mesafe kat ettikleri görülmektedir. Bir yılı uyum hazırlıkları ile geçse de üç yıldır Türk bankalarının hayatında yer alan risk yönetimi

⁴¹ Türkiye Bankalar Birliği, “Bankalarda İç Denetim Sistemleri”, s. 6., (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/basel/denetim.doc>, 10.12.2006.

⁴² Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu, “Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme” (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi48/Riskanket.doc>, 12.04.2006.

uygulamalarının yönetsel boyutu ve teknik yeterlilikleri bakımından ne aşamada olduğunun saptanmasının yararlı olacağı düşüncesinden hareketle, Türkiye Bankalar Birliği nezdinde 1999 yılından bu yana faaliyet gösteren Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubunca bankalara yönelik bir anket düzenlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda düzenlenen ankete 25 banka katılmıştır. 30 Eylül 2003 tarihi itibarıyla düzenlenen ankete katılan bankaların; 12'si özel sermayeli, 7'si Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı sermayeli, 3'ü kamu sermayeli mevduat bankası ve 3'ü de mevduat kabul etmeyen banka kapsamında değerlendirilen bankalardır. Söz konusu bankaların 30 Eylül 2003 tarihi itibarıyla 175,7 katrilyon düzeyinde olan aktif toplamı, sektörün aynı tarihteki aktif toplamı olan 225 katrilyon TL'nin yüzde 78'ini oluşturmaktadır. Bu itibarla temsili çoğunluğun sağlandığı anket çalışmasında "Bankalarda Risk Yönetimi Uygulamaları"na ilişkin sorular; organizasyon yapısı, yasal düzenlemeler, politika ve prosedürler, yönetim, piyasa riski, aktif - pasif yönetimi, kredi riski ve operasyonel risk olmak üzere sekiz alt başlık altında değerlendirilmiştir.⁴³.

A. Bankaların İç Denetim Sisteminde Organizasyon Yapısı

Ülkemizdeki risk yönetimi düzenlemeleri iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi fonksiyonlarının bağımsız olarak yapılandırılmasını öngörmektedir. Risk yönetimi fonksiyonunun nasıl bir organizasyonel yapıda icra edildiğine ilişkin anket sorusuna, kamu sermayeli bankaların tümü, özel sermayeli bankaların yüzde 75'i, yabancı bankaların yüzde 57'si ve mevduat kabul etmeyen bankaların yüzde 33'ü olmak üzere, tüm katılımcı bankaların yüzde 68'i bağımsız bir risk yönetimi birimi veya bağımsız birer piyasa, kredi, operasyonel risk birimleri bulunduğu yönünde yanıt vermiştir.

Tüm bankalarda birbirinden ayrı ve bağımsız; Teftiş Kurulu, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Bölümleri olduğu görülmektedir.

⁴³ A.e.

Risk yönetimi, iç kontrol birimleri ile teftiş kurullarında çalışan kişi sayılarına ilişkin soruya verilen yanıtlar değerlendirildiğinde; Tablo 4'den de izlenebileceği gibi, özel sermayeli bankalarda teftiş kurullarının, kamu bankalarında iç kontrol merkezlerinin, yabancı bankalarda ise risk yönetimi birimlerinin daha fazla çalışanı olduğu ortaya çıkmaktadır.⁴⁴

Tablo.4 Katılımcı Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetiminde Görevli Sayıları

Banka Türü	Risk Yönetimi	İç Kontrol Merkezi	Teftiş Kurulu	TOPLAM
Özel Bankalar	112	292	638	1042
Yabancı Bankalar	41	19	19	79
Kamu Bankaları	48	513	355	916
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	5	5	4	14
TOPLAM	206	829	1016	2051

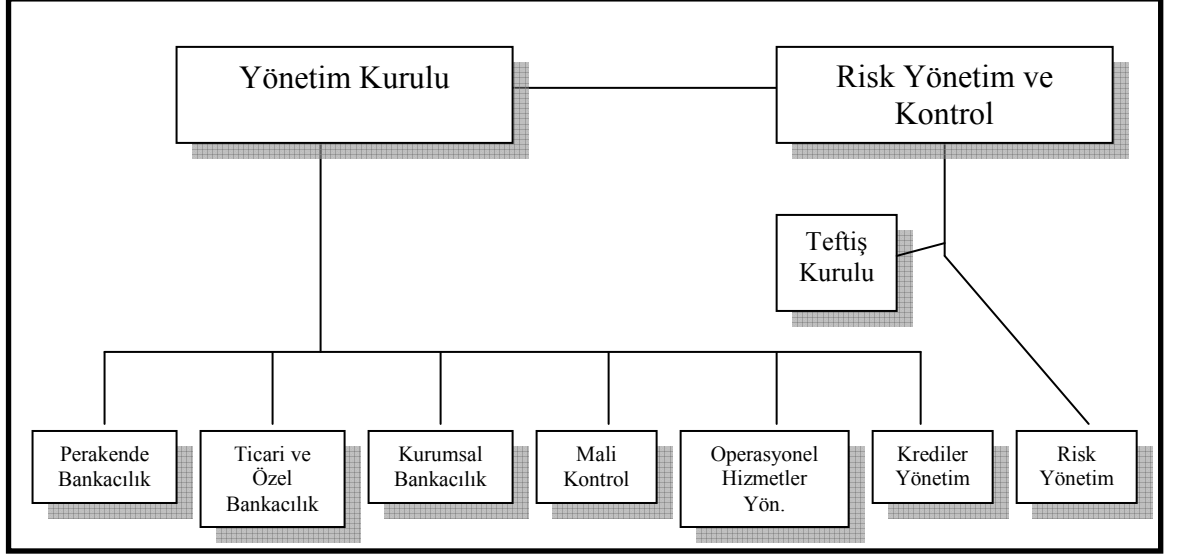
Kaynak:Türkiye Bankalar Birliği, **Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme**, 2004, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr>, 11.11.2005.

Rakamsal olarak yukarıda sunulan verilere göre Bankalarda toplamda 2.051 adet iç denetim-risk yönetimi personeli görev almaktadır ki bu da toplam personel sayısı içerisinde yüksek bir yere sahiptir.

İleride bahsedilecek olan uygulama çalışmasında görüşülen bankalardan Z Bankasına ait organizasyon şeması aşağıda yer almakta olup bu bilginin yukarıda personel adetleri verilen birimlerin organizasyon içerisindeki yerini göstermekte faydalı olacağını düşünmekteyim.

⁴⁴ A.e.

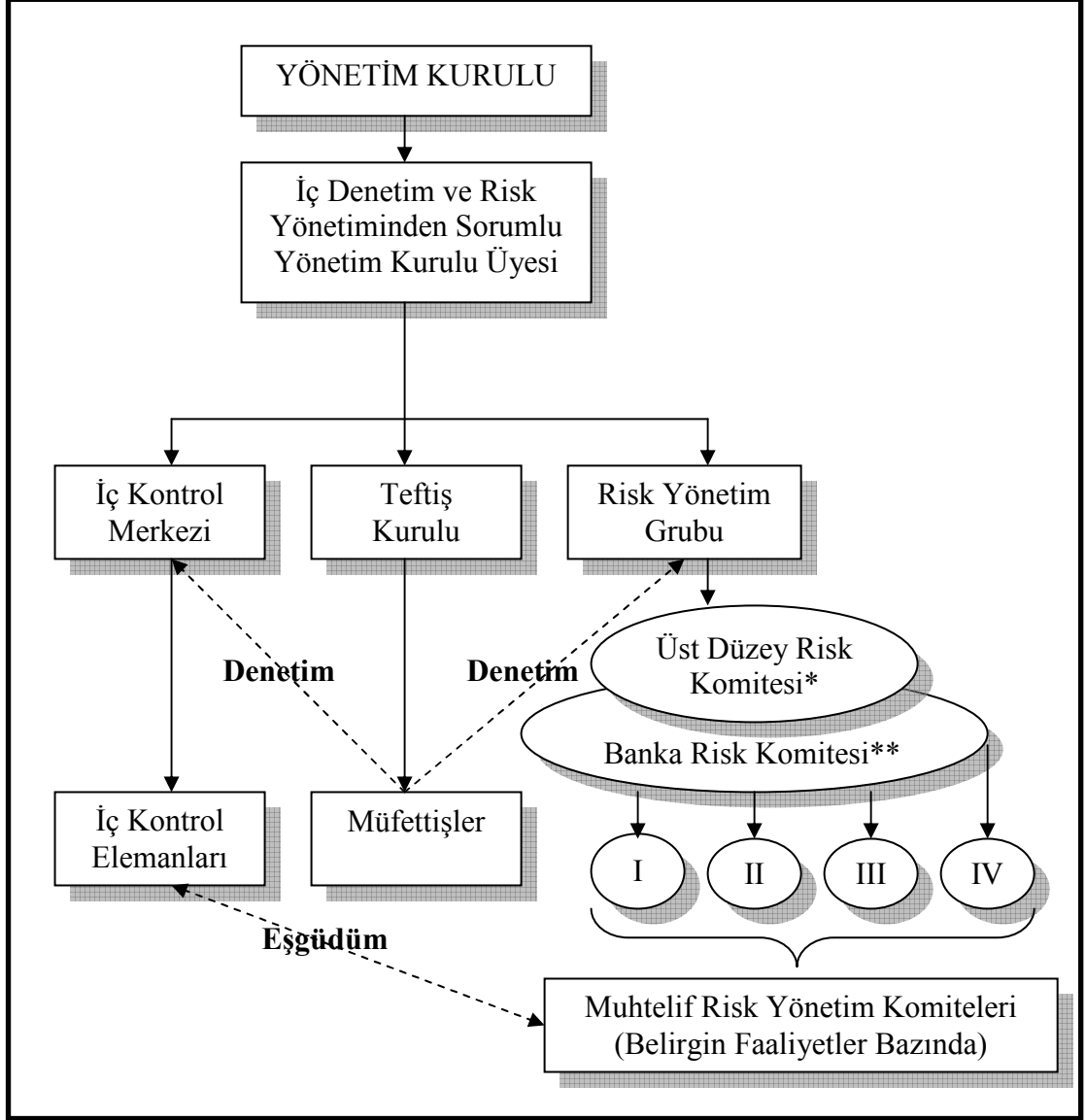
Şekil 3 Banka Organizasyon Şeması



Kaynak: Z Bankası Organizasyon Şeması

Yukarıda da görüleceği üzere Yönetim Kurulunun Risk Yönetimi ve Kontrol'den sorumlu üyesine (Denetim Komitesi olarak da adlandırılabilir) bağlı çalışan İç Denetim Birimi, diğer iş birimlerinden bağımsız bir yapıya sahiptir.

Şekil 4 İç Denetim Organizasyon Şeması



Kaynak: BDDK, “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Olarak Açıklanmasına Gerek Duyulan Hususlar”, (Çevrimiçi) 12.12.2005.

Yukarıdaki şekilde de BDDK'nın Bankalar içinde kurduğu kontrol sisteminin şematik hali bulunmaktadır. Görüleceği üzere her 3 birim arasında eşgüdüm bulunmakla beraber Teftiş Kurulu (yani İç Denetim Birimi) diğer 2 üniteyi de denetlemekten sorumludur.

B. Bankaların İç Denetim Sisteminde Yasal Düzenlemeler

Bankalarda risk yönetimi fonksiyonunu icra etmekte olan birimlerin temel görevleri risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, yönetilmesi ve raporlanması şeklinde özetlenebilir.

Risklerin belirlenmesi ve ölçülmesi kapsamında gerçekleştirilen modelleme çalışmaları BDDK ve uluslararası düzenlemelere koşut olarak yürütülmektedir. “Bank for International Settlements (BIS)” nezdindeki Basel Komitesi tarafından yayımlanan yeni sermaye düzenlemelerinin (Basel II) 2007 yılında yürürlüğe girmesi beklenmektedir. Basel II’ nin Türk bankacılık sistemine olası etkilerinin saptanması amacıyla bankaların büyük çoğunluğunun katılımıyla yapılan Sayısal Etki Çalışmasının (QIS-TR) sonuçları ışığında; Türk Bankalarının, Basel II’ ye uyum çerçevesinde başlatmış oldukları risklerin daha duyarlı hesaplanmasına yönelik faaliyetler halen devam etmektedir. Anket yanıtlarının incelenmesinden, sistem genelindeki genel durumun Basel-II’ ye yönelik öğrenme ve algılama evresinde olduğu anlaşılmaktadır.⁴⁵

Uluslararası gelişmelerin yanı sıra ülkemizde de Bankaların İç Denetimleriyle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Bankacılık Kanunu’na ilgili maddeler eklenmiş, İç Sistemler Yönetmeliği yayımlanmıştır. Tüm bu hususlar günümüzdeki Bankaların İç Denetim işlevlerinin çerçevelerini oluşturmaktadır.

C. İç Denetim Sisteminin Önemi ve Amaçları

İç denetim, banka yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer banka personelinin içinde yer aldığı bir işlevdir. Sadece belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, bankanın her seviyesinde süreklilik gösteren bir faaliyettir. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi etkin bir iç denetim sisteminin yürütülmesine

⁴⁵ A.e.

ilişkin banka içi kültürünün oluşturulmasından, etkinliğinin sürdürülmesinden ve izlenmesinden sorumludur. Ancak tüm banka personelinin de denetim işlevine katılımı gerekmektedir. İç denetimin işlevinin amaçları şöyle sıralanabilir;

- Faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği (performans amaçları),
- Mali ve idari konulara ait bilginin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanlaması (bilgi sistemlerine ilişkin amaçlar),
- Mevcut yasalara ve düzenlemelere uygunluk.

İç denetimin performansa ilişkin amaçları, banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılması ve olası zararların önlenmesidir. İç denetim işlevi ile tüm banka personelinin banka çıkarlarını kişisel ya da diğer her türlü çıkarın üstünde tutarak, birlik ve beraberlik içinde banka amaçları doğrultusunda etkin olarak çalışması amaçlanır.⁴⁶

Bilgi sistemlerine ilişkin temel amaç, banka karar organlarına güvenilir ve doğru bilgi ile raporların zamanında temin edilmesidir. Aynı zamanda yıl sonu bilanço verileri ve diğer mali rakamların ve hissedarlara, gözetim ve denetim otoritelerine ve diğer üçüncü kişilere verilen raporların doğru ve güvenilir olması amaçlanmaktadır.

Özetlemek gerekirse; bir iç denetim sisteminin organizasyona sağladığı iki yarar vardır. Bu yararlardan ilki, iç denetim sisteminin organizasyona sağlayacağı finansal sistemlerin kontrol kolaylığı ikicisi de, ekonomik kaynakların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır⁴⁷.

⁴⁶ Türkiye Bankalar Birliği, “Bankalarda İç Denetim Sistemleri”, s. 7, (Çevrimiçi)
<http://www.tbb.org.tr/turkce/basel/denetim.doc>, 10.12.2006.

⁴⁷ Abdulrahman A.M. Al-Twajry, John A. Brierley ve David R. Gwilliam, “The Development of Internal Audit in Saudi Arabi: An Institutional Theory Perspective,” **Critical Perspectives on Accounting**,14, 2003, s. 507–531.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İŞE ALMA ve KARİYER PLANLAMA SÜREÇLERİ

Ülkemizde oldukça yaygın olarak kullanılan “personel” sözcüğü karşısında geliştirilen “işgören” sözcüğü, işletme bilimi alanında dikkatleri üzerine her geçen gün biraz daha çeken kavramlar arasına girmiştir. Personel ile işgören sözcükleri, bir bakıma eş anlamlı kullanılır¹. İşgören, bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadınların toplamına verilen isimdir. Bu noktada personel, işgören, çalışan, işçi veya eleman sözcükleriyle anlatılan hep aynıdır.

Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir ifadeyle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler insan kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir. Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörenlerin işe alımından değerlendirilmesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir.²

Şirketlerde 1960'lardan 1990'lı yıllara kadar geçerli olan personel yönetimi anlayışı ile günümüzde birçok büyük şirkette yerleşmiş olan insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının birleştirilmesinin gerekli olduğu düşüncesiyle “Personel

¹ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 49.

² A.e., s. 51.

Kaynakları” terimini yarattığını belirten Durul Selçuk; iki uygulamanın da tek başlarına yeterli olmadığına, geleceğin yöneticisinin hem personelle ilgili süreçlere hem de insan kaynakları sistemlerine hakim olması gerektiğine değinmiştir³.

İnsan kaynakları; işe alma, maaşları ödeme, sigortaları düzenleme ve çalışanları geliştirme ve koruma gibi işlerine devam ederken, elde ettiği sonuçlardaki değişiklikleri gözlemlemek amacıyla basit sayısal (nicel) uygulamalara başvurabilir. Bunlar, kurum içi maliyetler, çeşitli hizmetlerin verilmesi için gereken zaman, belirli bir kaynak yatırımından elde edilen çıktı miktarı, iş kalitesinin düzeyi ve örgüt çalışanlarıyla yöneticilerinin iş tatmini gibi ölçümler olabilir⁴.

İnsan kaynakları işlevinin temel amacı, bu kaynağın en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaca yürünürken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. Sadece örgütün amaçlarına dönük bir insan kaynakları politikasının ve tekniğinin uzun dönemde başarılı olması düşünülemez. Bu nedenle insan kaynakları işlevi, bir yandan bireylerin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlamalı, öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine, kendi evinde çalışırcasına mutluluk duymasına yönelik önlem ve uygulamaları da birlikte getirmelidir. İşletmenin ve çalışanların yarınlarına mutlu ve güvenli bakmaları bu anlayış ve felsefe içinde sağlanabilir⁵.

Son olarak insan kaynakları ile sağlanan işe alımlarda, seçilen işgören karakterlerinin organizasyonun karakterini oluşturacağı unutulmamalıdır⁶.

³ Cemal Oğuzberk, Necmettin Kavuşturan ve Durul Selçuk, “Personel Kaynakları”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3869>, 14.10.2006.

⁴ Jac Fitz-Enz ve Jack J. Phillips, **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 16.

⁵ Akyüz, **a.g.e.**, s. 51.

⁶ Wall Street Journal Online, **Recruitment – Retention**, Hiring Leaders with Character, (Çevrimiçi) www.sciencedirect.com, 21.11.2005, s.11.

I. İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi

İşgören tedariki; insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir.

Yeni personel almanın birçok yolu vardır. Hedef, örgütü doğru kişiye ulaştıracak kaynak ya da kaynakları seçmektir.

