

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINI
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

SENCER YURDATAPAN




1098219107

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ERHAN ATAY

EDİRNE
2011

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SENCER YURDATAPAN tarafından hazırlanan **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **06.06.2011 Pazartesi** günü saat **10.00**'da yapılmış olup, tezin * **...Kabul Edilmesine..... OYBİRLİĞİ/oyçokluğu** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. A. Sihan ÜNİDA	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr. Ayhan GENÇLER	Kabul Edilmesine	
Doç.Yrd.Doç.Dr ERHAN ATAY	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	401660
Yazar Adı / Soyadı	SENCER YURDATAFAN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 27226589584
Telefon / Cep Telefonu	2842353867 53547 55068
e-Posta	senceryurdatapan@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	A Research Intended For Defining Human Resources Management Applications In Turkish Banking Sector
Konu Başlıkları	İşletme
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2011
Sayfa	101
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Erhan Atay
Dizin Terimleri	Banka çalışanları=Bank employees İnsan kaynakları=Human resources
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	Tezimin yayım anmasına izin veriyorum ✓ Ertelenmesini istiyorum [1 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının **10.06.2012** tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezime ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Ertelene süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

13.06.2011
İmza:.....

Yazdır

ÖZET

TEZİN ADI: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
HAZIRLAYAN: SENCER YURDATAPAN

Araştırmanın amacı Türk Bankacılık Sisteminde faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bir durum saptaması yapmaktır. Günümüz dünyasında ki yoğun rekabet ortamında hizmet çeşitlenmesine giden, daha çok müşteri ve pazarlama odaklı bir anlayış benimseyen bankalarda, süreçteki insan unsurunun önemini incelemek için yapılan faaliyetler analiz edilerek, elde edilen bilgiler ışığında ve temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından bir takım değerlendirmelerde bulunulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili kavram ve tanımların açıklanmasından sonra bankacılık sektörünün Türkiye ve Dünyadaki gelişiminden kronolojik olarak bahsedilmiş, ikinci bölümde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarının anlatımından sonra üçüncü bölümde belirlenen örneklem dahilinde, Türk Bankalarındaki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, bir araştırma olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Bankacılık, Türkiye’de Bankacılık Sektörü, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

THE NAME OF THESIS: A RESEARCH INTENDED FOR DEFINING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPLICATIONS IN TURKISH BANKING SECTOR

PREPARED BY: SENCER YURDATAPAN

The aim of the research is to make a determination on the status of the banks operating in the Turkish Banking System in relation to human resources management practices. I will make some assessments in the light of the information obtained and in terms of basic human resources management functions to examine the importance of the human element in this process by analyzing activities in the banks leading to the diversification of service and adopting more customer and marketing-oriented understanding. In the first chapter, after explaining the relevant concepts and definitions, I will focus on chronological development of the banking sector in Turkey and in the world. In the second chapter, after explaining the basic functions of human resources management, in the third chapter, I will examine the human resources management activities of the Turkish banks as a research within the framework of the sample.

Key Words:

Banking, Banking Sector in Turkey, Human Resources Management

ÖNSÖZ

“Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı tez çalışması, Türk bankalarının, sektörün günümüz koşullarında yaşadığı yoğun rekabet ortamında, öne çıkabilmelerinde, sahip oldukları insan kaynağının önemini vurgulayan bir çalışmadır. Bu çalışmanın hazırlanmasında görüş ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Erhan Atay’a, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans başladığım ilk günden bu yana gösterdikleri pozitif yaklaşım ve tutumlarıyla başta Sn. Doç. Dr. Ayhan Gençler olmak üzere tüm hocalarıma, görüş ve önerileriyle her zaman yol gösterici olan Sn. Doç. Dr. Sinan Ünsar’a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bugünlere gelebilmemde maddi ve manevi katkıları olan, başta ailem olmak üzere herkese teşekkür ederim.

Sencer YURDATAPAN
EDİRNE - 2011

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM BANKACILIK KAVRAM, SÜREÇ VE OLGULAR	3
1.1. Hizmet Kavramı	3
1.2. Banka Kavramı ve Bankaların Görevleri	5
1.3. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	6
1.3.1 Türk Bankacılığının Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3.1.1 Osmanlı Dönemi	7
1.3.1.2 Cumhuriyet Dönemi	9
1.4. Günümüzde Banka, Şube ve Personel Açısından Türk Bankacılık Sisteminin Görünümü	13
II. BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	18
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı	18
2.2. Tarihsel Süreç içinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	19
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler.....	23
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	24
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	24
2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	25
2.4.1.1.1. Dışsal Faktörler	26
2.4.1.1.2. İçsel Faktörler.....	26
2.4.1.2. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	27
2.4.1.2.1. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesi	27

2.4.1.2.1.1. İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine	
Yardımcı Araçlar	28
2.4.1.2.1.2. İnsan Kaynakları Talebini Belirleme Yöntemleri..	29
2.4.1.2.2. İnsan Kaynakları Arzı	30
2.4.1.2.2.1. İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde	
Kullanılan Araçlar	30
2.4.2. İş Analizi	31
2.4.2.1 İş Analizlerinde Kullanılan Yöntemler.....	33
2.4.2.1.1. Anket.....	33
2.4.2.1.2. Gözlem ve Görüşme Yöntemi	34
2.4.2.2. İş Analizi Süreci	34
2.4.2.3. İş Analizinin Çıktıları.....	35
2.4.2.3.1. İş Tanımı	35
2.4.2.3.2. İş Gereklere	36
2.4.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme	37
2.4.3.1. İnsan Kaynağını Bulma Teknikleri	37
2.4.3.1.1. İç Kaynaklardan Yararlanarak İnsan Kaynağı Bulma ...	38
2.4.3.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanarak İnsan Kaynağı Bulma...38	
2.4.3.2. İnsan Kaynağını Seçim Süreci ve Teknikleri	39
2.4.4. İnsan Kaynağını Eğitimi ve Geliştirme	43
2.4.4.1. Eğitim Faaliyetlerinde İzlenen İlkeler	45
2.4.4.2. Eğitim Planlama ve Politikaları	45
2.4.4.3. Eğitimin Uygulanması	47
2.4.4.3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	47
2.4.4.3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	49
2.4.5. Kariyer Yönetimi	50
2.4.5.1. Bireysel Kariyer Yönetimi	51
2.4.5.2. Örgütsel Kariyer Yönetimi	53
2.4.6. Performans Değerleme	54
2.4.6.1. Performans Değerleme Yöntemleri	56
2.4.6.1.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	57

2.4.6.1.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	57
2.4.6.1.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler.....	58
2.4.6.1.4. Çalışan Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler	59
2.4.7. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	60
2.4.7.1. İş Değerleme	60
2.4.7.1.1. İş Değerleme Yöntemleri	61
2.4.7.1.1.1. Sıralama Yöntemi	61
2.4.7.1.1.2. Sınıflama Yöntemi	62
2.4.7.1.1.3. Puanlama Yöntemi	62
2.4.7.1.1.4. Faktör Karşılaştırması Yöntemi.....	63
2.4.7.2. Ücret Yönetimi	63
2.4.7.2.1. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler	64
2.4.7.2.2. Ücret Sistemleri	65
2.4.8. İnsan Kaynaklarının Sağlığı ve İş Güvenliği	67

III. BÖLÜM TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA	69
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	69
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	69
3.3. Araştırmanın Yöntemi	69
3.4. Araştırmanın İçeriği	69
3.4.1 Örneklemi Oluşturulan Bankaların Tanıtımı	70
3.4.1.1. Halkbank	70
3.4.1.2. Vakıfbank	70
3.4.1.3. Şekerbank	71
3.4.1.4. Akbank.....	71
3.4.1.5. HSBC	72
3.4.1.6. Denizbank	72

3.4.2 Örneklemi Oluşturulan Bankaların İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri	
Açısından Analizi	73
3.4.2.1. Eğitim ve Geliştirme	73
3.4.2.2. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme.....	75
3.4.2.3. Ücret Yönetimi ve Sosyal Haklar	78
3.4.2.4. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme	81
3.5. Araştırmanın Genel Bir Karşılaştırması ve Değerlendirmesi.....	83
SONUÇ VE ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA	88

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cumhuriyet Döneminden Önce Yabancı Bankalar	8
Tablo 2. 31.12.2002 tarihi itibariyle faaliyet gösteren ticari bankalar	11
Tablo 3. 31.12.2002 tarihi itibariyle faaliyet gösteren kalkınma ve yatırım bankaları	12
Tablo 4. Mart 2011 İtibariyle Bankacılık Siteminde Banka ve Şube Sayısı	13
Tablo 5. Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları	14
Tablo 6. Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları	15
Tablo 7. İnternet Bankacılığını Kullanan Müşteri Sayısı	16
Tablo 8. Genel yapı bakımından personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar	21
Tablo9. İş analizinin insan kaynakları işlevleri ile bağlantısı	32
Tablo 10. Tipik İşgören Seçim Süreci	40
Tablo 11. Etkili eğitim sürecinin aşamaları	44
Tablo 12. İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları	60
Tablo 13. Ücret Yönetimini etkileyen İç ve Dış Unsurlar	65

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan küreselleşme ve artan rekabet ortamında, müşteri odaklı, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayan firmaların başarı sağladığı gerçeği kabullenilmekle birlikte, bu rekabet, hizmet veren firmaları daha kaliteli hizmet vermeleri yönünde zorlamaktadır. Hizmet sektöründeki tüm firmalar gibi bankalar da, artan rekabet karşısında iyi ve kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Bu açıdan, özellikle vadeli ve vadesiz mevduat toplamak suretiyle, kredi yaratmak, asal görevi olan bankalar açısından pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması, önem kazanmaktadır. Bankacılık sektöründeki yoğun rekabet ortamında, bankaların başarılı olabilmeleri, pazarlama stratejilerini etkin kullanmalarına bağlı olmakla birlikte, bankaların müşteri kitlelerini iyi anlamaları, gereksinimleri saptayıp hedefleriyle örtüşürmeleri ve buna bağlı yatırım yapmaları gerekmektedir (Tolon, 2011:1).

Pazar payını arttırabilmek için ürün ve hizmetlerinde çeşitliliğe giden bankalarda, müşteri tanımak, müşteri ihtiyacını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmek ve bu bilgiyi organizasyon içerisinde paylaşmak önemli bir hal almıştır (Cesur-Duranlar, 2011). Pazarlama faaliyetlerini müşteri odaklı bir anlayış içerisinde yeniden şekillendiren bankalarda, bunun başarılabilmesi, pazarlama stratejilerini belirleyen ve uygulayan çalışanların yeterliliğiyle mümkün olmakla birlikte (Tolon, 2011:1) rekabetçi hedefler doğrultusunda çalışanların daha etkin biçimde nasıl yönetilebileceklerinin üzerinde duran insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu süreçte önem arz etmektedir. Değişen ve güçleşen koşullar altında satış odaklı pazarlama yaklaşımından müşteri odaklı pazarlama yaklaşımına yönelen bankalarda oluşan bu yeni durum, beraberinde yoğun bir iletişim ve memnuniyeti gerektirdiğinden (Uzunoğlu, 2007: 11), müşterilerle direk temasta bulunan banka çalışanlarının da insan kaynakları yönetimi faaliyetleri çerçevesinde yönlendirilip geliştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye’de, bankacılık sektöründeki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri hakkında bir durum değerlendirmesi yapmak üzere hazırlanan bu çalışma, üç

bölümden oluşmakla birlikte, birinci bölümde; konuyla ilgili kavram ve tanımlar, sektörün Türkiye ve Dünyada gelişimi ve günümüzde görünümü, bir takım demografik bilgiler ışığında açıklanıp, incelenmiştir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” başlıklı ikinci bölümde ise; insan kaynakları yönetiminin amacı ve tanımının yapılmasından sonrada, tarihsel süreç içerisinde geçirdiği evrim, temel ilkeleri ve fonksiyonları anlatılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, önceki bölümlerde incelenen teorik bilgiler ışığında ve oluşturulan örneklem dahilinde, Türk bankacılık sisteminde faaliyet gösteren bankaların, insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelenmiş ve sonuç olarak bir takım değerlendirmelerde bulunmaya çalışılmıştır.

I.BÖLÜM BANKACILIK KAVRAM, SÜREÇ VE OLGULAR

Günümüzde ürün farklılaşmasının giderek arttığı, küresel piyasaların ve küresel rakiplerin çoğaldığı, tatmin edilmesi zor hale gelen yeni ve farklı bir müşteri yapısının ortaya çıktığı, oldukça değişik bir rekabet arenasında işletmeler, farklı ve değişik stratejileri uygulamaya başlamışlardır. Tüm bu gelişmelerin merkezi olarak müşteri, müşteri odaklılık, hizmet ve hizmet kalitesi gibi kavram ve tanımlar öne çıkmış, pazardaki gelişmeleri ve müşteri eğilimlerini takip etmek, iletişim odaklı olmak, işletmeler açısından zorunlu hale gelmiştir (Çiçek, 2006: 2). Yine küresel rekabet çağına girilen son dilimde, rakiplere oranla; ürüne en fazla ve en üstün değeri ekleyerek, bu değeri müşteriye yaşam boyu sağlayabilmek, önemli olurken (Altuntuğ, 2009: 3) bu durum, yoğun rekabeti yaşayan her sektörde olduğu gibi hizmetler sektöründe yer alan bankalar içinde güncelliğini korumaktadır.