İnsan unsurunun bir işletmedeki en önemli faktör olduğu düşünüldüğünde işgören tedariki sürecinin ne denli önem arz ettiği ortaya çıkmaktadır⁷. Çünkü ihtiyaçlara uygun olmayan personelin işe alınması yetersiz performans, kabul edilemez davranışlar (işe geç kalmalar, devamsızlıklar... vb.), personel arasında anlaşmazlık, manevi tatminsizlik, gereksiz işgücü devri (işten çıkarmaların ve istifaların artması) gibi problemlere neden olabilir⁸.

İşgören tedariki aşamasında önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, “doğru işe doğru elemanı” almaktır. Bu sürecin olabildiğince çabuk işlemesi işletmenin yararına. Zira yavaş işleyen bir işgören tedariki mekanizması maliyetleri arttırıcı bir etkiye sahiptir. İşgören tedariki aşamasının bir diğer önemi ise, doğru işe doğru eleman alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişi veya kişiler arasında oluşabilecek uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta olumsuz durumlarla karşılaşılabilmesidir⁹.

⁷ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 108.

⁸ Iain Maitland, **Personel Yönetimi Güçlü Şirket Başarılı Yönetim**, 3. B., İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1998, s. 22.

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 72-73.

A. İşgören Bulma

Genel olarak bakıldığında 2 türlü personel alım süreciyle karşılaşmaktadır. Bu yollar, iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan faydalanmaktır.

İç kaynaklardan faydalanırken boşalan işlere yine aynı işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atamaları gerçekleştirilir.

İşgören tedariki aşamasından önce hangi işe eleman alınacağı ve eleman alınacak işin özelliklerinin iyice belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu husus detaylı bir iş analizi ile tespit edilebilir.

Kurumların ana yeterliliklerini sağlamalarında büyük önem taşıyan personel yeterliliği, şirketlerin gelecek vaadeden personeli işe alma, eğitme, elinden tutma ve bu personelin tüm ilgili tarafların uzun vadeli amaçlarına hizmet etmesini sağlama becerisidir¹⁰.

1. İç Kaynaklardan İşgören Bulma

Personel sağlanması söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan seçilmesi demektir. Böylece işletme personeline yükselme olanakları sağlanmış olur. Özellikle orta ve yüksek mevkilerin doldurulmasında işletme içi kaynaklarından yararlanmak daima olumlu sonuç verir. Böylece mevcut personele işletmede yükselme olanakları sağlanmış olur. Bu nedenle, dış kaynaklara başvurmadan önce, iç kaynak olanaklarının araştırılması ve ancak bu iç kaynaklardan yararlanılamadığında dış kaynaklara başvurulması yerinde olur¹¹.

¹⁰ Norbert Thom, "Personel ve Örgütsel Yeterliklerle Mükemmelliğe Ulaşmak", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak-Şubat 2002, s. 18-25.

¹¹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No 139, 4. B., 1991, s. 67-68.

İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca faydalarına aşağıda yer verilmiştir.

- İç kaynaklardan eleman sağlama, boşalan göreve işletme içinden birisinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Herhangi bir dış ödeme yapılamayacağı için daha az maliyetli bir yöntemdir.
- İç kaynaklardan eleman sağlama, elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasına katkıda bulunur.

İç kaynaklardan eleman sağlamak kendi içerisinde 2 şekilde gerçekleşebilir:

1. *Yükselme (Terfi)*: Yükselme, bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir.
2. *İç Transferler*: İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halidir.

Yükselme yoluyla iç kaynaktan eleman sağlamanın moral motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahip olmasının yanı sıra bazı zararları da mevcuttur. Bunlar; yükselen kişinin yerine dış kaynaklardan eleman temininin sağlanması ve terfi kararını verecek kişinin duygusal davranabilme ihtimalidir.

Yükselme yoluyla eleman sağlamaya etki eden faktörlere aşağıda yer verilmiştir.

- *Kıdeme Göre Yükselme*: Kıdem – Deneyim, işe uyumu kolaylaştıran unsurlardır. Bu faktörün olumlu yönü işgörelere güvence vermesidir. Olumsuz yöne ise, kıdem ile bilgi-beceri düzeyinin her zaman aynı seviyede/oranda olmamasıdır. Bu şekilde genç ve yetenekli elemanların yükselme yolları kapatılabilir.
- *Performansa Göre Yükselme*: Bu şekilde, işgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin yükselme ile ödüllendirilmiş olmaktadır. Bu hususun en olumsuz yanı,

bazı durumlarda kişilerin mevcut başarısının üstleneceği görevdeki başarısının bir göstergesi olamamasıdır.

İç transfer yoluyla eleman tedariki, bir işletme için en ucuz ve en kolay kaynaktır. Bununla beraber bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sıkıntısını beraberinde getirecektir. Diğer taraftan elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir sorun kaynağı olabilir.¹²

Aynı zamanda, kurum içerisinde yeni personel atamalarının, insanların psikolojik olarak geri çekilmelerine neden olabileceği de bir gerçektir¹³.

2. Dış Kaynaklardan İşgören Bulma

Personel seçim süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş ya da işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunluklarının araştırılmasıdır. Bütün çaba ve faaliyetler başvuruda bulunan adayların incelenmesi ve en uygun olanlarının seçilmesine yöneliktir¹⁴.

İşe alınacak personelin mümkün olan en geniş kitle içinden seçilmesi, aranan niteliklere sahip işgören bulma ihtimalini yükseltir. İşe alma duyurusunun en geniş kitle içinden yapılması özellikle düşük ve orta nitelikli elemanlar hedef alındığında iyi sonuç verir. İstenen niteliklerin düzeyi yükseldiğinde ve belirli kademelere yönetici arandığında ise işgücü piyasasını tarayan ve istenen niteliklere en yakın kişileri tespit eden danışmanlık firmalarının devreye girmesi gerekli olabilir¹⁵.

¹² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.76-77.

¹³ Price Pritchett, **Süreçlerle Yönetim – Kurumsal Değişim Sürecinde Gönülden Çalışma Azmini Ateşlemek – Yöneticiler İçin El Kitabı**, İstanbul, FED Training, International Training Consultants Yayınları, 2001, s. 21.

¹⁴ Özgen, Öztürk ve Yalçın, a.g.e., s. 109.

¹⁵ Arthur Andersen, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Human Capital**, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s. 36.

Bir işletmenin dış kaynaklara başvurma nedenleri aşağıda özetlenmiştir.

- İşletme yeni kuruluyor veya büyüyorsa,
- İşletme yeni gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyuyorsa,
- Psikolojik nedenlerle (Yeni giren elemanın kendini kabul ettirmek için yüksek performansla çalışması),
- Ekonomik nedenlerden ötürü dış kaynaklardan eleman tedarikinin ucuz olması,
- Bazı yöneticilik kadroları için iç kaynaklardan istifade etmenin mümkün olamaması,
- İç kaynaklardan eleman tedarikinin bazı durumlarda işletme içinde çatışmalara yol açabilmesi,
- İç kaynaklara göre daha geniş bir eleman seçme olanağına sahip olunması.

Dış kaynaklardan eleman sağlarken uygulanan yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

a) Duyurular: Okunan günlük gazetelere ve dergilere ilan verilerek boş kadrolara eleman aranması yaygın eleman tedariki araçlarındandır. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirtilmelidir.

Duyuru için yerel gazetelerin seçilmesinin birçok yararı vardır. Bu yararlar; ulaşılabilen fazla okuyucu, zamanında yayın şansı ve profesyonel çizim ve sanatsal öğelerin gazete ilanlarında kullanılabilmesidir. Bir başka duyuru yöntemi olan radyo ilanları ile de geniş bir kitleye ulaşılabilir, kısa bir süre içinde reklamın hazırlanıp sunulabilme imkanı vardır ve radyolarla sunulan profesyonel hizmet sayesinde hem olası elemanlar hem de müşteriler cezp edilebilir¹⁶.

¹⁶ Maitland, a.g.e., s. 23-24.

b) Doğrudan Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme: Ucuz olması nedeniyle tercih edilen bu yöntem ekonomik kriz dönemlerinde sıklıkla görülmektedir.

Günümüzde yaygın olarak görülen yöntem; özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara posta, elektronik posta veya faks yoluyla gönderilmesidir. Söz konusu özgeçmiş bilgileri işletmelerde; eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada faydalı olmaktadır.¹⁷

c) Aracılarla Başvurma: İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinden yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Ancak bu metot ülkemizde genellikle “işe göre adam” yerine “adama göre iş” felsefesi şeklinde işlediğinden pek de önerilmemektedir.¹⁸

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu: Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalı olarak tabir edilen çalışanlara iş bulmayı hedeflemektedir.¹⁹

İş ve işçi bulma kurumunun kullanılması ile özellikle uzman ve geçici personel alımında çok iyi sonuçlar elde edilebilir, iş arayan kayıtları, eleman alımını çabuklaştırabilir ve kurum elemanların ön elemesinde yardımcı olabilir.²⁰

e) Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları: Yurt dışında ve giderek ülkemizde resmi İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun dışında özel istihdam bürolarının da oluştuğu bilinmekte olup söz konusu bürolar özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti

¹⁷ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 82.

¹⁸ **A.e.**

¹⁹ **A.e.**

²⁰ Maitland, **a.g.e.**, s. 26.

vermektedirler. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden veya elemandan belli bir ücret talep etmektedir. Ancak iyi bir kaynak olması nedeniyle günümüzde yaygın olarak tercih edilen eleman sağlama kaynaklarından.

f) Eğitim Kuruluşları: İşletmeler, eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik eğitim veren okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu işgücüne kaynak oluşturabilir. Bu kapsamda, üniversitelerde “Kariyer Günleri” etkinliklerinin düzenlendiği bilinmektedir.

Eğitim kuruluşlarına yönelmenin yararı olarak, eleman arama işlemlerin çok az bir masraf gerektirmesi ya da hiç gerektirmemesi sayılabilir. Ayrıca, iş arayan genç insanları okullarda her zaman bulmak mümkündür ve özellikle geçici ve yaz dönemi için okullardan eleman sağlamak oldukça kolaydır²¹.

g) Özürlü ve Eski Hükümlüler: İş Kanunu, özürlü ve eski hükümlülerin topluma kazandırılmaları amacıyla bazı düzenlemeler getirmektedir. İş Kanunu’nun ilgili maddesinde; her yıl Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile terör mağduruna istihdam şartı getirilmektedir. Ayrıca bu kapsamdaki işçi oranı toplamda %6 olarak belirlenmiştir.

h) İşgören Kiralama (Leasing): İşgören kiralama, daha uzun süreler için “geçici statü” de işgören istihdamını ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. Bu metot, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için uygulanabilmektedir.

²¹ A.e., s. 27.

- i) İnternet: İnternet, hayatın her alanında olduğu üzere işgören tedariki açısından da önemli bir yere sahiptir. Günümüzde birçok iş/işgören arama için ilgili web adreslerinden faydalanmaktadır.
- j) Diğer Kaynaklar: Pek yaygın olmamakla beraber dış kaynaklardan eleman sağlanmasında birkaç kaynaktan daha söz edilebilir. Örneğin; bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığıyla bazı işletmelere işgören tedariki konusunda yardımcı olabilirler²².

B. İşgören Seçme

Eleman seçme işinde deneyim edinmemiş bölüm yöneticileri, bunu hayallerinde endişe ve sık sık da kuşkuyla canlandırırlar. Görünürde hepsi de aynı iyi niteliklere sahip adaylar arasında bir seçim yapma sorunuyla karşılaştıklarında, hangisini seçmek gerek? Birçoğu, nihai seçimin, pek de tercih edilebilir görünmeyen birinin yüksek niteliklerinden çok, o kadar yüksek nitelikli olmayan birinin kişiliği göz önünde bulundurularak yapılacağını düşünür. Kişilikle nitelik arasındaki denge, eleman seçiminin temel sorunlarından biridir; zira kişilik ve niteliğin ideal bileşimi tek bir insanda nadiren bulunur²³. Bu noktada yöneticiler için önemli ve kritik olan nokta, iş için hem kişilik ve hem de nitelik özellikleriyle doğru insanı seçebilmektir.

Bugüne kadar yapılan birçok araştırma işgören alımında en önemli kriterin bireylerin eğitim düzeyleri olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim işgörenlerin gelecekteki pozisyon değişimlerinde de yine önemli bir faktör olarak göz önüne alınmaktadır²⁴.

İş Analizi: İyi bir personel seçimi için önce çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşte bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya

²² Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 85.

²³John Finnigan, **Doğru İşe Doğru İnsan**, Bireysel Yatırım Dizisi: 1, 2. B., İstanbul, Rota Yayını,1997, s. 47.

²⁴ Eric Hanley ve Donal J. Treiman, "Recruitment into the Eastern European Communist Elite: Dual Career Paths," [Research in Social Stratification and Mobility](#), 23, 2005, s. 35-66.

da toplu olarak yerine getirilen işler ayrıntılı olarak incelenmelidir. İş analizi olarak adlandırılan bu süreç; bir işin özelliklerini, gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.

İş analizinin başlıca amaçları şunlardır:

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımda açık ve kesin kriterleri oluşturmak,
- Şu anda veya gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- Kariyer planının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak.²⁵

İş analizinin bir diğer uzantısı olan “İş Tanımları”, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır.

İş tanımının başlıca amaçları şunlardır:

- İşin yapılma amacını belirlemek,
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak,
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek,
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirgin hale getirmek.

Yukarıda sayılan amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçme, personel yönlendirme, eğitime ve performans değerlendirmesinde faydalı olmaktadır.

İş analizinin diğer kolu “İş Gerekleri”dir. İş gerekleri, belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir²⁶.

²⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 55.

Tüm işletmelerde genel kabul görmüş bir personel seçim süreci söz konusu değildir. Ayrıca, seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan araçlar; organizasyonun büyüklüğüne, işlerin niteliklerine, seçilecek personel sayısına... vb. göre farklılık göstermektedir.

1. İşgören Seçiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetimin stratejik bir unsuru haline gelerek 1980'lere kadar organizasyon yapısı içerisinde üretim veya pazarlama gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık yaşatmıştır. Bu farklılaşma sürecinde personel yönetimi işgücü planlaması, iş gören seçimi, iş görenin geliştirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar kazanarak işletmenin stratejik faaliyet birimi olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle, personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade ederek organizasyon stratejileri ile ilişkilendirilmiştir²⁷.

Personel seçim süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş ya da işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunluklarının araştırılmasıdır. Bütün çaba ve faaliyetler, başvuruda bulunan adayların incelenmesi ve en uygun olanların seçilmesine yöneliktir.

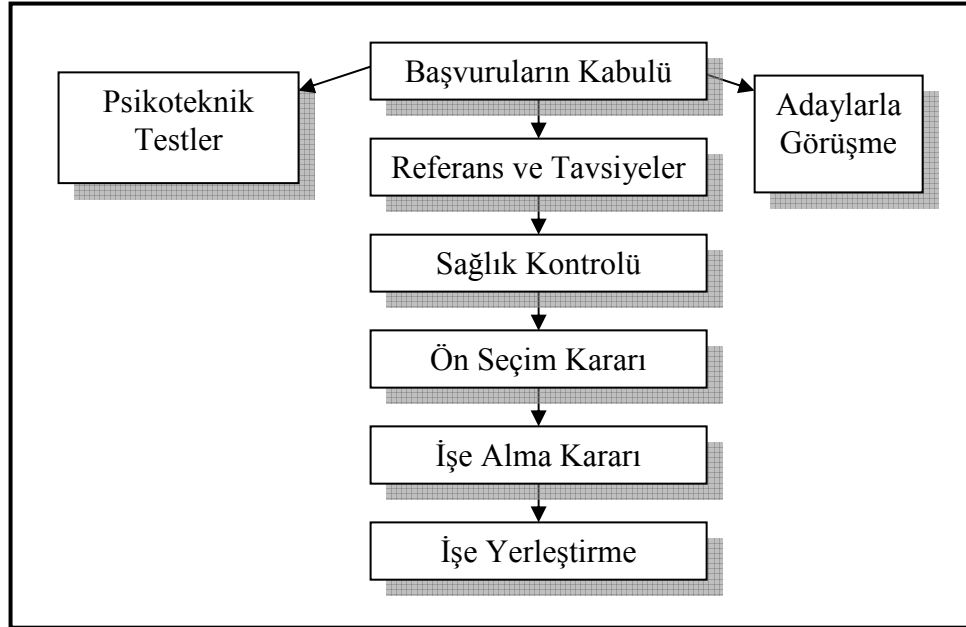
²⁶ Ernst&Young, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu İstanbul, Hayat Yayıncılık, 3.Baskı, 2003, s. 113.

²⁷ Selda Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", 2005, (Çevrimiçi) <http://www.is-ge.com>, 16.08.2006.

2. İşgören Seçme Aşamaları

İşgören seçme aşamaları, gerekli personel ihtiyacının belirlenmesinden sonra, ilan verilmesi ve ilan sonucu oluşacak yanıtların çözümlenmesi adımlarıyla başlar. Bu aşamadan sonra kabul edilen başvurular için Şekil 5’de görülen adımlar gerçekleştirilir.

Şekil 5 İşgören Seçme Aşamaları



Kaynak: Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 110.

a. Başvuruların Kabulü

Herhangi bir konuda seçim yapılabilmesi için elde çeşitli alternatiflerin olması gerekir. Personel seçim sürecindeki alternatifler de adaylardır. Günümüzde iş başvuruları, bizzat gelerek, postayla, internet aracılığıyla... vb. şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Önemli husus, işletmenin iş istek formu olarak da bilinen

başvuru formunun aday tarafından doldurulmasını temin etmektir. Başvuru formu aşağıdaki hususlarda kolaylık sağlar:²⁸

- Adayla ilgili kişisel bilgiler,
- Eğitim düzeyi ve yeterlilikleri,
- İş tecrübeleri,
- Başvuru sahibinin nerede istihdam edilmek istediği,
- İşe alındığı takdirde, personel hakkında temel kayıtların tutulması,
- Görüşme aşamasında, görüşmeciye adayın temel profilini sunması,
- Seçim sürecinin etkinliği.

b. Psikoteknik Testler

Günümüzde özellikle üst seviye eleman alımlarında 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 etmektedir²⁹.

Psikoteknik testler, adayların bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapılarının, ilgi ve bilgi alanlarının ölçülmesi ve analiz edilmesi için kullanılır. Bu testlerin amaçları;

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

²⁸ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 110.