1.1. Hizmet Kavramı

Hizmet; genel bir kavram olarak, insanların gereksinimlerini gidererek, yarar ve doyum sağlayan, soyut faaliyetler bütünüdür. Bir başka tanıma göre ise hizmet, insanların ya da insan gruplarının gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan faaliyetlerdir. Bu açıdan baktığımızda bir sigorta şirketinin kişilerin menkul ve gayrimenkullerini sigorta ederek, risklere karşı koruması ya da bir bankanın özel veya kamusal kişilerle işletmelerin sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemlerini yapması ve düzenlemesi hizmetlere örnek olarak verilebilmektedir (Takan, 2000: 12-33). Bir faaliyetin temel amacı veya unsuru olarak tüketici isteklerini giderici nitelikte, belirlenebilen soyut çabalar olarak da tanımlanabilen hizmet, fiziksel olarak sahip olunamayan bir iş, hareket veya çabayı içeren soyut mamullerdir. Sahipliğin olmaması ürün sektörü ile hizmet sektörünü birbirinden ayıran en temel özelliktir. Çünkü bir müşteri hizmeti satın alarak sadece bir kullanım veya belirli imkânlardan yararlanma hakkını elde edebilecektir (Çitoğlu, 2004: 14-15).

Hizmet, işletmelerde başarının artmasını sağlayan önemli bir değerdir. Müşteriler için hizmet, alınan faydadır. Hizmet, soyut olduğu için müşteri memnuniyetinin en zor olduğu alandır (Ustasüleyman, 2009: 33). Soyutluluk özelliği nedeniyle hizmetler performansa dayandırılmakta ve bu şekilde değerlendirilmektedir. Hizmetlere dokunulamaz, fiziksel bir nesne olmayıp bir aktivite, performans oldukları için standartlar oluşturmak zordur. Hizmette, hizmet alan taraf ve hizmet veren taraf olmak üzere iki yönlü bir etkileşim söz konusudur. Hizmet alan taraf ihtiyacının karşılanması gereken taraf iken, hizmet veren taraf bu ihtiyacı karşılayabilme kabiliyeti olan taraftır (Takan, 2000: 13).

Hizmet kavramı yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmakta ve insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak sistematik ve teknik olarak 1700'lü yıllardan bu yana gelişerek incelenmektedir (Aliç, 2006: 3). Avrupa Birliği açısından hizmet tanımına bakıldığında ise, Roma Antlaşmasının 60. maddesinin hizmetleri “normal olarak bir ücret karşılığı yapılan ve malların, sermayenin ve kişilerin serbest dolaşımı kapsamına girmeyen işler” olarak tanımladığı görülmektedir (Binark, 2011).

Günümüzün rekabet yoğun pazarlarında, firmaların ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri hiç şüphesiz mevcut müşterileri elde tutmakla birlikte, yeni müşteriler de kazanmakla mümkün olacaktır. Bunu sağlayabilmenin yolu da, müşterilere beklentilerinin üzerinde fayda ve kalite sunmaktan geçmektedir (Uzkurt, 2011). Hizmetlerin fiziksel varlıklarının olmaması hizmeti tüketen açısından bilgi eksikliğine neden olduğu gibi hizmet tüketicileri ancak hizmeti tükettikten sonra hizmet ile ilgili fikir sahibi olmaktadır; bu nedenle de kamu tüketiciyi korumak için sektöre düzenlemeler getirirken hizmet üreticisi piyasada saygınlık kazanmaya öncelik vermektedir. Hizmet kalitesi, firmalar tarafından rekabet avantajı sağlamak için kullanılmakta ve bir firmanın ve onun sunduğu hizmetlerin görelisi olarak “tüketicilerde bıraktığı genel izlenim” diye tanımlanabilmektedir. Hizmet firmalarının müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak yüksek hizmet kalitesi seviyesi ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla hizmet kalitesinin ve hizmet performansının

sürekli olarak firmalar tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Hizmet kalitesi firmanın karını maksimum, olumsuzlukları ise minimum yapmaya yardımcı olmaktadır (Ustasüleyman, 2009: 33). Günümüzde artık dünya üzerindeki tüm müşteriler kalite, hizmet, kolaylık ve hızlilik konularında giderek daha seçici, bilgili, talepkar, güvensiz, fiyat bilincine karşı aşırı duyarlı bir konuma geldiklerinden, günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı içerisinde, işletmenin temel amacının, müşteriye hizmet olduğu ve işletme karının bu anlayışın sonucunda ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Çiçek, 2006: 3).

1.2. Banka Kavramı ve Bankaların Görevleri

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 (Yıldırım, 2011:1). Bugünkü ekonomik düzende para ve kredi ile ilgili işlemler, genel olarak bankalar tarafından gerçekleştirilir. Bankalar para arz ve talebinin büyük kısmının karşılaştığı, kredi işlemlerinin yapıldığı kurumlardır (Gündüz, 2011: 131).

“Banka” terimi, İtalyanca “Banko” kelimesinden türemiştir. Bugün, ekonomik ve ticari işlemler içerisinde banka; sermaye, para ve kredi konularına giren, her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, gerçek ve tüzel kişi işletmelerin bu alandaki ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ekonomik kuruluştur. Bankalar; önceleri sadece para alışverişi için kurulmuş olup, mevduat toplayıp, topladığı parayı bir kira (faiz) karşılığı ihtiyaç sahibi müşterilerine satan bir organizasyon olarak faaliyete geçmiştir. Ancak bugün için bankalar bu ana görevinin dışında, fatura tahsil etmek, sanayi kuruluşlarına destek ve ortak olmak, çeşitli spor ve kültür organizasyonlarına destekleyici olmak, borsa faaliyetlerine katılmak, ülke kalkınmasına destek olmak, uluslararası ticaretin para yönünden aracılığını yapmak (Aydemir, 2004: 4-5) gibi çok çeşitli görevler üstlenmiş bulunmaktadır. Genellikle

elinde para bulunanlarla, finanse edilmesi gereken bir projeye sahip olanlar aynı kişiler değildirler. Bir taraftaki tasarrufların, diğer taraftaki yatırımlara doğru, düzenli ve güvenli bir şekilde aktarılması gerekir. Banka tasarrufları yatırıma, parayı üretime dönüştürme sürecinde temel halkadır (Erkal, Gökmen, Sak, Sönmez, Şeker, Uluğtekin, 2001: 2). Banka işletmelerinin en belirgin faaliyetleri, para sahipleri ile iş sahiplerini, başka bir ifade ile sermaye ile müteşebbisi bir araya getirmesidir. Parasını yatırıma verdiği faizle, plase ettiği faiz arasındaki farktan kazanç sağlayan banka, hem para sahiplerinin atıl kalan parasını çalıştırma, hem de girişimcilere sermaye sağlamak suretiyle yatırım imkanı yaratır. Sermaye birikimi sağlayan bankalar, ekonomik hayata önemli katkılarda bulunarak bir bakıma bir lokomotif (Aydemir, 2004: 31) görevi görürler.

1.3 Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Zaman içerisinde, dünyanın her yerinde hayatın en yaygın ve vazgeçilmez kuruluşlarından olan bankaların, tarihsel kökeni çok eskilere gitmekle birlikte Mezopotamya’da yapılan kazılarda, Uruk yakınlarındaki kızıl tapınak, dünyanın en eski banka yapısı olarak kabul edilmektedir. Tapınakta, günahlardan kurtulmak ve Tanrı tarafından korunmak için bağışların işletilmesi ya da kiraya verilmesi bir nevi bankacılık faaliyeti olarak değerlendirilmiştir. Bankacılık kurallarının ise ilk olarak Hammurabi devrinde görüldüğü, Hammurabi yasalarında para ikrazına, emtia tevdiatına, komisyon mukavelesine dair hükümlerin yer aldığı belirtilmektedir. Eski Atina ve Romalıların ilk bankerlerinin de sarraflıktan kar sağladıkları, Eski Yunanlılarda faizin hiçbir kısıtlamaya tabi olmadığı, bankerlerin başkalarına faiz karşılığı borç para verdikleri yine bankacılık tarihi ile ilgili bilinen olgulardır. İlk banka kuruluşunun 1157 yılında Venedik’te kurulduğu bilinmektedir. Avrupalılara banka kurmada önyak olan kavim Lombard’lardır. Gerek Lombardlar gerekse Yahudiler gittikleri her yerde aynı hükümleri uygulamak suretiyle, ticaret ve banka işlemlerinde genellik ve mevzuat sağlamaya büyük çapta yardımcı olmuşlardır. Modern anlamada bankacılık faaliyeti gösteren ilk banka ise 1609 yılında Hollanda da kurulan Amsterdam Bankası’dır (Aydemir, 2004: 3-4). O tarihte ticarete yaşanan

para karmaşasına çare olmak için kurulan Amsterdam Bankası sabit nitelik ve değerinde hesap parası olarak banka florini yaratmıştır. Aynı şekilde ticaretin yoğun olarak yaşandığı diğer bir kent olan Hamburg'ta Hamburg Bankası, banka markını yaratmıştır. Aynı dönemde Venedik'te Venedik Bankası kurulmuş ve bu banka çek ve banknot kullanımına yol açan "Contadi di Banka" sistemini geliştirmiştir (Parasız, 2000: 7).

1.3.1 Türk Bankacılığının Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de bankacılık sektörü, mali piyasanın en önemli kurumsal yapısıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesinde ve makro ekonomik hedeflere ulaşmada bankacılık sektörüne büyük önem verilmiştir. Bankacılık sektörünün kurulmasındaki temel gaye uzun vadede ekonomide artı değer oluşturmak ve bunları tekrar yatırıma dönüştürerek ülke kalkınmasını gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir (Gündüz, 2011: 132).

1.3.1.1 Osmanlı Dönemi

Dünya'da modern anlamda bankacılık Avrupa'nın coğrafi keşiflerini izleyen dönemde sömürgeleriyle olan ticaretinden sağladığı kazançları, sanayi devriminin kullanımına sunduğu 1800'lü yıllarda başlamıştır. Türk bankacılık sistemi de aynı yıllarda devletin borçlanma gereksinimleri dolayısıyla, batının gelişmiş ülkelerinden çeşitli girişimcilerin ve İstanbul'daki azınlık sarrafların, başta merkez bankasının olmamasından kaynaklanan finansal yapı boşluklarını doldurmalarıyla oluşmaya başlamıştır (Eriş, 2007: 1). Osmanlı Devleti döneminde Türkler, ticaretle uğraşmaya pek yönelmemişler, özellikle ödünç para alma, verme işlemi ile faiz'e hem milli gurur hem de dini sebeplerden dolayı pek ilgi duymamışlardır. Bu nedenle bu tip faaliyetler, Türklerin dışındaki Gayrimüslim, Yahudi, Ermeni ve Rum gruplarca yürütülmüştür. İmparatorluk döneminde kurulan ilk banka, Galata bankerleri öncülüğünde 1847 yılında kurulan İstanbul Bankası (Banque de Constantinople)'dir. 1852 yılına kadar faaliyette olan bu banka, daha çok

kambiyo işlemleri ile ilgilenmiştir (Aydemir, 2004: 5-6). Ancak, Osmanlı İmparatorluğunda bankacılığın 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankasıyla başladığı kabul edilen yaygın bir görüştür. Özellikle 1839 Tanzimat Fermanı ile devlet harcamalarının gelirlerini aştığı bir döneme girilmesi ve devletin kaynak ihtiyacının İstanbul'da faaliyet gösteren sarraf ve bankerlerden borç alınarak karşılanmaya çalışılmasının ardından, Kırım Savaşının bitiminde imzalanan Paris Barış Antlaşması'nın Osmanlı İmparatorluğunun dış borç alma olanaklarını arttırmış olması, Osmanlı Bankasının kuruluşunda rol oynayan etkenlerden bazılarıdır. Osmanlı Bankasının bu dönemde faaliyet gösteren diğer yabancı bankalardan ayrıldığı en önemli özellik, bankaya para basma ayrıcalığının tanınmış olmasıdır. Bir Merkez Bankası fonksiyonu gören Osmanlı Bankası, devletin bütçesini dahi kontrol yetkisine sahip bir banka olarak dikkat çekmekle birlikte kuruluşunda “Büyük Britanya modeli sanayileşmeye öncülük etme” vaadini de vermiştir (Kazgan, 1997: 50).