²⁹ (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=621>, 14.10.2006.

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

Başlıca psikoteknik test türleri aşağıda belirtilmiştir.

- a) *Zeka Testleri*: Zihinsel yetenek, öğrenme, hafıza, intikal hızı, kavrama gücü, düşünce sürecinin hızlığı, yaratıcılık gibi bir takım fonksiyonları kapsamaktadır.
- b) *Kişilik Testleri*: Bir insana ait kişilik özellikleri olan dürüstlük, çekingenlik, kavgacılık, inatçılık, sinirlilik, çalışkanlık... vb. belirleyicilere sahip olup iş başvurusunda bulunan adayın kişilik açısından işe uygunluğunu araştıran testlerdir.
- c) *Yetenek Testleri*: Yetenek; bireyin işe yerleştirilmesi esnasında, eğitimden geçirilmeden dahil olunan niteliklerdir. Ve dolayısıyla kişinin soya çekim özelliğine, eğitimine ve tecrübelerine bağlıdır. Yetenek testlerinin amacı; personeli eğitmeden önce eğitildiği takdirde onun iş verimliliği ve etkinliği konusundaki bazı özelliklerini öğrenmektir.
- d) *Dikkat Testleri*: Dikkat; algılarımıza yön veren bir seçicilik halidir. Dikkat gerektiren işlerde adayın uygunluğunun ölçülmesi maksadıyla tercih edilir.
- e) *Bilgi Testleri*: Bilgi testleri bir kişinin yapacağı işe ilişkin pratik ve/veya teorik bilgi düzeyinin ölçülmesi amacıyla uygulanır. Sadece spesifik konular için değil genel konularda da bilgi testi uygulanabilmektedir.

Bir testin iyi sayılabilmesi için güvenilirliğinin, geçerliliğinin ve ayırım gücünün yüksek olması gerekir. Bu üç özellik istatistikî yöntemlerle ölçülür³⁰.

- *Testin geçerli olması*: Bir testin ölçmekle görevli olduğu alanın bütününe kapsamı ve bu alanın dışına taşmaması gerekir. Bir test ölçmesi gereken şeyi tam olarak ölçemiyorsa, ya da ölçmesi gereken davranışlarla beraber konusunun

³⁰ Yalçın, a.g.e. , s. 75.

kapsamı içine girmeyen davranışları da ölçüyorsa geçerliliği düşük demektir. Bir testin geçerliliğinin belirli bir konu için yüksek, başka bir konu için çok düşük olması mümkündür. Örneğin, aritmetik yeteneğini ölçen bir testin, müzik yeteneğini ölçmek için kullanılamayacağı açıktır. Bir testin geçerliliğinin ölçülebilmesi için her şeyden önce neyi ölçmek amacıyla kullanıldığı iyice belirlenmelidir. Bu ilke doğrultusunda, işe almada kullanılan testlerin iş analiz programına dayanılarak düzenlenmesi gerekir. Testin amacı işe alınacak kişinin o işte ilerde ne şekilde davranacağını şimdiden tahmin etmektir. İş şartnamesinde aranılan özelliklerin hangisinin test yolu ile ölçülebileceği kararlaştırılmalıdır. Yani iş şartnamesi ne gibi nitelikleri gerektiriyorsa adaylarda o niteliklerin bulunup, bulunmadığını ölçecek testlerin hazırlanması gerekir. Böyle testlere “geçerliliği olan testler” denir.

- *Testin güvenilir olması:* Bir testin güvenilir olması, o testten elde edilen sonuçların tutarlılık derecesine bağlıdır. Bir testin güvenilir sayılabilmesi için değişik zamanlarda, ancak aynı koşullar altında testin aynı kişiye uygulanması halinde, aynı sonuçların elde edilmesi gerekir.
- *Testin ayırım gücü:* Bir testin ayırım gücü ile güvenilirliği genellikle beraber ele alınır. Fakat gene de güvenilirliği yüksek, ayırım gücü düşük olan bir testin hassas ölçümlere yapmasını beklemek boşunadır³¹.

c. 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.

³¹ A.e., s. 75-76.

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:

- a) *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.
- b) *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.
- c) *Planlı ve Serbest Görüşme*: Adaylarla kısmen önceden hazırlanmış ve kısmen serbest konular üzerinden görüşme yapılır. Burada amaç, daha verimli sonuç alınabilmesidir.
- d) *Baskıcı Görüşme*: Bu görüşme türü işe göre belirlenir. Stresli ve gerilimli işlerde bu tür görüşme uygulanabilir ve bu yolla adayın işe uygunluğu belirlenmeye çalışılır.
- e) *Komisyon (Jüri) Görüşmesi*: Farklı uzmanlık alanlarından birden fazla görüşmecinin bir araya gelerek adaya sorular sormasıdır. Bu yöntemle adaylar hakkında daha sağlıklı bir karara varılabildiği hedeflenmektedir³².

Bu görüşmelerin yapılmasında bazı ilkeler göz önüne alınmalıdır. Genellikle görüşmeler için önceden hazırlık yapılması, bunların planlanması ve programlanması gerekir. Görüşmenin hedefleri belirlenmeli, görüşmede kullanılacak yöntemin belirlenmeli, görüşmeyi yapacak kişi görüşeceği aday hakkında önceden bilgi sahibi

³² Özgen, Öztürk ve Yalçın, **a.g.e.**, s. 119.

olmalı, görüşmecî adaylara karşı sevgi ve saygı göstermeli ve adaylara sorulan sorular adayları konuşmaya özendirerek biçimde sorulmalıdır³³.

d. Referans Araştırması

Seçim sürecinin bir diğer safhası “referans araştırması”dır. Bu safhada işe alınması düşünülen adayın, kendisini tanıyanlardan soruşturulması gerçekleştirilir.

Böylelikle adayların, daha önceki işlerinden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. Bu kapsamda; referans gösterilen kişilerle yüz yüze veya telefonla görüşmek aday hakkında yararlı bilgiler edinilmesini sağlayabilir³⁴.

İşe alma ve yerleştirmede üç tip referans önem taşır. Bunlar kişilik, çalışma tecrübesi ve okul referanslarıdır. Halen bunlardan birincisi olan kişilik referansına pek az önem verilmektedir. Buna karşılık çalışma tecrübesi hakkındaki referansın kontrolüne çok önem verilir. Nedeni, bu gibi referansların birincisine göre daha olumlu verilerle ilgilenmesidir. Okullardan elde edilen referanslar özellikle yeni mezun olan öğrencilerin doğrudan doğruya işe alınması durumunda söz konusudur³⁵.

e. Sağlık Kontrolü

Seçim kararından evvel adayların sağlık durumunun işin nitelik ve özelliklerine uyumlu olup olmadığı hususu araştırılır. Böylece adayın görme, işitme, sinirsel-ruhsal nitelikleri araştırılarak bir sağlık engelinin olup olmadığı ortaya konulur. Bu çerçevede adaylardan, sağlık durumlarını gösterir devlet hastanelerinden ya da özel hastanelerden alınmış belge talep edilir.

³³ Yalçın, **a.g.e.**, s. 79-80.

³⁴ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 103.

³⁵ Yalçın, **a.g.e.**, s. 71-72.

f. Ön Seçim Kararı (Teknik)

Bu aşamada; açık iş pozisyonlarının nitelik ve özellikleri bakımından en başarılı adaylar arasından ön seçim yapılır. Ancak, bu karar son kararı temsil etmez. Bu noktada, adayı yönetecek olan amirin görüşü alınır. Zira ilk amir, işi teknik olarak daha iyi bilmekte olup ayrıca işe alınacak kişinin çalışmasından, başarısından bizzat sorumlu tutulacak kişidir.

g. İşe Alma Kararı (Yönetim)

Bu aşamada işe kim/kimlerin alınacağı hususuna kesin olarak karar verilir. Verilecek karar sonrasında teklif sunularak sürecin son aşaması da tamamlanmış olur.

h. İşe Yerleştirme

Seçme sürecini geçerek işe alınmasına karar verilen adayların işe yerleştirilmeleri ayrı bir öneme sahiptir. Hedef personelin devamlı çalışmasını sağlamakla beraber ilk defa çalışan personele bir deneme süresi tanınır. Şirket, çalışanlar, işler hakkında verilecek oryantasyon eğitimi sonrasında tüm safhalar tamamlanmış olacaktır.

İşe alınan işgörene uygun davranış ilkeleri geliştirmek de, organizasyonların işe alım sürecinden sonra gerçekleştirmeleri gereken bir adımdır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir:

1. İnsanlar ilginç bir çalışma, yani kendi yeteneklerinden yararlanılmasını sağlayan bir çalışma içine girmek ister. Sıkıcı işler motivasyonu düşürür ve yabancılaşmaya yol açar.
2. İnsanlar öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına, becerilerini sergileme fırsatına sahip olmak ister.

3. İnsanlar çeşitli değişik işler yapacak şekilde eğitilebilir, bir başka deyişle buna yatkın ve istekli hale gelebilirler.
4. İnsanlar yükselme ve farklı işleri deneme konusunda eşit fırsata sahip olmak ister.
5. İnsanlar yaptıkları işte sorumluluk üstlenmek, karar alma sürecine bir ölçüde katılmak ister.
6. İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlarda görüşlerine başvurulmasını ister.
7. İnsanlar yönetimin sorumluluktan kaçmasını değil, öncülük etmesini bekler; çalışanların gerekli yönelim, bilgi ya da kaynağa sahip olmadığı kritik alanlarda yönetimden gelecek katkıya bakar.
8. İnsanlar liderlik ekibinin tutarlı ve güvenilir olmasını bekler.
9. İnsanlar kazanan bir ekibin parçası olmak ister.
10. İnsanlar kendi bölümlerinde, fabrikada ve şirkette olup bitenlerden haberdar olmak ister.
11. İnsanlar işlerinin gidişatı konusunda bilgilendirilmek ve faaliyetin kendilerine düşen kısımdaki performansa ilişkin erken geri iletimle beslenmek ister.
12. İnsanlar adil bir ücret sistemi uygulanmasını ve bu sistemin işleyişi konusunda bilgi sahibi olmak ister.
13. İnsanlar iş sırasında başkalarıyla ilişkiye girme ihtiyacı duyar.
14. İnsanlar rasyonel kuralların uygulanmasını ve denetimin asgari düzeyde tutulmasını ister; konacak kurallarda söz sahibi olmak ister.
15. İnsanlar, insan gibi davranış görmek ister; insanların ego ihtiyaçları vardır³⁶.

Son olarak işgörenler çalışmalarında detaylara boğulmamalı, işin özünü bozacak ek çalışmalardan sakınmalıdır³⁷. Ayrıca işe alımlarda, işgören kişinin takım çalışmasına olan uyumuna ve yatkınlığına da dikkat edilmelidir³⁸. Ekibin nasıl bir

³⁶ Roger Lewin ve Birute Regine, **Çalışmaya Ruh Verenler, Kulak Ver... İlgi Göster... Kendi Başına Brak**, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları 14, 2000, s. 183-184.

³⁷ Jeffrey G. Allen, **The Complete Q and A Job Interview Book**, Ottawa, John Wiley & Sons, 1988, s. 88.

³⁸ Jon R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, **The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization**, New York, Harper Business, 1993, s. 21.

atmosfer içinde çalışacağını belirleyecek en önemli unsurun da yönetici veya ekip başının olduğu unutulmamalıdır³⁹.

II. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer sözcüğü, çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanır.

Kariyer konusu hem çalıştıkları organizasyonlarda başarılı olabilmek için mücadele eden bireyler, hem de çalışanlarının kariyerlerini planlamalarına yardımcı olan organizasyonlar için önemlidir. Kariyer, bir çalışanın tüm çalışma yaşamı boyunca yaptığı işlerden ve bu işlerle ilgili tecrübelerinden oluşur. Kariyer planlama,

- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi,
- Organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması,
- Kişinin kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması,
- Kariyer planlarının hazırlanması ve bu planların uygulanması süreçlerini içerir⁴⁰.

A. Kariyer Planlamasının Tanımı, Önemi ve Aşamaları

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri, bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin geliştirilmesidir.

Günümüz sanayi toplumlarında da; çalışanların çok büyük bir bölümü kariyer ilerlemesinin yönetsel sorumluluğa bağlı olduğu büro işlerinde çalışmaktadırlar⁴¹.

³⁹ Price Pritchett ve Ron Pound, **İşler Her Zamanki Gibi Değil: Kurumsal Değişimi Yönetmenin El Kitabı**, İstanbul, International Training Consultants Yayınları, 2001, s. 14.

⁴⁰ Tahiroğlu, **a.g.e.**, s. 139.

⁴¹ Michel Tremblay, Thierry Wils ve Caroline Prolux, "Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers," **Journal of Engineering and Technology Management** 19, 2002, s. 1-23.

Kariyer planlamasının amacı, kişinin geleceğini iyi yaptığı ve değer kattığı işlere göre nasıl şekillendireceğini belirlemesidir⁴². Kariyer planlamasının diğer amaçları şunlardır⁴³:

- İnsan kaynaklarının etkin kullanımı,
- Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin geliştirilmeleri,
- İşgören sadakatinin, iş tatminin ve işe bağlılığın sağlanması.

Kariyer planlaması, insan kaynaklarının gelişmesi noktasında ve birey-örgüt uyumunda örgütlere yardımcı olmaktadır.

Kariyer planlaması kapsamında, işler büyüyüp karmaşıklaştıkça insanların, hem kendi süreçlerini hem de kurumun tüm süreçlerini tamı tamına anlamaları gerekmektedir⁴⁴. Şekil 6'da evrensel kariyer yolunda üç alanın kesişimi görülmektedir.

Evrensel kariyer yolları, yönetimsel ve teknik yollardan oluşur. Kariyer planlamasının geliştirilebilmesi için bu yönetimsel ve teknik yolların anlaşılması ve yönetim kademelerince işgörenlerin kariyer gelişimleri desteklenmelidir⁴⁵.

Birçok araştırma uluslararası kariyerlerin, organizasyonel performans içerisinden seçilmesi, hazırlanması, eğitilmesi ve yönetilmesi ile oluşması gerektiğini savunmaktadır⁴⁶.

⁴² James C. Cabrera ve Charles F. Albrecht, **The Lifetime Career Manager, New Strategies for New Era**, San Diego, DBM Publishing, 1999, s. 8-10.

⁴³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 149.

⁴⁴ Price Pritchett, **Süreçlerle Yönetim – Kurumsal Enerji Düzeyini ve Verimliliği Yükseltmek için Süreç Odaklı Bir Yaklaşım**, İstanbul, Pritchett, Rummler-Brache, FED Training, International Training Consultants Yayınları, 2002, s. 10.

⁴⁵ Tremblay, Wils ve Prolux, **a.g.e.**, s. 1-23.

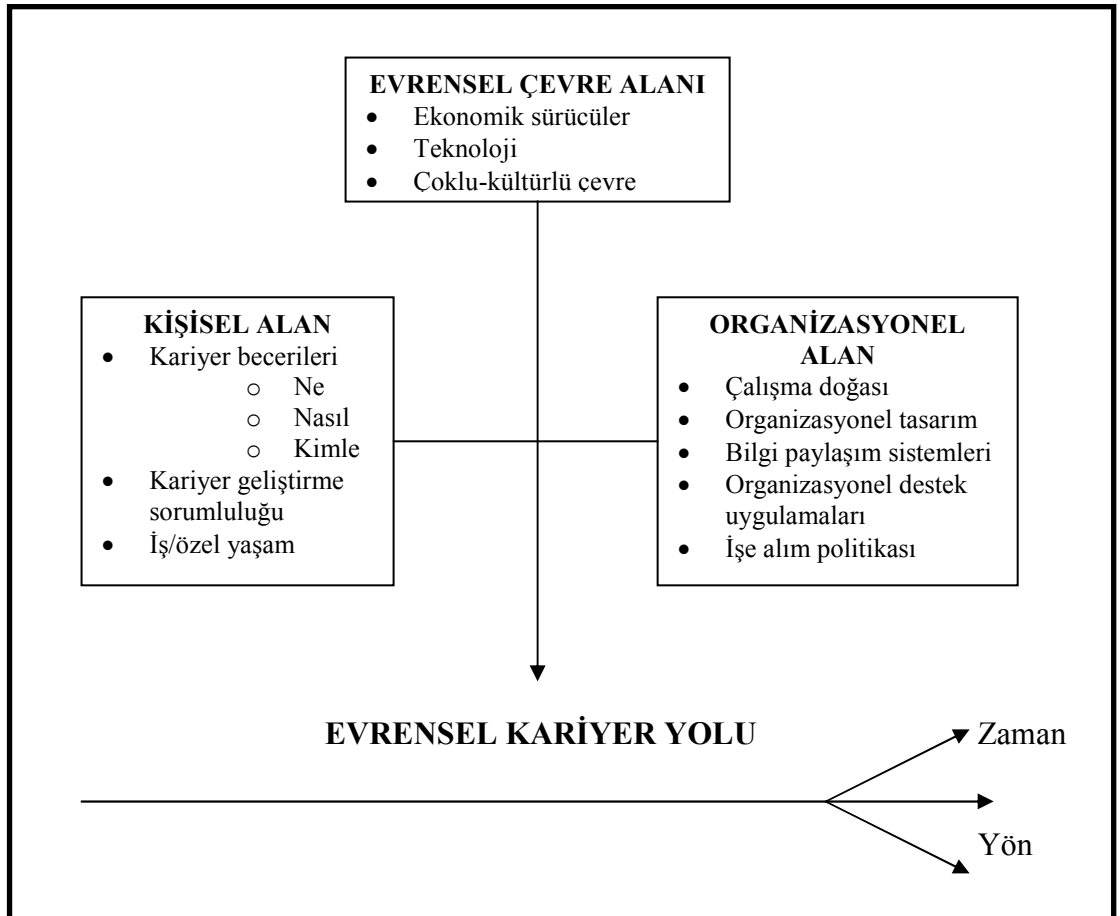
⁴⁶ Charles M. Vance,, “The Personal Quest for Building Global Competence: A Taxonomy of Self-Initiating Career Path Strategies for Gaining Business Experience Abroad,” **Journal of World Business**, 40, 2005, s. 374–385.

Kariyer geliştirme, çalışanların eğitim ve geliştirilmesine yönelik bir insan kaynakları stratejisi olarak algılanmaktadır. Bu tür programların amacı, çalışanların becerilerini ve ilgi alanlarını analiz ederek personelin büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıyla firmanın amaçlarını uyumlaştırmaktır. Etkili kariyer planlama programları personel dönüşüm oranını azaltıcı etkiye sahiptir.