Tablo:1 Cumhuriyet Döneminden Önce Yabancı Bankalar

Bankanın Adı	Kuruluş Tarihi	Kurulduğu Yer
Bank-ı Deraadet	1847	İstanbul
Bank-ı Osmani	1856	Londra
Türkiye Bankası	1860	İstanbul
Şirket-i Umumiyyei Osmayie	1864	İstanbul
Şirket-i Umumiyyei Osmayie	1866	İstanbul
İtibar-ı Umimmii Osmani Şirketi	1868	İstanbul
Avusturya Osmanlı Bankası	1871	Viyana İstanbul
II. İstanbul Bankası	1872	İstanbul Londra
Kambiyo ve Esham Şirketi	1872	İstanbul
Selanik Bankası	1888	Selanik
Şark Şimendiferleri Bankası	1878	Selanik

Midilli Bankası	1891	İstanbul
Türkiye Bankası	1909	İstanbul
T. Ticaret ve Sanayii	1910	İstanbul
Osmanlı Bankası	1910	İstanbul

Kaynak: Aydemir, 2004

1856-1923 yılları arasında kurulmuş bankalarda yabancı sermayeli bankalar çoğunlukta olmakla birlikte, 1908 yılında II. Meşrutiyetin ilanı ve milliyetçilik eğilimlerinin artması ile ulusal sermaye ile pek çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulma süreci başlamıştır. Ulusal Bankacılık hareketinin ortaya çıkmasındaki temel neden, ülke içinde birikmekte olan sermayeyi ulusal ticareti geliştirmek amacıyla kullanmaktır (Erdönmez, İnan, Keskin, Mumcu 2008: 1-2). Yerli sermayeye dayalı ve kalıcı bir bankacılık girişimi, Mithat Paşa'nın 1863'te kurduğu tarım kredi kooperatiflerinin (1888'de) Ziraat Bankasına dönüştürülmesidir. Kredi faizlerinin serbest piyasada yüzde 100'e ulaştığı bir ortamda, Osmanlı İmparatorluğundan Cumhuriyet Dönemine intikal etmiş en köklü milli kuruluş olarak, Ziraat Bankası'nın sınırlı ölçüde de olsa yüzde 6 faizle kredi sağlaması tarım kesiminin yararına olmuştur. XX. Yüzyılın başlarında İttihat ve Terakki döneminde, ulusal bankacılığın geliştirilmesi yönünde çabalar harcanmış ve bölgesel bankaların geliştirilmesine çalışılmışsa da bu girişimler sınırlı kalmıştır (Kepenik, Yentürk, 2007: 21).

1.3.1.2 Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyetin ilanı ile birlikte bankacılığın genel görünümüne bakıldığında 1923 yılı sonu itibarıyla, 18'i milli olmak üzere toplamda 31 banka faaliyette bulunmaktaydı. Milli bankacılığın arzulanan ve gereken düzeyde gelişmemesi sebebiyle kredi piyasası genellikle yabancı bankaların egemenliği altında bulunmakta, sanayi ve ticari hayatın gelişebilmesi için ise bankacılığın gelişmesi gerekli görülmekteydi. Türkiye'nin iktisadi kalkınmasında bankacılığın önemli rolü olduğu ve milli bankacılığın gelişmesi için de devlet yardımının gerekliliği

anlaşılmiş ve bu görüşler 1923 yılında toplanan İktisat Kongresinde de dile getirilmiştir. Kongrede önce, yabancı sermayeye ancak ülke yararına ve uyumlu olmak koşuluyla izin ve güvence verileceğini, ülke ekonomisinin bağımlı hale getirilmesine asla göz yumulmayacağını belirten Mustafa Kemal'in ve bankaların Türkiye'nin iktisadi hudutlarının siperleri olacağını söyleyen zamanın İktisat Vekili Mahmut Esat Bozkurt'un konuşmaları, sonrada tüccar ve sanayici gruplarının önerileri ile bir ticaret ana bankası ile sanayi bankası kurma fikri ortaya çıkmıştır. Cumhuriyet döneminde özel sermaye ile kurulan ilk büyük banka Türkiye İş Bankası'dır. Atatürk'ün, 1.000.000 lira sermaye ile kurulan bankanın 250.000'lik hisse senedini peşin para ile aldığı ve açtığı iki numaralı hesaba da 207.400 lira yatırdığı Türkiye İş Bankası, her türlü bankacılık işlemini yapmak, tarım, sanayi madencilik enerji üretimi ve dağıtımını, bayındırlık işleri, sigortacılık, turizm ve ihracat alanlarında her türlü teşebbüs kurmak veya iştirak etmek amacıyla kurulmuştur. Banka, bir yanda sanayi ve ticaret sektörlerinin kredi ihtiyacını karşılamak, diğer yanda da sınai ve ticari girişimlerde bulunarak ülkenin ekonomik kalkınmasına ön ayak olabilmesi için devlet tarafından geniş ölçüde desteklenmiştir. 1925 yılında Türkiye Sınai ve Maadin Bankasının, 1927 yılında da Türkiye Emlak Kredi Bankasının kurulması ile bu dönemde tarım, ticaret, sanayi ve inşaat sektörlerinde birer büyük banka kurularak faaliyete geçmiştir. 1923-1932 yılları arasında bankacılık alanında gözlemlenen bir başka gelişmede, çok sayıda mahalli bankanın kurulmuş olmasıdır (Aydemir, 2004: 15-19; Erkal vd. 2001: 5-31).

İktisadi devletçilik stratejisinin bankacılık sistemini büyük ölçüde etkilediği bu dönemde, Sümerbank (1933), Belediyeler Bankası (1933), Etibank (1935), Denizbank (1937) ve Halk Bankası ve Halk Sandıkları (1938), sanayi planlarında yer alan işletmelerin kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla, kamu tarafından özel banka statüsüyle kurulmuştur (Erdönmez vd 2008: 4). Ekonomik kalkınma açısından izlenen devletçi politika sonucu 1929-1938 yılları arasında kurulan bu bankaların genel özelliği, belirli bir sektörü veya toplumsal kesimi desteklemek üzere faaliyete geçmeleridir. Yerel banka döneminin kapandığı, önemli devlet ve finansman kurumlarının faaliyete geçtiği bu dönemde Türkiye'de 21'i yerel, 2'si devlet bankası, 9'u da yabancı banka olmak üzere 32 banka

faaliyetine son vermiştir (Özçelik, Tuncer, 2011: 263). 11 Haziran 1930 tarihinde ise, para basmak, paranın değerini korumak, ekonominin genel likiditesini ayarlamak ve bankalara ödünç para vermekle görevli kılınan bir emisyon bankası olarak Merkez Bankası kurulmuştur.

İkinci Dünya savaşının sona ermesiyle canlanan iktisadi hayat etkisini bankacılık alanında da hissettirmiş, özellikle 1950 yılından sonra özel teşebbüse ait yeni bankalar kurularak hızlı bir gelişim göstermişlerdir. 1944-1960 dönemine damga vuran özel sektör tarafından kurulan bankaların gelişme dönemi olmakla beraber, anılan dönemde özel kanunlarla Denizcilik Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Öğretmenler Bankası kurulmuştur. 1992 yılı sonu itibarı ile Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların dağılımı toplam 70’e ulaşmış ve sonra da 10 adet daha yeni banka kurulmuş olmasına rağmen, 31.12.2002 tarihi itibarı ile Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların sayısı T.C. Merkez Bankası ile birlikte 55’e gerilemiştir (Aydemir, 2004: 21-24-26).

Tablo:2 31.12.2002 tarihi itibarıyla faaliyet gösteren ticari bankalar

KAMU MEVDUAT BANKALARI		
Adı	Merkezi	Kuruluş Yılı
T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	Ankara	1863
T. Halk Bankası A.Ş.	Ankara	1938
T.Vakıflar Bankası A.Ş.	Ankara	1954
ÖZEL MEVDUAT BANKALARI		
Adabank A.Ş.	İstanbul	1985
Akbank T.A.Ş.	İstanbul	1947
Alternatifbank A.Ş.	İstanbul	1991
Anadolubank A.Ş.	İstanbul	1996
Denizbank A.Ş.	İstanbul	1997
Fibabank A.Ş.	İstanbul	1985
Finansbank A.Ş.	İstanbul	1987
Koçbank A.Ş.	İstanbul	1985

MNG Bank A.Ş.	İstanbul	1991
Oyakbank	İstanbul	1990
Şekerbank T.A.Ş.	Ankara	1953
Tekfenbank A.Ş.	İstanbul	1992
Tekstil Bankası A.Ş.	İstanbul	1986
T. Dış Tic. Bankası A.Ş.	İstanbul	1964
T. Ekonomi Bankası A.Ş.	İstanbul	1982
T. Garanti Bankası A.Ş.	İstanbul	1946
T. İmar Bankası A.Ş.	İstanbul	1928
T. İş Bankası A.Ş.	İstanbul	1924
Turkish Bank A.Ş.	İstanbul	1991
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	İstanbul	1944
TMSF BÜNYESİNDEKİ BANKALAR		
Bayındırbank A.Ş.	İstanbul	1998
Pamukbank T.A.Ş.	İstanbul	1955

Kaynak: Aydemir, 2004

Tablo:3 31.12.2002 tarihi itibariyle faaliyet gösteren kalkınma ve yatırım bankaları

KAMU KALKINMA VE YATIRIM BANKALARI		
Adı	Merkezi	Kuruluş yılı
İller Bankası	Ankara	1945
T. İhracat ve Kredi Bankası	Ankara	1987
T. Kalkınma Bankası	Ankara	1975
ÖZEL YATIRIM BANKALARI		
Çalık Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1999
Diler Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1998
Gsd Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1998
İmkb Takas ve Saklama	İstanbul	1995
Nurol Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1999

Tat Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1992
C Kredi ve Kalkınma	İstanbul	1999
T. Sınai ve Kalkınma	İstanbul	1950
YABANCI YATIRIM BANKALARI		
Credit Agricole	İstanbul	1990
Deustche Bank A.Ş.	İstanbul	1987
Taib Yatırım Bank A.Ş.	İstanbul	1987

Kaynak: Aydemir, 2004

1.4 Günümüzde Banka, Şube ve Personel Açısından Türk Bankacılık Sisteminin Görünümü

Bankacılık sektörü, nüfus ve gelir düzeyindeki gelişmelere şube ve personel sayısındaki artışla eşlik etmiştir. 1961-2007 döneminde şube sayısı yaklaşık 4 kat, personel sayısı ise 5 kat artarak sırasıyla 7.618 ve 158.534 olmuştur (Erdönmez v.d, 2008: 98). Türkiye Bankalar Birliğinin periyodik olarak yayınladığı istatistiki raporlar ışığında, sistemde faaliyet gösteren banka sayısı Mart 2011 itibariyle, 31’i mevduat, 13’ü kalkınma ve yatırım ve 4’üde katılım bankası olmak üzere toplam 48’dir. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 16 tanesi de yabancı sermayeli bankadır. 2011 yılının ilk çeyreği itibariyle mevduat bankalarının toplam şube sayısı 9.581’e ulaşmıştır. Yine aynı dönemde mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 308 iken, bu rakam kamusal sermayeli mevduat bankalarında 931, özel sermayeli mevduat bankalarında 445, yabancı sermayeli bankalarda ise 116 olmuştur.

Tablo 4: Mart 2011 İtibariyle Bankacılık Siteminde Banka ve Şube Sayısı

Mart 2011		
	<i>Banka</i>	<i>Şube</i>
<i>Mevduat Bankaları</i>	31	9.539
Kamu Bankaları	3	2.793
Özel Bankalar	11	4.896

Fondaki Bankalar*	1	1
Yabancı Bankalar	16	1.849
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	42
Toplam	44	9.581

*Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2011

Mart 2011 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı toplamda 180.038 olmuştur. Mevduat bankalarında çalışan personelin yaklaşık yüzde 27'si kamu sermayeli mevduat bankalarında istihdam edilirken, yüzde 51'i özel sermayeli mevduat bankalarında, yüzde 22'si de yabancı sermayeli bankalarda istihdam edilmektedir. Yine aynı dönem itibariyle banka başına çalışan sayısı mevduat bankalarında 5.633 iken bu rakam kamu sermayeli bankalarda 15.991, özel sermayeli bankalarda 8.051 ve yabancı sermayeli bankalarda ise

Tablo 5: Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları

Mart 2011					
	<i>İlkokul u bitiren</i>	<i>Orta Öğretim i bitiren</i>	<i>Yüksek Öğretimi bitiren</i>	<i>Yüksek Lisans ve Doktor a Yapan</i>	<i>Toplam</i>
Mevduat Bankaları	1.756	35.466	117.756	19.644	174.622
Kamu Bankaları	655	10.540	33.631	3.148	47.974
Özel Bankalar	549	15.921	57.750	14.345	88.565
Fondaki Bankalar*	18	119	105	7	249
Yabancı Bankalar	534	8.886	26.270	2.144	37.834
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	424	910	3.402	680	5.416
Toplam	2.180	36.376	121.158	20.324	180.038

*Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2011

2.365'tir. Belirtilen dönemi çalışanların eğitim durumu açısından incelediğimizde ilköğretim düzeyinde eğitim alanların yüzde 1, orta öğretim düzeyinde eğitim alanların yüzde 20, yüksek öğretim düzeyinde eğitim alanların yüzde 68 oranında

oldukları gözlenirken, yüzde 11’lik bir kesim ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 77’sini yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluştururken, bu oran özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 81, yabancı bankalar ile kalkınma ve yatırım bankalarında yüzde 75 şeklindedir.