Zira günümüzde insan kaynağı ile ilgili kurumsal hedeflerin başında personel dönüşüm oranlarının düşürülmesi, işte devamlılığın, uzmanlaşmanın artması ve bu sayede verimliliğin çoğalması önemli hedefler arasına girmiştir.

Aşağıda kariyer yolu ile ilgili olarak kişi, organizasyon ve dış çevrenin ilişkisini açıklayan bir şekle yer verilmiştir. Bu şekilden de anlaşılacağı üzere kariyer yolunu belirleyen 3 önemli faktör mevcuttur.

Şekil 6 Evrensel Kariyer Yolunda Üç Alanın Kesişimi



Kaynak : Tineke Cappellen ve Maddy Janssens, "Career Paths of Global Managers: Towards Future Research", *Journal of World Business*, 40, 2005, s. 348-360.

Kariyer planlaması bir problem çözme ve karar verme işlemidir. Bu kapsamda; hedefler belirlenir, plan ve stratejiler geliştirilir, uygulanır ve bu sürekli bir iş haline getirilir. Kariyer planlamasının örgütlere sağladığı başlıca faydalar şunlardır:

- Bireylere daha iyi iş imkanı, daha iyi ücret ve statü,
- Çalışanlara yol göstericilik,
- Çalışma ilişkilerinin daha esnek, yakın ve yapıcı olması,
- Birey-örgüt bütünleşmesinin sağlanması,
- Verimlilik artışı⁴⁷.

Günümüzde kariyerini korumak ve geliştirmek, sürekli hareketliliği yönetmek anlamına gelmektedir. İçinde bulunulan kurum, çok hızlı değişen dünyaya ayak uydurabilmek için kendini sürekli yenilemek, esnetmek ve farklı şekillere dönüştürmek zorundadır. Bu şiddetli rekabet dünyasında ayakta kalabilmenin tek yolu budur⁴⁸.

Değişim rüzgarı altında kariyerini sürekli korumak ve geliştirmek zorunda olan işgörenler de doğru kariyer planlamaları ile çalışma hayatındaki yerlerini almalı ve çalıştıkları kurumlardaki en uygun kariyer planlama metoduna tabi tutulmalıdırlar.

Özellikle bankacılık sektöründe, kariyerin değerlendirilmesi ve kariyer planlamasının yapılması işgörenin atacağı kariyer adımları ile gerçekleşebilecektir. Bu adımlar ile bir taraftan, işgörenin kariyer planı çizilirken, diğer bir taraftan da işgöreni motive edecek faktörlerin bulunması sağlanacaktır⁴⁹.

⁴⁷ Özgen, Öztürk ve Yalçın, **a.g.e.**, s. 188.

⁴⁸ Price Pritchett, **Çalışanın El Kitabı - Kökten Değişen Dünya için Yeni Çalışma Alışkanlıkları**, Pritchett, Rummler-Branche, İstanbul, International Training Consultants Yayınları, 2001, s. 2.

⁴⁹ Jim Cope, "E-Commerce Takes Center Stage in N.Y.," **Computerworld** 33, 40, ProQuest Computing, 1999, s. 12.

Kariyer planlamada, teknik ve fonksiyonel yetenekler, genel yönetim yeteneği, özerklik ve bağımsızlık, güvenlik ve durağanlık, girişimde bulunma yaratıcılığı ve yaşam tarzı da dikkat edilmesi gereken faktörlerdir⁵⁰.

B. Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama Metotları

Kariyer yönetimi,

- İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi,
- Kariyer yollarının belirlenmesi,
- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması,
- İş deneyimlerinin artırılması,
- Eğitim programlarının düzenlenmesi konularını içerir⁵¹.

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Firma ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Bunun yanında, sistematik kariyer yönetimi sistemine sahip olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında gene performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır. Yapılan literatür araştırması ışığında kariyer planlaması için izlenebilecek sistematik adımlar saptanmıştır. Şekil 7’de bu adımlar gösterilmiştir.

⁵⁰ Cabrera ve Albrecht, **a.g.e.**, s. 32-35.

⁵¹ Tahiroğlu, **a.g.e.**, s. 139.

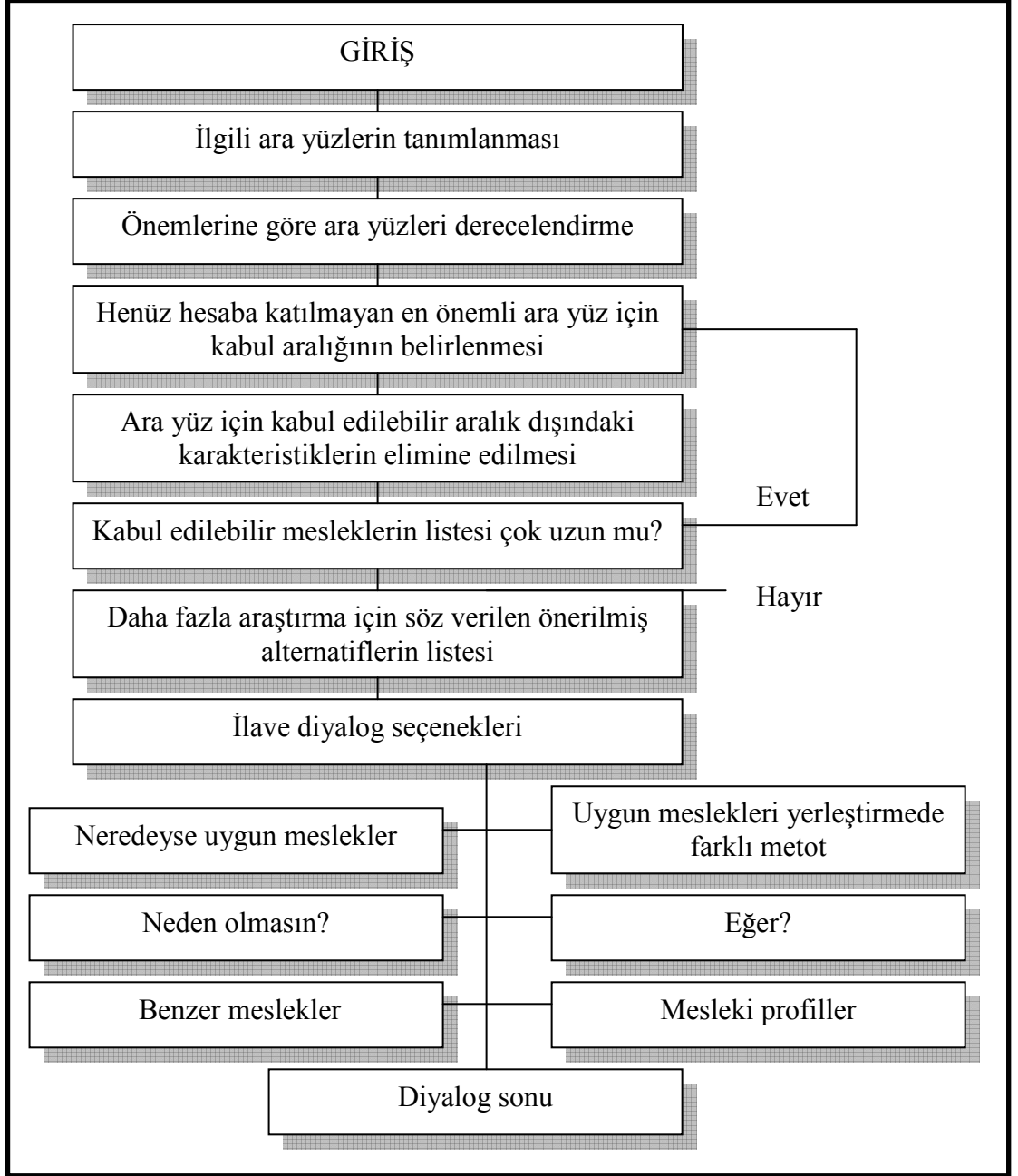
Daha geniş bir tanım vermek gerekirse, kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısacası kendisini geleceğe hazırlanmasıdır.

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar hareketliliği sağladığından, böylece insan kaynakları uygulamaları bakımından da hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olunur⁵².

Kariyer geliştirme sistemi, iki önemli adımdan oluşmaktadır. Bu adımların ilkinde öncelikle çalışanın kariyer planlaması yapılır, ardından da firma bu konuda yapacağı çalışmalar ile organizasyonel kariyer planlama yaparak kariyer yönetimini gerçekleştirir.

⁵² A.e., s. 140.

Şekil 7 Kariyer Planlaması İçin Sistemik Diyagram



Kaynak: Itamar Gati, Tali Kleiman, Noa Saka ve Alon Zakai, "Perceived Benefits of Using an Internet-Based Interactive Career Planning System," *Journal of Vocational Behavior*, 62, 2003, s. 272–286.

1. Bireysel Kariyer Planlama

Kariyer planlama sürecinde, bireysel kariyer planlamanın gerçekleştirilebilmesi için çalışanın yapması gereken bir takım faaliyetler vardır. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Bireysel Değerlendirme:* Kişinin kendini bir bütün olarak gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi.
- *Kariyer Olanaklarının Değerlendirilmesi:* Çalışanın firma içinde ya da firma dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi.
- *Bireysel Özellikler ile Kariyer Olanaklarının Uyumlaştırılması:* Kişinin sahip olduğu özellikler ile olası kariyer olanakları arasında bir bağ kurabilmesi.
- *Bireysel İhtiyaçlar ve Hedeflerin Belirlenmesi:* Amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşmak için hedeflerin belirlenmesi ve uygun planların oluşturulması.
- *Uygulama:* Belirlenen hedefler doğrultusunda ve planlanan kariyer olanaklarının gerektirdiği hazırlıkların uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi⁵³.

Bireysel açıdan kariyer gelişim aşamaları; kendini keşfetme, kurma, orta kariyer, geç kariyer ve iniş olarak sınıflandırılabilir. Kariyer bireylerin yaşamları boyunca kullandıkları mevkiler dizisidir. Bu nedenle kariyeri analiz etmek ve açıklamak için kariyer aşamalarının da tanımlanması gerekir. Bütün çalışanlar açısından bir işe belli bir noktadan başlama ve belli bir süre sonunda inişe geçme aşamaları vardır. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir⁵⁴:

- *Kendini Tanıma (Keşfetme):* Bireylerin kariyer hakkındaki tartışmaların çoğu belli bir ücrete dayalı olarak işe girmeye yoğunlaşır. Ayrıca, ilgi alanları ve finansal olanaklar kariyer üzerinde etkili faktörlerdir. Keşfetme periyodu 20'li yaşların ortasında son bulur ve okuldan işe geçiş gerçekleşir. Birey kariyeri ile

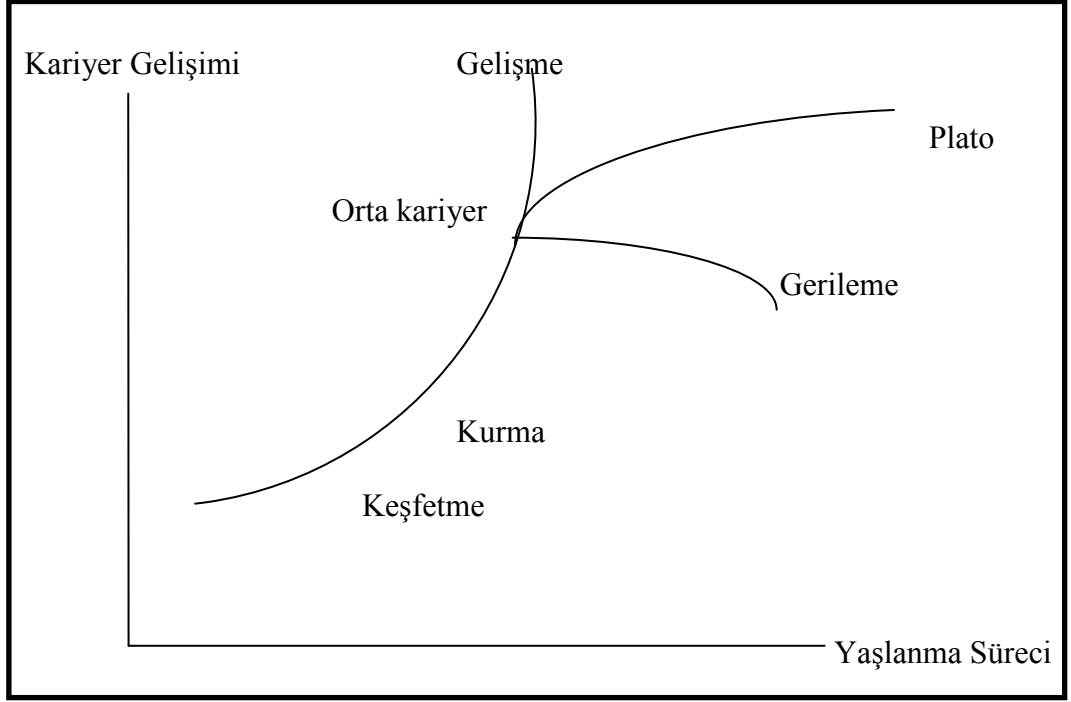
⁵³ Tahiroğlu, a.g.e., s. 141.

⁵⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 150-151.

ilgili çalışmalara bu aşamada başlar. Önce kendini anlamaya çalışır ve hangi işte daha başarılı olacağını araştırır.

- *Kurma*: Kurma aşaması iş aramaya başlar ve ilk işe başlamayı, işi öğrenmeyi ve gerçek dünyayla tanışmayı içerir. Birey ilk aşamada kariyer amaçlarını belirledikten sonra, bu amaca ulaşmak için çaba harcar ve fırsat buldukça daha ileriye gitmeyi amaçlar.
- *Orta ve Geç Kariyer Aşamaları*: Bu aşamada birey, kurma aşamasında gösterdiği çabalarla kariyerinde artık bir noktaya ulaşmıştır. Yeri sağlamdır. Bundan böyle kazanmış olduğu pozisyon ve fonksiyonları daha rahat elinde tutabilecektir. Artık, bir öğrenciden çok, bir uygulayıcıdır. Daha çok sorumlulukları, daha önemli görevleri vardır. Bireyin bundan sonraki çalışma ve yönelimleri onun “geç kariyer” yapısını belirleyecektir. Birey bu aşamada emekliliğini beklemektedir ve işinde daha fazla rahat davranmaktadır. Birey açısından orta kariyer olgusunun sonlarına doğru üç olasılık vardır. Bu olasılıkları Şekil 8’deki bireysel kariyer grafiği üzerinde görmek mümkündür. Birey, orta kariyer noktasından itibaren başarısını sürdürürse, “gelişme” eğrisine geçer, bu noktadaki ikinci olasılık ise bireyin kariyerde yükselmenin durduğu “plato”ya geçme halidir.
- *İniş*: Orta kariyer aşamasının sonlarında bireyin bir gerileme sürecine girmiş olması durumudur. Burada, kişinin çeşitli psikolojik, fizyolojik ve belki de bedensel fonksiyonları gerileme göstermekte ve bireyi artık inmekte olan bir kariyer grafiği simgeler olmaktadır.

Şekil 8 Bireysel Kariyer Grafiği



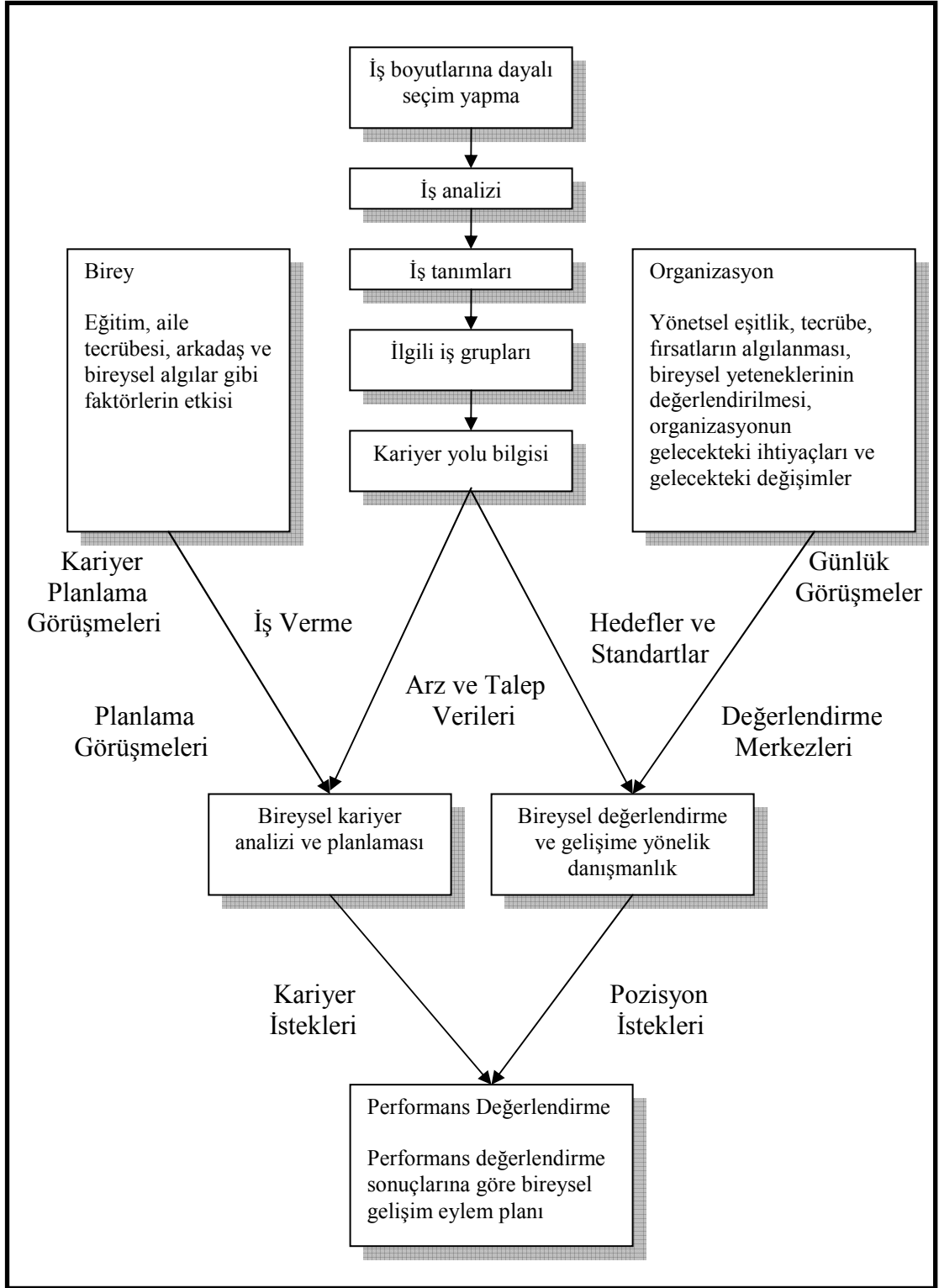
Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.151.