Tablo 6: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

Mart 2011			
	<i>Erkek</i>	<i>Kadın</i>	<i>Toplam</i>
<i>Mevduat Bankaları</i>	86.665	87.957	174.622
Kamu Bankaları	28.750	19.224	47.974
Özel Bankalar	40.789	47.776	88.565
Fondaki Bankalar*	159	90	249
Yabancı Bankalar	16.967	20.867	37.834
<i>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</i>	3.652	1.764	5.416
<i>Toplam</i>	90.317	89.721	180.038

*Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri, Mart 2011

Yine Mart 2011 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 50’si kadınlardan oluşmaktayken, bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 40, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 54, yabancı sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 33 şeklindedir.

Sektörde teknoloji kullanımına yönelik bir değerlendirme yaptığımızda ise teknolojiye hızlı gelişmelerle birlikte, dünya finans piyasaları ile entegrasyon sürecine giren Türk bankacılık sektöründe, yeni uygulamaların, sektörde önemli bir düzeye ulaştığı görülmektedir. (Parasız, 2000, 129).

Son yıllarda ülkemiz bankacılığının teknoloji kullanımında, artan bir yoğunluk yaşanmakta, bankalar uzun süredir müşterilerin hizmetinde olan ATM, POS, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi klasik teknolojik ürünlerini, yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, tüm bankaların vizyonunda elektronik bankacılık kavramı ilk sıralarda yer

almaktadır. Bankalar müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla “Çağrı Merkezleri”, “İnternet Bankacılığı”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi yeni uygulamaları devreye koymaktadırlar. Elektronik bankacılığın uygulanması bir yandan bankacılıktaki işlemleri hızlandırmakta, diğer yandan yeni hizmetlerle müşteri karşısına çıkan bankaların işlem hacimlerini ve pazar paylarını arttırmalarını sağlamaktadır. Banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması sonucu, bir yandan müşteriye kolay ve hızlı hizmet sunulurken, diğer yandan müşterilerin kredi değerliliği için gerekli verilerin depolanması olanağı artmaktadır. Ayrıca self-servis birimleri ile getirilen yenilikler, hem banka personelinin rutin işlemlerini azaltmakta hem de, müşterinin çalışma saatlerinin dışında da banka hizmetlerinden yararlanması olanağını sunmaktadır (Yıldırım, 2011: 4).

Tablo 7: İnternet Bankacılığını Kullanan Müşteri Sayısı

	<i>Aralık 2009</i>	<i>Eylül 2010</i>	<i>Aralık 2010</i>
<i>Bireysel Müşteri Sayısı</i>			
Aktif (A) (Son üç ayda 1 kez login olmuş)	5.369	5.716	6.038
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	12.165	14.828	15.609
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	7.064	7.725	7.975
<i>Aktif(A)/Kayıtlı(B) Müşteri Oranı(yüzde)</i>	44	39	39
<i>Kurumsal Müşteri Sayısı</i>			
Aktif (A) (Son üç ayda 1 kez login olmuş)	606	637	655
Kayıtlı (B) (en az 1 kez login olmuş)	1.402	1.572	1.614
Kayıtlı (C) (son 1 yılda en az 1 kez login olmuş)	685	787	814
<i>Aktif(A)/Kayıtlı(B) Müşteri Oranı(yüzde)</i>	44	39	39

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği İstatistikleri

Yine, Türkiye Bankalar Birliğinin periyodik olarak yayınladığı istatistik raporlar ışığında, Aralık 2010 itibariyle internet bankacılığı yapmak üzere sistemde kayıtlı olan ve en az bir kez giriş yapmış toplam bireysel müşteri sayısının, 15.609.000 olduğu görülmekle birlikte, bunlardan son bir yıl içerisinde giriş yapmış bireysel müşteri sayısı ise 7.975.000’dir. Bu oran toplam bireysel müşteri sayısının yüzde 51’ini oluşturmaktadır. Son üç ay içerisinde internet bankacılığı yapmak üzere giriş yapmış bireysel müşteri sayısı ise 6.038.000’dir. Bu oranda toplam bireysel müşteri sayısının yüzde 38’ini oluşturmaktadır. Belirtilen dönemi kurumsal müşteri sayısı açısından incelediğimizde ise, Aralık 2010 itibariyle internet bankacılığı

yapmak üzere sistemde kayıtlı olan ve en az bir kez giriş yapmış kurumsal müşteri sayısının 1.614.000 olduğu görölmektedir. Bunların 655.000'ini, yani yüzde 41'i son üç ay içerisinde en az bir kez işlem yapmışken son bir yıl içerisinde giriş yapmış kurumsal müşteri sayısı 814.000 kişidir. Aralık 2010 itibariyle internet bankacılığını kullanan müşteri sayısının bireysel ve kurumsal olarak toplamda 17.223.000 olduğu görölmektedir.

II. BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir örgütte ana öge insandır. Bir örgütün kurulması, gelişmesi sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi, onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücü geliştirilip isteklendirilirse, örgüt de gelişir, amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Aksi takdirde fiziksel kaynak ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez (Bingöl, 1996:1). İnsan kaynakları, örgütlerin temelidir ve sermaye varlıklarının yönetiminde kilit bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bugün rekabet avantajı kazanma noktasında çalışanın bilgi ve verimliliğini vurgulamaktadır (Sharma, 1999: 9). Endüstri toplumunda şirketlerin ana sermayesini ve gücünü fabrikalar ve binalar oluştururken, bilgi toplumundaki şirketlerin ana sermayesi entellektüel birikimleri, kültürü, marka ismi ve pazarlama bilgisi olarak gösterilmektedir (Pektaş, 2009: 12).

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İşletme ve yönetim alanlarında yaşanan değişimlerle 1980'lerde yükselişe geçip, Personel Yönetiminin yerine ikame edilmeye başlanan İnsan Kaynakları yönetimi, işletmelerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşması noktasında çalışanların memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları yönetimi temel olarak, bir yandan çalışanların üretim sürecindeki memnuniyet ve motivasyonlarının yüksek tutulmasını amaçlarken diğer yandan da işletmelerin rekabetçi hedefleri doğrultusunda çalışanların daha etkin biçimde nasıl yönetilebileceklerinin üzerinde durur. (Çiftçi, Çolak, Dolgun, Kağncıoğlu, Serinkan, Özler, 2007:2). İnsan Kaynakları Yönetimi bir örgüte bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesi, elde tutulması, bireysel ve örgütsel performansının artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlenmesini, yönlendirilmesini,

koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir. Bir işletmedeki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi, bu avantajın korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek işletmenin değişen koşullarla kısa sürede uyumlaşması sağlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir (Benligiray, Bilgin, Kağnıcıoğlu, Taşçı, Tonus 2008: 6-7).