2. Organizasyonel Kariyer Planlama

Organizasyonel kariyer gelişimi terimi, çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar. Bu açıdan bakıldığında çalışanların kendi kariyerlerinden ne istedikleri, kariyer fırsatları, çalışanların bu fırsatları nasıl arzuladıkları ve kariyer yönetimi programının değerlendirilmesi gibi özellikleri içerir. Bununla birlikte yöneticiler mevcut olan, büyük oranda işgöreni içeren planlar ve gelecekte organizasyonun ihtiyaçlarını ve geliştirebileceği fırsatları gerçekçi bir bakış açısıyla verebilen planlar hakkında daha fazla bilgi edinmeyi arzulamaktadırlar.

Şekil 9'da kariyer planlamasını etkileyen temel unsurlar gösterilmektedir.

Şekil 9 Kariyer Planlamasını Etkileyen Temel Unsurlar



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s. 153.

Organizasyon içinde bireyin girişten başlamak üzere, aynı düzeyde yatay yer değişimleri veya yükselme sonucu dikey yer değişimleri oluşabilir. Önemli olan bu değişimlerin kişinin de katıldığı planlama süreci içinde belirli amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmiş olmasıdır⁵⁵.

Kariyer gelişimini planlı bir şekilde gerçekleştirmek için organizasyona düşen sorumluluklar şöyle özetlenebilir:

- Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinim duyulan insan kaynaklarının planlanması gerekir. Bu gereksinimin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- Çalışanların kariyer yollarının tasarımı (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- Çalışanların mutlaka performans değerlemesi yapılmalıdır.
- Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, bu hedefe ulaşılmasında ve yetenek testlerinin uygulanmasında kariyer danışmanları görevlendirilmelidir.
- Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim çabalarına girişilmelidir.

Ayrıca, kariyer planlama sürecinde, organizasyonel kariyer planlamanın gerçekleştirilebilmesi için firmanın yapması gereken bir takım faaliyetler de vardır. Bu faaliyetler de aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵⁶:

- *Kurumsal Değerlendirme*: Kurumun sahip olduğu insan kaynağının genel olarak gözden geçirilmesi sürecidir. Bu yöntem aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarının da başlangıcını oluşturur.
- *Kariyer Olanaklarının Belirlenmesi*: Kişilerin yükselme biçim ve şartlarının belirlenmesidir.
- *Çalışanların İzlenmesi ve Performansın Değerlendirilmesi*: İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli uygulamalardan bir tanesi de çalışanlara kariyer

⁵⁵ A.e., s. 154.

⁵⁶ Tahiroğlu, a.g.e., s. 141.

danışmanlığı yapmaktır. Örneğin, çalışan kendisi ile ilgili olarak terfi olanakları, iş genişletme ve rotasyon şartlarını bilmelidir.

- *Kariyer Olanaklarına Yönelik Eğitimler*: Performans değerlendirme sonuçları ve iş tatminini ölçmeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların gelişimi ve bireyler için eğitim programlarının oluşturulmasıdır.

Kariyer yönetimi ve planlaması hiyerarşik yapılarda nispeten daha kolaydır. Kariyer planlaması sürecini etkileyen unsurlar kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyi olmalıdır⁵⁷.

Performansın da mümkün olduğunca tarafsız ölçütlere dayanması sağlanmalıdır. Kariyer planlamaları firma içinde geleceği planlamak amacıyla olduğundan, mümkün olduğunca standart formlar kullanılarak kariyer planlama süreci bir disiplin haline getirilmelidir.

İş hayatına yeni atılacaklar için kariyer planlama sürecinde bireylerin hayattan ne bekledikleri ve neler yapmak istedikleri büyük önem taşımaktadır. Burada sorumluluk firmalardan çok bireylerin üzerinde toplanmaktadır. Çünkü firmalar, kariyerlerine yeni başlayanlardan gelen geribildirimler doğrultusunda kendileri için bir kariyer planı çizeceklerdir. Yeni bir mezun ne yapmak istediğine doğru bir biçimde karar verebilmek için bir plan oluşturmalıdır. Bu planda birey;

- Yeteneklerini,
- Kendisini motive eden unsurları,
- Kendine olan öz güvenini,
- İhtiyaçlarını, isteklerini, arzularını, hırslarını, umutlarını, hayallerini, fikirlerini ve planlarını,
- İlgisini çeken kariyer fırsatlarını,
- Sahip olduğu potansiyeli ve seçenekleri hakkındaki kişisel tutumunu,

⁵⁷ A.e., s. 142.

- Kendi yeteneklerini ve sınırlı olduğu alanları oldukça net bir biçimde belirlemeli ve buna göre bir hareket planı oluşturmalıdır.

Yeni mezunlar için standart bir kariyer gelişimi planında beş basamak bulunmaktadır. Yeni mezun olan kişi,

1. Öncelikle kendi kendini değerlendirmeli,
2. Olanaklarını araştırmalı,
3. Bunlar doğrultusunda kendine bir plan oluşturmalı,
4. Planı doğrultusunda harekete geçmeli,
5. Ve çıktıları değerlendirmelidir⁵⁸.

İşe girişteki problemler kaçınılmaz değildir. Sadece mevcut sistemlerin doğru bilgi akışı fonksiyonlarının bulunmasından kaynaklanan doğru işe doğru kişinin yönlendirilememesi gibi bir problem vardır. Bu problemin ortadan kaldırıldığı sistemlerde, işe girişler daha kolay ve gerçekçi olarak gerçekleştirilebilecektir⁵⁹.

⁵⁸ A.e., s. 142-143.

⁵⁹ James Rosenbaum, "Beyond College for All: Career Paths for the Forgotten Half," **Economics of Education Review**, 23, 2004, s. 209-210.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKA İÇ DENETİM BİRİMLERİNDE İŞGÖREN TEDARİKİ VE KARIYER PLANLAMASI UYGULAMALARI

Günümüzün hızla değişen dünyasında, kariyerin geleneksel biçimi de nasibini aldı. Artık yeni kavramlar ve bakış açıları ile değerlendirilen iş ve kariyer gelişim süreci büyük bir değişim yaşamaktadır. Tarihsel boyutundan bakıldığında kariyer, modern endüstriyel organizasyonların ortaya çıkmasıyla kullanılmaya başlıyor. Geçen yüzyıl içerisinde kariyer kavramı önemli derecede değişmiştir. Kariyer kelimesi Fransızca ve Latince kelimelerden türeyen yol, geçit anlamına gelmektedir. Kariyer bir kişinin hayatı boyunca edindiği iş tecrübelerini ve seri halinde bölümlerle devam eden bir durumdan başka duruma "geçiş"i ifade etmektedir. Kariyere olan bakışımız II. Dünya Savaşı'nı izleyen zenginlik döneminde şekillenmiştir. Savaştan sonra, Amerika ve diğer endüstrileşmiş ülkeler önceden tahmin edilemeyen bir ekonomik gelişmeyle karşılaştılar. Bu büyüme aynı zamanda mevcut organizasyonların büyümelerini de sağladı ve rekor sayılarda yeni firmaların açılmasına fırsat verdi. Bu ortamda, insan sermayesine olan ihtiyaç oldukça arttı. Çalışanlar önceleri pek mümkün olmayan iş fırsatlarına sahip oldular. Bireyler kariyerlerini tek bir organizasyon bağlamında ele aldılar ve organizasyonel kariyer kavramı ortaya çıktı¹⁰⁷.

Herkes elbette ki hayalindeki işi yapmak ister. Ancak günümüz koşulları genellikle bunu mümkün kılmaz. Bir çalışan çoğu zaman yanlış bir meslek ya da iş seçtiğini düşünüyorsa, işini yaparken kendini isteksiz hissediyor veya bundan sıkıntı duyuyorsa ortada ciddiye alınması gereken bir sorun var demektir. Ömrümüzün hiçbir aktiviteye olmadığı kadar uzun bir zaman dilimini ayırdığımız iş hayatımız, şüphesiz ki sadece para kazanma amacımız veya bir işe yarama duygumuzu tatmin

¹⁰⁷ www.insankaynaklari.com, "Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım", (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2346, 14.10.2006.

etme ihtiyacımızla sınırlı değildir¹⁰⁸. Bireyler kariyer planlarını yaparken ve seçecekleri iş kollarını düşünürken bir çok faktörü göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Son yıllarda en çalışanların en çok rağbet ettiği çalışma kollarından biri de bankalar ve finans sektörüdür.

Finans sektörü, yaptığı işin doğası gereği güven unsurunun önem taşıdığı bir sektördür. Ayrıca kurumsal yönetim kavramına da kolay entegre olabilen bir alandır. Burada şeffaflık ve kuralların uygulanırılığı çok önemlidir. Basel II bankacılık standartlarına göre bankaların denetim birimleri olan; teftiş kurulu (iç denetim) ve risk yönetimi bölümleri bir dönem bazı bankalarda genel müdüre, bazı bankalarda ise yönetim kurulu başkanına bağlı olarak çalışmıştır. Şu anda ise tüm bankalarda yönetim kurulu üyelerinden oluşan ayrı bir komiteye bağlı olarak çalışmaya başlamıştır. Bu sistem kurumsal yönetim anlamında hızlı bir ilerleme sağlamış ve Avrupa Birliği standartlarına uyum sürecinde diğer sektörlerle de iyi bir model oluşturmuştur.

Bankacılık sektöründe kariyer planlama oldukça önemli bir konudur. Sürekli olarak ülkemizdeki ilgili üniversite bölümlerinden mezun olan gençler ve tüm bankacılık çalışanları için işe alım ve yükselme olanakları dikkat edilmesi gereken hususlardır. Yeni kuşağın özelliklerini ve beklentilerini kavrayan şirketler, günümüzde bu konuda düzenlemelere başlamış durumdadırlar. Bunlardan biri olan Garanti Bankası'nın İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Erün, işe alım süreçlerinde yıllar içerisinde değişen aday profilini gözlemlediklerini belirterek, konuyu daha iyi değerlendirebilmek için geçen yıl yeni mezunlara yönelik bir araştırma gerçekleştirdiklerini söylemiştir. Erün'ün verdiği bilgiler ve Garanti Bankası'ndaki araştırmanın bulguları ışığında yeni mezunlara yönelik işe alım süreçlerinin ve bunu takip eden eğitim ve kariyer planlama adımlarında bazı düzenlemelere gidildiği; gençlerle iletişim kanallarının ve yöntemlerinin de farklılaştırılması gerektiği kararlarının alındığı söylenebilir.

¹⁰⁸ Mutlu K. Eroğlu (Ernst & Young Yönetici Seçme ve Yerleştirme Danışmanı), "Kariyer Yolunuzu Değiştirmek Sizin Elinizde", (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=996>, 14.10.2006.

Erün, gençlerin bankacılık kariyeriyle ilgili olarak, aynı üniversiteden mezun Garanti Bankası çalışanlarından oluşan ekiplerle bire bir iletişime geçmelerini sağlayacaklarını ve Garanti Bankası'nın iş-yaşam dengesi anlamında çalışanların sosyal hayatlarını da destekleyen bir kurum olacağını belirterek; çalışanlar için spor merkezi, hobi klüpleri, gezi ve kültürel faaliyetler gibi olanakları arttıracaklarını vurgulamıştır.

Öte yandan, bankacılık sektöründe gerçekleşen değişim çerçevesinde büyümeyi hedefleyen Koçbank da, bu stratejisini desteklemek amacıyla insan kaynakları yönetiminde stratejik bir karar almış ve işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, performans geliştirme ve ücretlendirmeye ilişkin tüm insan kaynakları süreçlerini yetkinlik bazlı olarak yeniden yapılandırmıştır.

Finansbank'ta da başarılı olan her eleman başarısını devam ettirdiği sürece en üst kademeye kadar yükselme şansına sahip olduğu belirtilmektedir. Başarısı, çalışkanlığı ve yeteneği ile kendini kanıtlayan elemanlar gerek bankada ve gerekse iştiraklerde en üst görevlere getirilerek, bünyede yetişmiş başarılı gençlere şans tanınmaktadır. Bugün Finansbank'ta veya bankanın yurtiçi ve yurtdışındaki iştiraklerinde genel müdür, genel müdür yardımcısı, bölüm başkanı, grup başkanı veya müdür pozisyonundaki yöneticilerin pek çoğu, çalışma hayatına Finansbank A.Ş.'de başlayarak başarılı performansları neticesinde üst düzey sorumluluklar almaya hak kazanmışlardır.

İşletmelerde işe alınacak kişilerin işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde saptanması verimlilik ve etkinlik gibi iki önemli yönetim kavramı ile yakından ilişkilidir. Eleman seçme ve değerlendirme sürecinin amacı iş ve kişi arasındaki uygunluğu ortaya çıkarmaktır. Bir işletme işe alma süreçlerini etkin bir şekilde uygulayabilmek için personel planlamasına öncelik vermelidir. Personel planlaması işletmelerde uygulanan iş analizleri doğrultusunda gerçekleşmektedir. Yönetici seviyelerindeki açık pozisyonları belirleme işlemlerini çoğu firma organizasyonel yedekleme adı altında yürütmektedir. Ne durumda olursa olsun personel planlaması bir firmanın stratejik İnsan Kaynakları planlaması

süreçleri için önemlidir. Personel planlaması sonucunda bir işletme eleman seçme ve değerlendirme süreçlerine karar vermelidir¹⁰⁹.

I. İç Denetim Birimlerinde İşgören Tedariki ve Kariyer Planlamasının Önemi - Yararları

İngiltere'de önde gelen organizasyonlarda yapılan araştırmalar gösteriyor ki kariyer gelişimi alanında iki basit ama çok önemli esas çoğunlukla unutuluyor. İlk olarak; çalışanlar, işverenlerin sundukları kariyer gelişimi hakkında açık, dürüst ve inanılır mesajlar almıyorlar. İkincisi, çalışanlar, kariyerlerini ve gelişimlerini yönetmek için uygun ve işe yarar süreçler göremiyorlar İşverenlerle çalışanlar arasında kariyer gelişimi konusunda uygun uzlaşmaları anlayan ve görüşen süreçlere ihtiyacımız var. Hepimizin kariyeri var ve onları iş yaşamlarımız süresince elde ediyoruz. Kariyerimizin tamamını yalnızca bir işverenle birlikte harcamayı düşünemiyor olmamız, iş-yaşam yolculuğumuzun açıklaması olan kariyer nosyonunun daha az önemli olduğu anlamına gelmez. Organizasyon, kariyer ve gelişim fırsatlarını arttırma ya da saklama gücüne sahiptir. Onun için, çalışanlar ne çeşit fırsat ve destek bekleyebilecekleri hakkında işverenlerin açık olmalarına ihtiyaç duyuyorlar. Bir başka önemli adım, farklı çalışan gruplarına önerilen kariyer gelişimi anlaşmalarının çeşitliliğinde daha dürüst olunması gerektiğidir. Büyük organizasyonlarda genellikle yaygın olan, yüksek potansiyelli yöneticilerin saptanıp, onlara diğer çalışanlarından daha planlı kariyer hedefleri ve yetenek geliştirme olanakları sunulmasıdır. Profesyoneller ve uzmanlar gibi yüksek becerilere sahip olan kişiler gelişme fırsatlarını görüşmek için yeterli emek piyasası gücüne sahipler. Bu şekildeki farklılıklardan vazgeçilmesi gereklidir çünkü bu durum çalışanlar tarafından çok iyi şekilde anlaşılmaktadır¹¹⁰.

¹⁰⁹ www.insankaynaklari.com, “Eleman Seçme ve Değerlendirme Teknikleri”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2306, 14.10.2006.

¹¹⁰ www.insankaynaklari.com, “Kariyer Gelişimi”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=246>, 14.10.2006.

Yukarıda bazı bankaların genel işe alım ve kariyer planlama stratejilerine yer verilmiş olup çalışmamızın bundan sonraki kısmında banka iç denetim birimlerindeki uygulamalara yer verilecektir.

Bankalar bünyelerinde birden fazla birim ve şube barındırmakta olup bunlardan bazıları için genelin dışında uygulamalarda bulunmaktadır. Bunlardan biri de çalışmamızın konusu olan İç Denetim Birimleri'dir.

A. Banka İç Denetim Birimlerinde İşgören Tedarikinin Önemi

Bankalardaki iç denetim birimlerinde işgören tedarikinin önemi konusuna baktığımızda karşımıza bu konuyu derinlemesine anlamamızı sağlayacak unsurlar çıkmaktadır. Bu unsurlar, yasal zorunluluk, iç denetim personelinin özellikleri ve iç denetim işinin özellikleri olarak sıralanabilir.

1. Yasal Zorunluluk

Bankalardaki iç denetim sisteminin önemine baktığımızda ilk olarak; bu konuda oluşturulan yasalarla, iç denetim sisteminin zorunlu kılındığı görülmektedir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu uyarınca, bankalar bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadırlar. Bu çerçevede, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu, banka müfettişleri tarafından denetlenmektedir.

İç denetim faaliyetleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli mesleki özen gösterilerek, yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirilir. Ana ortaklık niteliğindeki bankanın iç denetiminde görev alanlar, konsolidasyona tabi ortaklıklarda iç denetim görevini ifa edebilirler.

Yukarıda da belirtildiği üzere bankalarda, iç denetim sisteminin kurulması yasal bir zorunluluktur. Bunun yanı sıra küreselleşen dünyada uluslararası kuralların

baskısı ve firma içi süreçlerin etkinliği gibi nedenlerle Bankalar İç Denetim sistemleri tesis etmekte ve bu kapsamda iç denetim görevlisi istihdam etmektedirler. Kimi banka deneyimli iç denetçi transfer ederken kimi banka deneyimsiz personele eğitim vererek bu ihtiyacını karşılamaktadır.

2. İç Denetim Personelinin Özellikleri

Bankaların bir iç denetim sisteminden beklentileri, istihdam edilecek olan iç denetçi ile ilgili kriterleri belirlemesi açısından önem arz etmektedir. Genel olarak Banka İç Denetim yetkilileri aşağıda sıralanan konulardan sorumludurlar;

- Banka ve iştiraklerde gerçekleştirilen işlemlerin kurallara ve yasal mevzuata uygun yapılmasını sağlamak için denetim, kontrol ve raporlamanın yapılması,
- Operasyonların daha düzenli ve verimli çalışması ve kayıtların doğru yaratılmasına katkıda bulunulması,
- Kötü niyetli girişimlere yönelmenin engellenmesi ve bu tür durumlarda soruşturmaların yapılması,
- Bilgi sistemleri denetimlerinin gerçekleştirilmesi.

Görüldüğü üzere banka iç denetim yetkilileri oldukça geniş yetkilere haiz olarak görevlerini sürdürmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığı zaman bu yetki ve görevler bazı farklı uygulamaları beraberinde getirmektedir.

Yukarıda da açıklandığı üzere işin niteliği gereği, iç denetim faaliyetini yerine getirecek kişinin niteliklerinin yeterli olması gerekmektedir. Kişinin, hem kişisel özelliklerinin hem de eğitiminin bu işe uygun olması büyük önem arz etmektedir.

İç denetim faaliyetinin kanunda ve diğer kaynaklarda belirtildiği üzere etkin bir şekilde yerine getirilmesinde hiç şüphesiz insan kaynağının önemi yadsınamaz bir boyuttadır.

Burada önemli olan bir diğer husus; bir iç denetçinin tüm özelliklere sahip olamayacağından (teknik ya da kişisel özellikler açısından) iç denetim biriminde görev yapan tüm personelde nihai olarak bankacılığın her alanındaki özelliklerin sağlanması zorunluluğudur. Nitekim, iç denetim birimlerinde her bir konuda mesleki yeterliliğe sahip personel bulundurulması yeterli olacaktır.¹¹¹

Bu nedenle iç denetim birimlerinde, bankacılık bilgisinin yanı sıra hukuk, bilgi sistemleri, istatistik ve mühendislik alanlarında yetkin personel istihdam etmek gerekmekte ve bunun için de etkin bir işgücü planlamasının sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

3. İç Denetim İşinin Özellikleri

Genel olarak banka yönetimleri, iç denetim birimlerinden, tüm bankacılık alanlarında/bölgelerinde denetim gerçekleştirmesini ve gerektiğinde inceleme/soruşturma gibi özel nitelikli faaliyetlerde bulunmasını beklemektedir.

İnceleme/Soruşturma, tamamen kendine has bir metodolojisi olan, çok farklı konuları kapsayabilen (gerektiğinde teminatsız kredi kullanılması gibi çok teknik bir konu olabileceği gibi bazen de adi hırsızlık vak'aları olabilmektedir) bir çalışma türüdür. İnceleme/soruşturma işlemi ülkemiz mevzuatı gereği sadece müfettişler tarafından gerçekleştirilmektedir.

01.11.2006 tarihinde 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'in 7.maddesinde Denetim Komitesi'nin görevlerini içeren madde

“Banka içi usulsüzlüklerin doğrudan kendisine veya iç denetim birimine ya da müfettişlere bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarının tesis edilmesini sağlamak,” hükmüne amirdir.

¹¹¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları**, 2004, İstanbul, Deloitte Yayınları, s. 34.

Bu nedenle İç Denetim birimlerinde görev yapacak personelin gerektiği zaman inceleme/soruşturma türünde faaliyetleri de gerçekleştirebilecek kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Banka İç Denetim Birimlerinin bir diğer önemli özelliği de, bankanın faaliyet gösterdiği tüm il/ilçeleri kapsamasıdır. Bu da iç denetim elemanlarının kısa/uzun süreli tüm yurtiçi/yurtdışı şubelerde görev yapmasını zorunlu kılmaktadır.

Dolayısıyla hem tüm bankacılık alanında eğitilecek (esnek uzmanlaşma olarak ifade edilebilir) hem de inceleme/soruşturma gibi çok farklı nitelikli işleri gerçekleştirebilecek türde işgören tedariki gerekmekte olup burada İç Denetim Birimi yöneticileriyle İnsan Kaynakları Yönetimine büyük görevler düşmektedir.

Zira seçilecek işgörenin bankacılıkla ilgili alanlar olan iktisat, hukuk gibi dallarda bilgili, seyahat engeli olmayan ve inceleme/soruşturma faaliyetini gerçekleştirebilecek kişilik yapısında olması gerekmektedir.

Bu noktada Türkiye'nin en büyük bankalarından olan Akbank'ın Teftiş Kurulu Başkanı Erkut Ulaş'ın konu hakkındaki fikirlerine yer vermek faydalı olacaktır. Erkut Ulaş'a göre teftiş kurulunun görevleri; en basit anlamıyla bankanın güvenliğiyle ilgilidir. Bankanın, hem kendi iç mevzuatına hem de BDDK, Hazine Müsteşarlığı ve her türlü yasayla şekillenen harici mevzuata uygunluğunu denetlemektir. Bankanın hisse değerinin artması için çaba sarfedilirken en önemli görev, yönetici yetiştirmektir.

Müfettişliğin en zor yanını senenin belirli bir bölümünü şehir dışında geçirme zorunluluğu olduğunu belirten Ulaş, bu sebeple kaynak noktasında bazı sıkıntıları olduğunu dile getirmiştir.

Şehir dışı görevlerde daha yoğun çalışıldığını vurgulayan Ulaş, özellikle inceleme/soruşturma faaliyetleri esnasında sabahlara kadar çalışılması gerektiğini belirtmiştir.

Akbank Teftiş Kurulu olarak işe alma kriterlerini de açıklayan Ulaş bu kriterleri;

- Mutlaka lkemizin önde gelen üniversitelerinin hukuk, işletme ve iktisat bölümlerinden mezun olması,
- Mühendis adayların da bilgi işlem, endüstri ve işletme mühendisi olması olarak ifade etmiştir.

Globalleşen dünyada istikrarlı büyümeye ulaşabilmek için, hem uluslararası hem de ulusal düzeyde iyi bir yönetim erkine sahip olmak gereklidir. Düzgün bir yönetsel yapılanma olmadan, özellikle gelişmekte olan ülkelerin küreselleşmenin nimetlerinden yararlanarak, bunu kendi ülke vatandaşları arasında dağıtmaları da oldukça güçtür. Bu nedenle küreselleşme ve iyi yönetim, bir madalyonun iki yüzü gibidir. İyi kurumsal yönetim, piyasalarda güven inşa etme yanında, verimlilik ve etkin bir işleyiş sağlayarak, ekonomik kalkınma ve finansal istikrara katkıda bulunur¹¹².

Dar anlamda ise iyi yönetim; etkin bir iç denetim modelini de içerdiğinden, tüm bu gelişmelerin iç denetim personeli seçiminin önemini arttırdığı bir gerçektir.

B. Banka İç Denetim Birimlerinde Kariyer Planlamasının nemi

Örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şöyle zetleyebiliriz¹¹³:

- Dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artması,
- Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması,
- Örgütsel bağlılığın zayıflaması,
- Örgütlerin sunduğu kariyer imkanlarının azalması,
- Uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması,

¹¹² Hakan Avdan ve Botan Berker, “Bankalarda Kurumsal Yönetim”, **Active Dergisi**

¹¹³ zgr Doğan ve Nihat Erdoğmuş, “rgtsel Değişimler ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, (evrimii) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, 15.10.2006.

- Büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri,
- Büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları,
- Başarının ölçüsü olarak, gelirini yükseltmek, sahip olduğu varlıkları artırmak ve kendi işini geliştirmektir.
- Yönetimsel kariyerdeki kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışıyor olmaları.

Banka iç denetim birimlerine genel olarak bakıldığında 2 farklı türde kariyer planı mevcuttur. Bunlardan biri, denetimi bir okul olarak görüp başka birimlere personel yetiştiren anlayış, diğeri ise denetimi meslek olarak gören anlayıştır.

Bir şirketteki tüm birimlerin bir kariyer planı mevcut olmakla beraber denetimi okul olarak gören anlayış çerçevesinde; banka iç denetim birimlerindeki kariyer planı tüm bankayı etkileyen bir yapıya haizdir. Şöyle ki; denetim işi ortalama olarak 5 yıl gerçekleştirilen bir faaliyet olarak nitelendirilmekte ve bu dönem sonrasında iç denetçi, farklı bir birimde kariyerine devam etmektedir. Bu yaklaşımın en önemli etmenlerinden olan denetimin bir okul olarak algılanmasıdır. Buna göre; iç denetçiler çalışmaya ilk başladıklarından itibaren farklı birimleri, ürün ve işleri incelediklerinden birçok alanda bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle bir okul olarak nitelendirilen banka iç denetim birimlerinde yetişmiş iş gücü diğer birimler tarafından istihdam edilmek istenmektedir. Bugün birçok bankadaki üst yöneticilerin denetim kökenli olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Akbank Teftiş Kurulu Başkanı Erkut Ulaş 'a göre, Banka İç Denetim birimleri bankanın hisse değerinin artması için çaba sarfederken bir diğer önemli görevi, yönetici yetiştirmektir. Ulaş'a göre, müfettiş olarak çalışılma süresi ortalama 5 yıl olup daha sonra müdür yardımcısı, müdür... vb. unvanlarla banka içerisindeki diğer iş alanlarına geçilmektedir. Ulaş, teftiş kurullarının yönetici yetiştirme noktasında bu

denli etkin olmasını, müfettişlerin henüz genç yaşta kendilerinden oldukça deneyimli kişileri denetlemelerinin kendilerini olgunlaştırmasına bağlamaktadır.

Günümüz yönetim anlayışında, her bir iş ünitesinin kendi içerisinde gerekli kontrol mekanizmalarını kurması gerekmekte olup iş ünitelerinde denetim kökenli personelin bulunması kontrol mekanizmalarının kurulmasında faydalı olabilmektedir.

Söz konusu klasik anlayışın yanı sıra özellikle yabancı sermayenin Türk finans sektörüne girmesiyle, denetimin bir meslek olarak kişinin tüm kariyeri süresince icra edeceği bir iş olarak algılanmaya başlandığı da görülmektedir. Yurtdışında daha gelişmiş olan bu anlayış özellikle 2005 yılından itibaren ülkemize gelen yabancı sermayenin beraberinde getirmeye çalıştığı bir kavramdır.

Bu kavrama göre, iç denetçiler icra ettikleri işi kariyerleri süresince yaparak denetim işinde uzmanlaşma sağlamakta ve kuruma maksimum faydayı getirmektedirler. Bu anlayışın bir ileri boyutu ise iç denetçilerin belli bir süre sonra iş birimlerine geçmesi ve burada tam bir uzmanlık sağladıktan sonra tekrar denetim işine geri dönmesidir. Bahsi geçen uygulamadaki temel amaç, denetimi gerçekleştiren personelin ilgili konuda uzmanlığının sağlanması ve böylece daha etkin bir denetim mekanizmasının kurulmuş olmasıdır.

İç denetim birimlerindeki kariyer uygulamaları farklılık gösterse de nihai amaç; kuruma, yönetici (denetim biriminde ve/veya iş birimlerinde) yetiştirilmesidir.

II. Türkiye’de Farklı Bankalardaki İç Denetim Uygulamaları

İç denetim birimlerindeki uygulamalar, bankalar arasında farklılıklar arz edebilmektedir. Bu konu banka yönetiminin denetime verdiği önemle paralellik göstermekte olup ülkemizdeki denetim yaklaşımı çerçevesinde diğer birimlerden ayrıldığı görülmektedir. Zira ülkemizde özellikle bankacılık alanında yerleşmiş etkin bir denetim anlayışı bulunmakta olup bu konu denetim birimlerinin tüm banka geneli

için bir yönetici fidanlığı olarak görülmesinden ileri gelmektedir. Ancak ilerleyen dönemde özellikle yabancı sermayenin bankacılık sisteminde payını arttırmasıyla bu anlayışın yerini denetimin meslek olarak algılandığı anlayışa bırakması beklenmektedir. Gerek bu konuda gerek iç denetimle ilgili farklı bankalardaki insan kaynakları uygulamaları konusunda bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Günümüzde bankalarda iç denetim anlayışının önemini artırmasıyla birlikte bu alandaki işe alım ve kariyer planlaması uygulamaları da önemini arttırmaktadır. Bu araştırmamızın temel amacı, ülkemizin önde gelen bankalarında iç denetim birimlerinde iş gören tedariki ve kariyer planlamaları uygulamalarıyla ilgili farklılıkları ortaya koyabilmektir.

Bu araştırma kapsamında ülkemizde faaliyet gösteren bazı özel bankaların yetkilileriyle temasa geçilerek uygulama hakkında bilgi edinilmiştir. Bu kapsamda ülkemizde faaliyet gösteren özel bankalardan orta ve büyük ölçeğe sahip 3 adedi belirlenmiş ve bu bankaların İç Denetim Birimi ve İnsan Kaynakları Birimi yetkilileri ile temasa geçilmiştir. Her bir banka yetkilisine önceden belirlenmiş sorular yöneltilmiş ve bu yanıtlar doğrultusunda elde edilen bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Bu safhada araştırmamız esnasında karşılaşılan başlıca zorlukları da belirtmek faydalı olacaktır. Bahse konu çalışmada gizlilik prensibi nedeniyle ilgili banka isimleri açıkça belirtilememiştir. Ayrıca, sektördeki rekabet ve yürürlükteki Bankacılık Kanunu'nda yer alan kısıtlayıcı unsurlar nedeniyle bankalardan kapsamlı bilgi edinilmesi mümkün olamadığı hususu göz ardı edilmemelidir.

B. Uygulama Örnekleri: X Bankası, Y Bankası ve Z Bankası

Yoğun küresel rekabet, artan ve farklılaşan müşteri talepleri ve dünya şirketlerinin global baskıları, günümüzde pek çok işletmeyi doğru işe doğru işgören seçmeye zorlamaktadır. Bu konuda işletmelerin doğru seçim yapmak için tüm maddi imkanlarını seferber ettikleri görülmektedir. Bu tutumu; işletmeler açısından, rekabete bağlı olarak geliştirdikleri son derece rasyonel bir davranış olarak görmek mümkündür¹¹⁴. Gerçekten de yaptığımız çalışmada Bankaların geleceklerini insan kaynağı üzerinde kurdukları görülmüştür. Araştırma neticesinde ulaşılan bulgulara aşağıdaki tabloda özet olarak yer verilmektedir.

Tablo 5 Bankalar Nezdinde Yapılan Araştırma Sonuçları

Uygulama Örneği	X Bankası	Y Bankası	Z Bankası
Tecrübesiz İş Gören Alımında Sınavla İşe Alım	x	x	x
Tecrübeli İşe Alımda Yönetim Kurulu Üyesi İle Mülakat	x	x	x
Banka İçinde Farklı Bir Kariyer Planlaması	x	x	x
İç Denetimin Meslek Olarak Kabul edilmesi	-	x	x
Mesleki Sertifika Zorunluluğu	-	-	x

Yukarıda özet olarak yer verilen araştırma neticesinde ulaşılan sonuçlara aşağıda detaylı olarak yer verilecektir.

1. X Bankası

X bankası son dönemde ciddi bir değişim geçirmekte ve ülkemizin en büyük bankalarından birisi olma yönünde önemli adımlar atmaktadır. X bankası tecrübesiz eleman alımında sınav ve mülakat aşamalarını tercih ettiğini beyan etmiştir. Buna

¹¹⁴ Aşkın Keser, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?,” (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413, 15.10.2006.

göre genel yetenek sınavına alınan adaylardan başarılı olanlar Teftiş Kurulu Başkanı ve Başkan Yardımcısının hazır bulunduğu mülakatlara alınmaktadırlar. Genel olarak erkek adaylarda askerlik koşulunun aranmakta olduğu ancak istisnai durumlarda bu şartın göz ardı edilebildiği belirtilmiştir.

İç denetim biriminde işe başlayan personelin, ortalama 2 yıllık süreçte yetkili unvanına geldiğini belirten X bankası yetkilileri; 3-4 yıl sonunda da kişilere müfettişlik unvanının verildiğini beyan etmişlerdir. Kariyer planları açısından ise mevcut birleşme süreci sebebiyle henüz net bir planlarının bulunmadığını belirten X bankası yetkilileri, iç denetimin kendi içinde bir kariyer olması ve diğer birimlere yönetici sağlayan bir işlevi olması hususları için her ikisinin de benimsendiği durumlar olabildiğini belirtmişlerdir.

2. Y Bankası

Y bankası yaklaşık 20 yıllık bir geçmişi olan ve orta büyüklükte değerlendirilebilecek özel bir bankadır. Yabancı bankalarla ortaklık görüşmesi bulunan bu bankanın yakın zamanda yabancı sermayeli bir banka olması gündemdedir.

Yapılan görüşmelerde söz konusu banka yetkilileri, iç denetim birimlerine tecrübeli personel alımında genel kültür/genel yetenek sınavı, yabancı dil sınavı ve kişilik envanter testi yaptıklarını ifade etmişlerdir. Adaylarda askerlik şartı aramayan Y Bankası, yukarıda belirtilen yazılı sınavlarda başarılı olan adayları toplu mülakata davet etmektedir. Toplu mülakatta her 5 adaya 1 konu verilmekte ve tartışma ortamı yaratılmaktadır. Bu mülakatlara; Teftiş Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Birim Yöneticisi, Müfettiş ve İnsan Kaynakları Grubu'nu temsil eden 1 kişi katılmaktadır. Toplu mülakatta başarılı olan adaylar ayrı bir mülakata tabi tutulmakta ve bu mülakata bankayı temsil eden yukarıda belirtilen teftiş kurulu üyeleri katılmaktadır. Burada da başarılı olan adaylara İnsan Kaynakları Grubu tarafından işe alım teklifi götürülmektedir.

İç denetim biriminde kariyer planlarının belirli olduğunu ifade eden Y Bankası yetkilileri; Müfettiş Yardımcısı olarak işe başlayan bir denetim birimi personelinin 4. yılın sonunda düzenlenen terfi sınavıyla Müfettiş unvanına yükseldiğini, burada ki kriterlerin sınav sonucu, adayın performansı ve CIA (Sertifikalı İç Denetçi) sertifikası olduğunu belirtmişlerdir. 6 yılını dolduran müfettişlerin kıdemli müfettiş unvanına terfi ettirildiği ve bu safhadan sonra banka içerisindeki uygun birimlerin yöneticiliklerine atandıkları belirtilmiştir.

İç denetimin okul olarak algılandığı Y Bankası'nda olası yabancı sermaye birleşimi ile iç denetimin de bir meslek olacağı görüşü ağır basmaktadır.

3. Z Bankası

2005 yılı içerisinde uluslararası bir banka tarafından satın alınan söz konusu banka, yaklaşık 5 yıldır büyüme stratejisi izlemiştir. Bunun neticesinde bu çalışmamız tarihi itibarıyla yaklaşık 200 şubeye ulaşan bankadaki uygulamalara aşağıda yer verilmiştir.

İç denetim biriminde çalışmaya uygun adaylar yazılı sınava tabi tutulmakta ve bu sınavda adaylara genel yetenek, genel kültür ve kişilik envanteri sınavları uygulanmaktadır. Başarılı adaylarla ilk görüşmeler insan kaynakları yetkilisi ile teftiş kurulu başkan yardımcısı tarafından yürütülmekte ve burada başarılı olan adaylarla teftiş kurulu başkanı bire bir mülakat gerçekleştirmektedir. Başarılı olarak addedilen adaylara insan kaynakları birimi tarafından ücret teklifi götürülmektedir.

İç denetim biriminde görev yapacak erkek adaylarda askerlik şartı aramayan bahsi geçen bankada, kariyer planlaması net olarak belirlenmiş durumda iken yabancı sermayenin gelmesi sonrasında bu konuyla ilgili bazı değişiklikler gündeme gelmiştir. 2005 yılına kadarki olan dönemde teftiş kurulunda 1,5 yıl tecrübeye ulaşan müfettiş yardımcılarını kurul içi düzenlenen bir sınav sonrasında (performans kriterleri

de gözetilerek) yetkili müfettiş yardımcısı unvanına yükseltilmekte ve re'sen teftiş yapma yetkisine haiz olmaktadır. 3. yılındaki bir iç denetim personeli ise, banka yönetim kurulunun katıldığı bir mülakata tabi tutularak Müfettiş unvanını almakta ve 5 yıl kıdeme ulaşan müfettişler banka içerisinde uygun görülen birimlere (krediler, şube, insan kaynakları...vb.) geçmekte ve kariyerlerine bu bölümlerde devam etmekte idiler. Ancak, yabancı sermayenin gelmesiyle beraber iç denetim birimi kariyer yolunda, bazı değişiklikler gündeme gelmiştir. Bunlardan en önemlisi, iç denetim işinin de bir meslek olarak algılanmaya başlanmasıdır. Bu anlayışa göre iç denetim işi en iyi; denetim profesyonelleri tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bir diğer önemli gelişme ise iç denetim birimi içerisinde Müfettiş unvanına yükselmenin CIA sertifikasına bağlanmış olmasıdır.

Görüldüğü üzere her üç bankada da tecrübesiz iç denetim elemanı alımında benzer yollar izlenmektedir. Tecrübeli eleman alımında sınav uygulaması bulunmamakla beraber mülakat silsilesine mümkün olduğunca bir Yönetim Kurulu üyesi de iştirak etmektedir.

Bankalar iç denetim birimlerine dış kaynaklardan iş gören tedarik etmekte ve genel olarak adaylara uygulanan tüm işe alım adımlarını tatbik etmektedirler.

C. İç Denetim Birimlerindeki Uygulamalarla Diğer Birimlerdeki Uygulamalar Arasındaki Farklar ve Nedenleri

Bankalardaki işe alım ve kariyer planlaması konuları irdelendiğinde karşımıza oldukça yoğun bir süreç çıkmaktadır. Zira ülkemizdeki en kurumsal yapılardan olan bankalarda, gerek çalışan sayısının yüksek olması ve gerekse kurumsallığın beraberinde getirdiği kurallar bütünü, işe alma ve kariyer planlama işlemlerini zorlaştırmaktadır.

Tüm bankalarda kariyer unvanları belirlenmiş olup bu yapıya uygun bir kariyer akışı devam etmektedir.

Bu çalışmada, bankalar nezdinde gerçekleştirilen araştırmalarla bankalardaki genel işe alım ve kariyer planlaması metotları üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

X Bankası: Birleşme sürecindeki bahsi geçen bankadaki genel uygulamada, işe alım için uygun görülen adaylara genel yetenek testi uygulanmakta ve başarılı adaylar öncelikle insan kaynakları birimi yetkilileriyle görüşmektedir. Yetkinlik bazlı görüşme neticesinde ilgili adaylar ilgili iş birimleriyle teknik görüşmeye alınmaktadırlar. Sürecin sonunda olumlu olan adaylara yazılı iş teklifi götürülerek tüm süreç sonuçlandırılmaktadır.

X Bankasında kariyer planlama ile ilgili banka genelindeki uygulama, performans, kıdem, terfi, sınav sonucu ve kadronun uygunluğu kriterlerine dayanmaktadır. Bu kapsamda tüm banka genelinde yılda 2 defa terfi sınavı uygulanmaktadır.

Y Bankası: 2006 yılı içerisinde yabancı sermayeli bir bankayla birleşmesi gündemde olan söz konusu bankada, işe alım sürecinde grup mülakatı sıklıkla uygulanan bir metot olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada başarılı olan adaylarla insan kaynakları yetkilileri görüşmekte ve bu safhayı da geçen adaylar ilgili iş birimine yönlendirilmektedir.

Tecrübeli eleman alımında da sınav ve grup mülakatı haricinde benzer adımlar izlenen söz konusu bankadaki kariyer uygulamaları, diğer bankalarla uyum arz etmektedir.

Z Bankası: 2005 yılından itibaren yabancı sermayeli bir banka haline gelen söz konusu bankada genel olarak işe alım, genel yetenek ve beceri testlerinden oluşan sınav aşamasıyla başlamaktadır. Başarılı adaylar insan kaynakları ve ilgili iş

birimleriyle mülakata tabi tutulmakta ve başarılı adaylara insan kaynakları yönetimi tarafından ücret teklifi götürülmektedir.

Söz konusu bankada senede bir kez terfi sınavı düzenlenmekte ve bu kapsamda yükselmeler planlanmaktadır. Banka içerisinde önceden belirlenmiş unvan skalaları mevcut olup, kariyer planlamasında bu doğrultuda gerekli yükselmeler gerçekleştirilmektedir.

1. Birimler Arasındaki Farklılıklar

Bankalardaki genel uygulamalarla iç denetim birimleri içerisinde uygulanan hususlar kıyaslandığında bazı farklılıklar kendisini göstermektedir. Söz konusu farklılıklar bu çalışmada, işe alım ve kariyer planlaması olarak ayrı ayrı ele alınmıştır.

a. İşe Alım Aşamasıyla İlgili Farklılıklar

Mülakat Süreçleri: Bankalardaki iç denetim birimleri ile diğer birimlere eleman alımı esnasındaki en önemli farklardan biri mülakat sürecinde izlenen yollarla alakalıdır. Tecrübesiz eleman alımında tüm banka genelinde benzer bir süreç izlenmekle beraber, iç denetim birimlerinin kendilerine özgü bazı farklılıkları olduğu göze çarpmaktadır. Bunlar; Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak adlandırılan iç denetim birimi yönetiminin yoğun ve etkin bir şekilde mülakata katılma şeklidir.

Bir diğer fark kendisini tecrübeli eleman alımında göstermektedir ki; burada da farklılık konusu mülakat sürecindeki adımlardadır. İç denetim birimlerine tecrübeli eleman alımı genelde ilgili Yönetim Kurulu Üyesi'nin de katıldığı süreçlerden sonra olmaktadır ki, bu da konunun önemini vurgulayan bir gösterge niteliğindedir.

Mülakatlarda Aranılan Şartlar: Muhakkak ki her birimin ve her işin kendisine özgü kuralları mevcuttur. Her işin ayrı bir nitelik gerektirdiği ve her işin herkes tarafından yerine getirilemeyeceği yadsınamaz bir gerçektir.

Her iş gibi iç denetim biriminin de kendisine has bazı özellikleri mevcuttur. Söz konusu özellikler; kanunların, uluslararası kuralların/uygulamaların ve iç düzenlemelerin getirdiği hususlara dayanmaktadır.

Yukarıda sayılan düzenlemelerin getirdiği beklentilerle, iç denetim birimlerinde görev yapacak kişiler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdırlar;

- Gerek bankacılık ve gerekse denetim konularında mesleki yeterliliğe haiz olmak,
- Diğer birimlerden daha farklı olarak inceleme/soruşturma gibi özel nitelikli görevleri yerine getirebilme kriterlerine haiz olmak,
- İşin niteliği gereği seyahat sıkıntısı bulunmamak.

Yasal Zorunluluk: Ülkemizde mevcut olan yasalar gereği (Bankacılık Kanunu ve ilgili Yönetmelikleri), bankaların etkin bir iç kontrol sistemi kurmaları ve bu sistemin etkinliğini denetleyecek yeterli iç denetim elemanı (müfettiş) istihdam etmeleri bir zorunluluktur.

Söz konusu durumun yasal zorunluluk halini alması nedeniyle Banka Üst Yönetimleri ve İnsan Kaynakları Birimleri, iç denetim birimlerine sürekli personel olarak oluşacak açıkları kapatmakta ve çalışmamızın çeşitli yerlerinde bahsedildiği üzere banka içerisine yönetici kaynağı sağlamaktadırlar.

b. Kariyer Planlamasıyla İlgili Farklılıklar

Bankalarda İç Denetim Birimleriyle diğer birimler arasındaki farklılıklar kendisini en çok kariyer konusunda göstermektedir. Bu duruma aşağıda detaylı olarak yer verilmiştir.

Birim İçi Unvan Silsilesi: Bankalarda belirli unvanlar ve görevler bulunmakta olup söz konusu unvanlar doğal olarak bankalar arasında farklılıklar göstermektedir.

Kimi bankalarda; uzman yardımcısı, uzman, yönetici, müdür, grup müdürü, genel müdür yardımcısı, genel müdür olarak giden unvan silsilesi kimilerinde de yetkili yardımcısı, yetkili, müdür yardımcısı, müdür, direktör, yönetici direktör, genel müdür yardımcısı, genel müdür şeklindedir. Ancak söz konusu unvanlar tüm bankalarda benzer karakterde de olsa uygulanmaktadır.

İç denetim birimlerinde ise (hemen hemen tüm bankalarda geçerlidir) ayrı bir unvan silsilesi mevcut olup bu unvanlar; müfettiş yardımcısı, yetkili müfettiş yardımcısı, müfettiş, başkan yardımcısı ve başkan olarak sıralanabilir.

İç denetim biriminde yeni göreve başlayan bir eleman; müfettiş yardımcısı olarak görev yapmakta ve 1-2 yıl sonra gerek performansı ve gerekse birim içi sınavlardaki başarısı dikkate alınarak yetki almaktadır. Yetki; ilgili personelin re'sen denetim yapabilmesini işaret etmektedir. Bir müfettiş yardımcısı, 3-4 yıllık bir süre sonunda çoğunlukla müfettişlik sınavı ve/veya mülakatına tabi tutularak müfettiş unvanına terfi etmektedir.

Başkan unvanına yükselmek ise; yine Bankacılık Kanunu'nda ve ilgili Yönetmeliklerde belirtilen bazı özel şartları gerektirmektedir.

Görüldüğü üzere iç denetim birimlerinin terfileri, kendi iç düzenlemelerine dayanarak yürümekte ve bazı bankalarda yapılan terfi sınavları iç denetim personelini kapsamamaktadır. Bu durum iç denetim birimindeki kariyer uygulamalarının diğer birimlerden ayrıldığı noktalardandır.

Kariyerin Genellikle Yazılı Kurallara Bağlanması: Bankalarda diğer hiçbir birimde bulunmamakla beraber iç denetim birimlerinin yazılı yönetmelikleri mevcuttur. Bahsi geçen yönetmelikler iç denetim birimlerinin bağımsızlığını sağlamaya yönelik olmakla beraber önemli bazı insan kaynağı düzenlemelerini de içermektedir.

Bunlardan biri de; iç denetim personelinin kariyer yoludur. İç denetim personelinin, iç denetim biriminde görev yapacağı unvanlar, yükselme koşulları ve her bir unvanın yetkisi burada açıkça belirtilmektedir. Birim içi uygulamaların yanı sıra birim dışına geçişlerin de kuralları yazılı olarak belirlenmiştir.

Kimi bankalarda 5-7 yıl sonra banka içi uygun görevlere geçen iç denetim personeli, denetim işini meslek olarak algılayan bankalarda çalışıyor ise, kariyerine aynı görevde devam etmektedir.

Sertifika Zorunluluğu: İç Denetim kavramının gerek ulusal ve gerekse uluslararası alanda öneminin giderek artması ve özellikle uluslararası kuralların ülkemizde de uygulanmaya başlaması bazı yenilikleri beraberinde getirmektedir. Bunlardan birisi de Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün düzenlediği “Sertifikalı İç Denetçi – Certified Internal Auditor” programıdır.

Buna göre yılda 2 defa tüm dünyada ortaklaşa düzenlenen sınavda başarılı olan adaylara verilen bu sertifika, iç denetim mesleğinin evrensel bir belgesi haline gelmiştir.

Anılan gelişmelere uyumlu olarak ülkemizde de söz konusu sertifika önemli hale gelmiş olup özellikle yabancı sermayeli bankalarda iç denetim birimlerinin bölüm içi terfi kriterlerinden birisi haline gelmiştir.

Zira tarafımda görüşülen Y ve Z bankalarının iç denetim birimi yetkilileri; bölüm içi terfilerde CIA sertifikasının zorunluluk haline geldiğini beyan etmişlerdir. Sektörde yabancı sermayenin artması ve rekabet ortamı nedeni ile söz konusu zorunluluğun önümüzdeki günlerde daha da yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

Görüldüğü üzere bankaların diğer birimlerinde yer almayan bir belge (CIA sertifikası) iç denetim biriminin diğer birimlerden ayrıldığı noktalardandır.

Kariyer Yolu: Türkiye'nin en büyük sermayeli bankalarından birinin Teftiş Kurulu Başkanı'nın da belirttiği üzere; iç denetim birimleri banka içine yönetici yetiştiren bir birim olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bunun en büyük nedenlerinden birisi; iç denetim personelinin tüm bankacılık alanıyla ilgili bilgi sahibi olması ve erken yaşta denetim ekibi yönetmek suretiyle yönetim becerilerini geliştirmesi gibi etmenlerdir.

Diğer birimlerden en büyük farklardan birisi de bu yönüyle iç denetim birimlerinin bankalar için bir yönetici fidanlığı olmasıdır.

2. Birimler Arasındaki Farklılıkların Nedenleri

İşbu çalışmada anlatılmaya çalışılan, bankalarda iç denetim birimiyle diğer birimler arasındaki farklılıklara neden olan hususlara aşağıda yer verilmiştir.

Yasalar: Doğaları gereği birçok risk unsuruyla karşı karşıya olan bankaların kendi iç kontrol sistemlerini kurmaları ve bunu etkin bir şekilde işletmeleri zaruret halini almıştır. Bu nedenle de yasa koyucu; banka iç denetim birimlerine ayrı bir önem vermiş, gerek kanunlarda ve gerekse ilgili yönetmeliklerde iç denetim birimlerindeki minimum uygulamalara yer vermiştir.

Kanaatim; gücünü kanun ve yönetmeliklerden alan iç denetim birimlerinin diğer birimlerden ayrıldığı noktaların bazılarında yasal zorunlulukların neden olduğu yönündedir.

İç Denetim İşinin Doğası: İç denetim birimleri; gerek görev tanımları ve gerekse mevcut kariyer alternatifleri sebebiyle bankalar için ayrı bir öneme haiz birimlerdir. Bunda da denetim işinin özellikli bir iş olması, denetim işini yapan personelin birçok konuda uzmanlaşma fırsatı bulabilmesi ve gelecekte banka üst yönetimi için bir temel oluşturması sayılabilir.

Bunların yanı sıra iç denetim işi; teknik bir faaliyet olup kendisine has metodolojisi, işlevi, raporlaması ve kuralları olan bir iş olup uhdesinde inceleme/soruşturma gibi özel bir faaliyeti de barındırmaktadır. Bu nedenle iç denetim personelinin seçiminde özene ve bu personelin motivasyonunu üst seviyede tutacak kariyer planlarına gereksinim duyulmaktadır.

III. Genel Değerlendirme ve Gelecekte Bankacılık Sektörü ile ilgili Beklentiler

Türkiye Bankalar Birliğinin, bankacılık alt denetleme grubu tarafından 2 Şubat 2006 tarihinde hazırlanan çalışmasına göre, Türkiye’de bankacılık sektörüyle ilgili beklentiler üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar, sermaye yapısı beklentileri, organizasyon yapısı beklentileri ve bilanço yapısı beklentileridir.

Sermaye yapısı ile ilgili beklentiler olarak,

- Türk bankacılık sektörüne olan yabancı ilgisinin devam edeceği tahmin edilmektedir.
- Ölçek ekonomilerinden daha fazla yararlanabilmek için küçük ve orta ölçekli bankalarımızın, birleşme veya yabancılarla işbirliği yapmaya daha sıcak bakmaları beklenmektedir.
- Uzun yıllar sürmesi beklenen müzakere döneminde, Türk bankacılık sektörü içinde kamunun payının da giderek azalacağı düşünülmektedir.

Organizasyon yapısı ile ilgili beklentiler olarak,

- Göreceli olarak rekabetin daha az, bankacılık penetrasyon oranının daha düşük buna karşılık kâr marjının daha yüksek olduğu büyük illerimiz dışındaki bölgelere ve yeni gelişen piyasalara yönelik şube açma faaliyetlerinin hızlanacağı tahmin edilmektedir.

- Bankalarımızın, segmentasyon ile pazarlama odaklı şube yapılarına geçmeleri beklenmektedir (özel bankacılık, bireysel bankacılık, ticari bankacılık ve kurumsal bankacılık gibi alanlarda hizmet sunan ihtisas şubeleri).
- Yabancı ilgisinin artmasının beklendiği müzakere döneminde, artan rekabet, şube dışı kanallardan daha fazla hizmet sunulmasını gerektirecektir.
- Birim hizmet maliyetlerini daha da düşürmek amacıyla banka dışından hizmet alımının (outsourcing) giderek yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

Bilanço yapısı ile ilgili beklentiler Tablo 6’da gösterildiği gibidir:

Tablo 6 Bilanço Yapısı İle İlgili Beklentiler

	BEKLENTİ
Toplam Aktifler/GSMH	Artış
Mevduat/Toplam Pasifler	Azalış
Mevduat Dışı Pasifler/Toplam Pasifler	Artış
Krediler/Toplam Aktifler	Artış
Perakende ve KOBİ Kredileri/Toplam Krediler	Artış
Menkul Değerler Cüzdanı/Toplam Aktifler	Azalış
Hizmet ve Komisyon Gelirleri/Toplam Gelirler	Artış

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, (2006), Alt Çalışma Grubu Bankacılık Sunumu, (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr>, 18.03.2006.

İnsan Kaynakları Yönetimi; işletmelerde görev yapan insanlar ve bunların birbirleriyle olan ilişkileri ile işletmeyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, iyileştirilmesi, işletme ve bireyin ortak amaçları doğrultusunda geliştirilmesi için yapılan faaliyetlerin yönetimidir. İşletmeler, faaliyet konuları ne olursa olsun mutlaka insan çalıştırmak zorundadır ve çalıştırdığı insan da işletmenin en önemli girdisidir. Çünkü diğer girdilerden (makina, ekipman, donanım, mal varlığı, bilgi, taşınmazlar gibi) ayrı bir işlevi olmasının yanı sıra, o girdileri kullanma gibi önemli bir işlevi de bulunmaktadır¹¹⁵.

Son on yıldır firmalar, hummalı bir şekilde personel birimlerini -yönetim bilimindeki yeni gelişmelere ayak uydurduklarını zannederek- insan kaynakları birimlerine dönüştürmektedirler. Altında yatan düşünce biçimlerini algılamadan,

¹¹⁵ Dinçer Atlı, “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi,” (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, 15.10.2006.

içselleştirmeden tabela değişiklikleri ile yaratılan bu kağıttan kuleler, ilk kriz rüzgarı ile de birlikte yerle bir olmaktadır¹¹⁶.

Sonuç olarak, bankalarımızın kurumsal yönetim ilkelerine daha fazla önem verecekleri tahmin edilmektedir. Basel II'nin uygulamaya geçmesi beklenen bu dönemde bankalarımızın uluslararası standartlarda hizmet verme ve raporlama konularına daha fazla önem verecekleri düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetini artırıcı uygulamaların önem kazanması beklenmektedir. Sektörde rekabetin daha da artacağı öngörülmektedir. Kâr marjı gerilerken, artan hizmet hacmiyle kârlılığın süreceği tahmin edilmektedir ve bankacılık sektörüne ilişkin düzenlemelerin daha az değişmesi beklenmektedir.

¹¹⁶ (Çevrimiçi) www.danismend.com, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan", 15.10.2006.

SONUÇ

Günümüzde yapılan araştırmalar, son dönemlerde bankacılık sektöründe yabancı sermayeli ortaklık yapılarının artması ile birlikte sektörde yeni iş kapılarının açıldığını ve bu gelişmenin ileriki dönemde de devam edeceğini ortaya koymuştur.

Bankacılık sektörünün lokomotif birimlerinden bir tanesi olan iç denetim birimlerinde de işgören tedariki ve kariyer planlama konusu bu gelişme ile birlikte daha da önem kazanmıştır. Herhangi bir bankaya girmiş olan bireyin gelecekteki kariyer planlarının yapılması ve yükselme olanakları açısından bankasına güvenebilmesi, banka tarafından dikkat edilmesi gereken önemli hususlardır.

Kariyer planlaması kavramı, insan kaynaklarının önemli bir koludur. Doğru işe, doğru insanın yerleştirilmesi üzerine kurulu olan insan kaynakları prensibi çalışanın niteliklerinin oldukça önemli olduğu bankacılık sektöründe biraz daha fazla dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Bankalardaki işe alım ve kariyer planlaması açısından, bankaların diğer birimleri ile banka iç denetim birimleri arasında farklılık olduğunu savunan bu tez, günümüzün büyük ve önemli bankalarından alınan bilgiler ışığında bu savı doğrulamaktadır.

Bankaların iç denetim birimleri ile diğer birimleri arasındaki işe alım aşamasıyla ilgili farklılıklara baktığımızda, mülakat süreçleri, mülakatlarda aranan şartlar ve yasal zorunluluklar başlıkları altında bu farklılıklar toplanabilir.

Bankalardaki iç denetim birimleri ile diğer birimlere eleman alımı esnasındaki mülakat sürecinde izlenen yollar birbirinden farklıdır. Bankalar, tecrübesiz eleman alımında banka genelinde benzer bir proses izlenmekle beraber, iç denetim birimlerinin kendilerine özgü farklılıkları vardır. Ayrıca iç denetim birimlerine

tecrübeli eleman alımı genelde ilgili Yönetim Kurulu Üyesi'nin de katıldığı süreçlerden sonra olmaktadır.

Mülakatlarda aranan şartlara bakıldığında, iç denetim birimi için seçilecek işgörenlerde diğer birimlerdekilere göre farklı şartlar aranmaktadır. Bu şartlar iç denetim birimi için gerek bankacılık ve gerekse denetim konularında mesleki yeterliliğe haiz olmak, diğer birimlerden daha farklı olarak inceleme/soruşturma gibi özel nitelikli görevleri yerine getirebilme kriterlerine haiz olmak ve işin niteliği gereği seyahat sıkıntısı bulunmamak olarak sıralanabilir.

Ülkemizde mevcut olan yasalar gereği (Bankacılık Kanunu ve ilgili Yönetmelikleri), bankaların etkin bir iç kontrol sistemi kurmaları ve bu sistemin etkinliğini denetleyecek yeterli iç denetim elemanı (müfettiş) istihdam etmeleri bir zorunluluktur. Söz konusu durumun yasal zorunluluk halini alması nedeniyle gerekli birimler, iç denetim birimlerine sürekli personel alarak oluşacak açıkları kapatmaktadır. İç denetim birimlerine alınan işgörenler gelecekte banka içinde veya iştiraklerde görevlendirilecek olan yönetici kaynağını oluşturmaktadır.

Bankaların iç denetim birimleri ile diğer birimleri arasındaki kariyer planlamasıyla ilgili farklılıklara baktığımızda da, bölüm içi unvan silsilesi, kariyerin genellikle yazılı kurallara bağlanması, sertifika zorunluluğu ve kariyer yolu başlıkları dikkat çekmektedir.

Hemen hemen tüm bankalarda geçerli olmak üzere, iç denetim birimlerinde ayrı bir unvan silsilesi mevcut olup bu unvanlar; müfettiş yardımcısı, yetkili müfettiş yardımcısı, müfettiş, başkan yardımcısı ve başkan olarak sıralanabilmektedir. Ayrıca, iç denetim birimlerinin terfileri de, kendi iç düzenlemelerine dayanarak yürütülmektedir.

Bankaların iç denetim birimleri ile diğer birimleri arasındaki kariyer planlamasıyla ilgili bir diğer fark da, kariyerin genellikle yazılı kurallara bağlanmasıdır. Bankaların diğer birimlerinde bulunmamakla beraber, iç denetim

birimlerinin yazılı yönetmelikleri mevcuttur. İç denetim birimi çalışanın, iç denetim biriminde görev yapacağı unvanlar, yükselme koşulları ve her bir unvanın yetkisi bu yönetmeliklerde belirtilmektedir.

İç denetim birimi çalışanlarının, diğer birim çalışanlarına göre kariyer planlarını çizmelerinde bir diğer farklı nokta da, Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün düzenlediği “Sertifikalı İç Denetçi – Certified Internal Auditor” programıdır. Söz konusu sertifika günümüzde oldukça büyük bir önem kazanmış olup, özellikle yabancı sermayeli bankalarda iç denetim birimlerinin bölüm içi terfi kriterlerinden birisi haline gelmiştir.

İç denetim personelinin tüm bankacılık alanıyla ilgili bilgi sahibi olması ve erken yaşta denetim ekibi yönetmek suretiyle yönetim becerilerini geliştirmesi gibi etmenler ile iç denetim birimlerinin bankalar için bir yönetici fidanlığı olması da iç denetim birimini diğer birimlerden ayıran kariyer yolu ile ilgili önemli bir husustur.

Sonuç olarak bu çalışma; bankacılık sektörünün lokomotif birimlerinden biri olan iç denetim birimi ile bankadaki diğer birimler arasındaki işgören tedariki ve işgörenler için yapılacak olan kariyer planlamasının farklılıklarını günümüz bankalarından alınan bilgiler yardımıyla ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

- Akyüz, Ömer Faruk: **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.
- Akyürek ,Mehmet Şirketlerde İç Denetim, **TİDE Bülten**, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Yıl:4, Sayı: 39, Temmuz 2000, s.4 .
- Allen, Jeffrey G.: **The Complete Q and A Job Interview Book**, Kanada, John Wiley & Sons, 1998.
- Al-Twajry, Abdulrahman A.M.; Brierley, John A., ve Gwilliam, David R.: “The Development of Internal Audit in Saudi Arabi: An Institutional Theory Perspective”, **Critical Perspectives on Accounting**,14, 2003, s. 507–531.
- Andersen, Arthur: **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Human Capital**, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000.
- Aslan, Sinan: **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim: İç Denetim Uygulama Standartları, Etkin İç Denetim ve Risk Yöntemi, İç Kontrol ve Teftiş, Etkin İç Denetim Süreci**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2003.
- Atasoy, Hakan: “Bankacılık Sektörünün Sermaye Yapısı Ve Sermaye Yapısının Karlılık Etkisi”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4105, Erişim tarihi: 14.10.2006.
- Atlı, Dinçer: “Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572, Erişim tarihi: 15.10.2006.
- Avdan, Hakan – Berker, Botan: **Bankalarda Kurumsal Yönetim**, Active Dergisi
- Basel Komitesi: “Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi”, **Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi tarafından yayımlanan danışma belgesi**, (Çevrimiçi) www.bis.org/publ/bcbs.pdf, 2000,Erişim Tarihi:09.12.2005
- Cabrera, James C. ve Albrecht, Charles F.: **“The Lifetime Career Manager, New Strategies for New Era”** San Diego, DBM Publishing, 1999.
- Cappellen, Tineke, ve Janssens, Maddy: “Career Paths of Global Managers: Towards Future Research,” **Journal of World Business**, 40, 2005, s. 348

- Cope, Jim: “E-Commerce Takes Center Stage in N.Y.,” **Computerworld**, 33, 40, ProQuest Computing, 1999, S. 12-13
- Doğan, Özgür, ve Erdoğan, Nihat: “Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247, Erişim tarihi: 15.10.2006.
- Ernst&Young: “Eleman Seçme Ve Değerlendirme Teknikleri”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2306, Erişim tarihi: 14.10.2006.
- Ernst&Young: “Kariyer Gelişimi”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2345, Erişim tarihi: 14.10.2006.
- Ernst&Young: “Kariyer Kavramına Tarihsel Yaklaşım”, (Çevrimiçi) http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2346, Erişim tarihi: 14.10.2006.
- Eroğlu, Mutlu K.: “Kariyer Yolunuzu Değiştirmek Sizin Elinizde”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=996>, Erişim tarihi: 14.10.2006
- Finnigan, John: **Doğru İşe Doğru İnsan**, Bireysel Yatırım Dizisi: 1, 2.B., İstanbul, Rota Yayın,1997.
- Fitz-Enz, Jac, ve Phillips, Jack J.: **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.
- Flott, Leslie W.: “Internal Audits”, Quality Control, **ASQ Quality Auditing Technical Committee**, 2000, s. 73-78.
- Fraser, John, ve Lindsay, Hugh: “Yönetim Kurullarının İç Denetim Hakkında Sorması Gereken 20 Soru”, Çevirenler: Mehtap Doğan, Meriç Gökhan Hocaoğlu, Serenay Yücel, Sibel Aksoy, (çevrimiçi) <http://www.tide.org.tr>, Erişim Tarihi:17.07.2006
- Gati, Itamar; Kleiman, Tali; Saka, Noa, and Zakai, Alon: “Perceived Benefits of Using an Internet-Based Interactive Career Planning System”, **Journal of Vocational Behavior**, 62, 2003, s. 272–286.
- Güzelcik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.
- Hanley, Eric, ve Treiman, Donald J.: “Recruitment into the Eastern European Communist Elite: Dual Career Paths”, **Research in Social Stratification and Mobility**, 23, 2005, s. 35-66.

- Jones, Andrew: “(Re)producing Gender Cultures: Theorizing Gender in Investment Banking Recruitment”, **Ceforum**, 29, 4, 1998, s. 451-474.
- Kalkan, Veli
Denizhan, Akgün, Ali
Ekber, ve Keskin,
Halit: “Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze’deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=292, Erişim tarihi: 15.10.2006.
- Kamiloğlu, Sinem: “Merkez Bankalarında İç Denetim: Avrupa ve Amerika Merkez Bankalarının İncelenmesi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası için Bir Öneri”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003.
- Katzenbach, Jon R. ve
Smith, Douglas K.: **The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization**, New York, Harper Business, 1993.
- Kaya, Abdullah: **İç Denetim**, Bütçe ve Mali kontrol Genel Müdürlüğü Maliye Bakanlığı, 2004.
- Keser, Aşkın: “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=413, Erişim tarihi: 15.10.2006.
- Lewin, Roger, ve
Regine, Birute: **Çalışmaya Ruh Verenler, Kulak Ver... İlgi Göster... Kendi Başına Bırak**, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları, 14, 2000.
- Maitland, Iain: **Personel Yönetimi Güçlü Şirket Başarılı Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri,1998.
- Oğuzberk, Cemal,
Kavuşturan,
Necmettin, ve Selçuk,
Durul: **Personel Kaynakları**, (Çevrimiçi) <http://www.insan kaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3869>, Erişim tarihi: 14.10.2006.
- Özgen, Hüseyin,
Öztürk, Azim, ve
Yalçın, Azmi:
Page, M ve Spira, L.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002.
- “The Turnbull Report, Internal Control and Risk Management: The Developing Role of Internal Audit”, Book Reviews, **The British Accounting Review**, 37, 2004, s. 351-358.

- Pritchett, Price: **Çalışanın El Kitabı - Kökten Değişen Dünya için Yeni Çalışma Alışkanlıkları**, Pritchett, , FED Training, İstanbul, International Training Consultants Yayınları, 2001.
- Pritchett,Price: **Süreçlerle Yönetim – Kurumsal Değişim Sürecinde Gönülden Çalışma Azmini Ateşlemek – Yöneticiler için El Kitabı**, Rummler-Branche, FED Training, İstanbul, International Training Consultants Yayınları, 2001.
- Pritchett,Price: **Süreçlerle Yönetim – Kurumsal Enerji Düzeyini ve Verimliliği Yükseltmek için Süreç Odaklı Bir Yaklaşım**, , Rummler-Branche, FED Training, İstanbul, International Training Consultants Yayınları,2002.
- Pritchett,Price: **İşler Her Zamanki Gibi Değil, Kurumsal Değişimi Yönetmenin El Kitabı**, Rummler–Brache, FED Training, İstanbul, International Training Consultants Yayınları, 2001.
- Rittenberg, Larry, ve Covaleski, Mark A.: “Internalization Versus Externalization of the Internal Audit Function: An Examination of Professional and Organizational Imperatives”, Accounting, **Organizations and Society**, 26, 2001, s. 617–641.
- Rosenbaum, James: “Beyond College for All: Career Paths for the Forgotten Half”, Book Review, **Economics of Education Review**, 23, 2004, s. 209-210.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Soysal, Abdullah: “Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları”, (Çevrimiçi) http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=232, Erişim tarihi: 15.10.2006.
- Şenver, Bülent: “Bankalarda İç Denetim”, Türkiye Bankalar Birliği, **Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları**, İstanbul, 1999.
- Tahiroğlu, Figen (Editör): **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ernst&Young insankaynaklari.com, 3.Baskı, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2003.
- Taştan, Selda: “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Çevrimiçi) http://www.is-ge.com/default.asp?subject=haber_detay&haber_id=13, 2005, Erişim Tarihi: 16.08.2006.

- Taştan, Seçil Bal: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/konu2.asp>, 14.10.2006
- Thom, Norbert: “Personel ve Örgütsel Yeterliklerle Mükemmelliğe Ulaşmak”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Ocak-Şubat 2002. 18-25
- Tremblay, Michel, Wils, Thierry, ve Prolux, Caroline: “Determinants of Career Path Preferences Among Canadian Engineers”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 19, 2002, s. 1-23.
- Türkiye Bankalar Birliği: “5411 Sayılı Bankacılık Kanunu”, Yayın No: 242, (Çevrimiçi), <http://www.tbb.org.tr>, 2005, Erişim tarihi: 10.01.2006.
- Türkiye Bankalar Birliği: “2002 yılında Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi”, Bankacılık ve Araştırma Grubu, (Çevrimiçi), <http://www.tbb.org.tr>, Erişim tarihi: 20.12.2005.
- Türkiye Bankalar Birliği: “Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme”, Risk Yönetimi ve Uygulamaları Esasları Çalışma Grubu , (Çevrimiçi), <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi48/Riskanket.doc> , 12.04.2006
- Uzun, Turgay: “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”,(Çevrimiçi) http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=149&hit=zend&pg=m, Erişim Tarihi: 17.08.2006.
- Vance, Charles M.: “The Personal Quest for Building Global Competence: A Taxonomy of Self-Initiating Career Path Strategies for Gaining Business Experience Abroad”, **Journal of World Business**, 40, 2005, s. 374–385.
- Wall Street Journal online: “Recruitment–Retention”,**Hiring Leaders with Character**, 1541-4612/2003/\$30.00+0 doi:10.1016/j.mnl.2003.11.015, (Çevrimiçi) www.sciencedirect.com, Erişim Tarihi : 21.11.2005
- Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, İşletme Fakültesi Yayın no 246, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın no 139, 4. Baskı, İstanbul, 1991.

Yıldırım, Oğuz: “Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Riskler”, (Çevrimiçi) www.dtm.gov.tr, 2006., Erişim Tarihi: 17.08.2006

Yıldırım, Oğuz: “Türkiye’de Bankacılık Sektörü (Tarihsel Gelişim, Temel Sorunlar, Mali Riskler ve Yeniden Yapılandırma)”, (Çevrimiçi) http://www.geocities.com/ceteris_tr/o_yildirim.doc, Erişim tarihi: 14.10.2006.

(Çevrimiçi), “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan”, www.danismend.com, Erişim tarihi: 15.10.2006.

(Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=621>, Erişim tarihi: 14.10.2006.