2.2. Tarihsel Süreç İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Modern anlamda insan kaynakları yönetim'inin tarihçesine bakıldığında zaman bunun yakın zamanlara rastladığı görülmektedir. Modern ve bilimsel personel yönetimi, yaklaşık 1940 yıllarında başlar. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması, yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere gider. Personel yönetiminin ortaya çıkması ardından insan kaynakları yönetimine ve daha sonra da stratejik insan kaynakları yönetimine giden dönüşüm, yaşanan önemli bazı tarihsel evrelerde gerçekleşmiştir (Bayraktaroğlu, 2003:3). Sanayi devriminin başlangıç dönemlerinde, tarımsal çalışma koşullarının özgür ortamına alışkın olan çalışanlar, fabrikalarda rasyonel şekilde dizayn edilen üretim sürecine işverenlerin istedikleri şekilde dahil olamamışlardı. Çalışanlardan istenen verimi almak ve onları disipline etmek için, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı işverenler ve yöneticiler için bir kurtarıcı oldu. Frederick W. Taylor'un ortaya koyduğu bu yaklaşım, verimlilik artışına yönelik olarak, çalışanların ve üretim sürecinin sıkı şekilde denetim altına alınması gerektiğini öngörmekteydi (Çiftçi vd. 2007:3). Bilimsel yönetim hareketini başlatan Frederick W. Taylor önderliğindeki gruba göre; beşeri faktörün yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesine katkısı, önemli ölçüde uygun seçim, eğitim ve parasal ödüllerle arttırılabilecekti (Bingöl, 1996: 5). Üretim artışının yanı sıra sınıf çatışmalarının kendini keskin bir şekilde gösterdiği bu dönemde (Çiftçi v.d 2007:4) özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel

yönetiminin önemini gündeme getirmiş, işgücünün verimli kullanılması açısından, insan kaynakları yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır (Bayraktaroğlu, 2003:3). Taylorizm' e göre bir iş en iyi şekilde yapılmak isteniyorsa alışılmış yöntemler kenara bırakılmalı yeni yöntemler geliştirilmeli, iş ve zaman etütleri ile üretim süreci basit parçalara ayrılmalıdır. İşin en iyi ve hızlı yapılış şeklinin bulunabilmesi için çalışanlar özendirilmelidir. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı içerisinde Taylorizm'in uzantısı Fayolizm'de ise bilimsel kuralları sadece çalışanlarla sınırlamanın ötesinde işin içine yöneticilerde katılmıştır. Çalışanlar arasında ayrıntılı iş bölümü ve uzmanlaşma ile yapacakları faaliyetlerde çalışanlara yetki devri ve sorumluluk verme, işletme içindeki sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma gibi özellikler Fayolizm'in temel ilkelerinden başlıcaları olmuşlardır. Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde 1924 yılında başlattıkları deneysel araştırmalar, çalışma ile insan faktörünü birleştirerek İnsan Kaynakları Yönetimi için ilham kaynağı olmuştur. Çalışmalar, iş ortamında sosyal faktörlerin önemi üzerine yoğunlaşmış ve kurallarla biçimlenmemiş grup normlarının memnuniyet ve üretkenlik üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Deneyler sonrasında yapılan çalışmalarda ve işçilerle birebir gerçekleştirilen görüşmelerde, iş ortamındaki kurallarla biçimlenmemiş sosyal grupların, birey davranışları ve iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır (Adair, 2003: 22). Çalışanların performanslarını ışıktandırma, fiziki yorgunluk, teşvikli ücret sistemi v.b, değişkenler doğrultusunda analiz etmeye çalışan bu araştırmalar, örgütsel davranışı belirleyen psikolojik ve toplumsal etkenler üzerine eğilmişlerdir (Çiftçi vd. 2007:4-5-6). Hawthorne çalışmaları, işletme içindeki çalışanın diğer anlayışların aksine işletme verimliliğinin sağlanması için sürekli cezalandırılması gereken bir robot ya da makine değil, aksine kendi inisiyatifi kullanabilen ve fiziksel çalışma koşullarından çok, sosyal çalışma koşullarından etkilenen birey olduğunu fikrini doğurmuştur. Bu insan kaynakları alanındaki fikirlerin gelişiminde en önemli araştırmalardan birisi olmuştur. (Hündür, 2011).

Personel fonksiyonu yaklaşık 70 yıl kadar önce, Amerika Birleşik Devletlerinde, ayrı bir personel organizasyonu olarak, büyük işletmelerde, yoğun göç ve sendikalar nedeniyle oluşmaya başlamıştır. Personel departmanlarının ilk

günlerinde, genellikle seçim, kayıt tutma, eğitim, zaman ve hareket çalışmaları, refah ve sendika ilişkileri, personel işlevleri içinde görülmüştür (Conner, Ulrich., 2011). Tarihsel gelişim süreci içerisinde ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak, belgeleme ve dosyalama gibi işlemler üzerinde yoğunlaşan personel yönetiminde ağırlıklı olarak bürokratik yaklaşımlar öne çıkmıştır. Sanayi devrimi sonrasında yaşanan gelişmelerle çalışma yaşamında önem kazanmaya başlayan sendikal hareket ile yasal düzenlemeler, işletmelerde çalışanlara yönelik çeşitli yardımları ve sosyal hakları gündeme getirmiştir. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde işverenlerin temel ilgi alanları üretim teknolojisi, pazarlama ve finansman teknikleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu dönemde insan, üretim sürecinin bir parçası ya da bir üretim aracı olarak algılanmış ve hiçbir ilgi görmemiştir. 20. yüzyılın başlarında, özellikle işçi sendikalarının çalışanların sosyal haklarını korumaya ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik girişimleri sonrasında, personel yönetimi çeşitli değişimlere uğramıştır. Artan rekabet, yeni teknolojiler ve diğer çevresel unsurların etkisiyle, çalışanlar üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak öne çıkmıştır. Bu dönemden sonra işverenler, insana ilişkin olgu ve olayların bir bütün halinde ele alınması gerektiğini kavrayarak, işi veren olmalarını sağlayan insanlara bakış açılarını yeniden gözden geçirme ihtiyacı hissetmişlerdir (Benligiray vd. , 2008: 5).

İnsan Kaynakları Yönetiminin 1980'lerde çalışma yaşamına damga vurarak yükselişe geçmesinin nedenleri arasında küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişimler, endüstri ilişkilerinde yaşanan köklü değişimler, çalışma yaşamında özellikle stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin ön plana çıkması, gösterilebilir. (Çiftçi vd. 2007: 6-7-8).

Tablo 8: Genel yapı bakımından personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar

Boyutlar	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Sözleşme	Yazılı sözleşme taslaklarının hazırlanmasına yoğunlaşma	Sözleşmelerin ötesine geçebilme amacı

Kurallar	Açık ve ortak kurallar oluşturma	Katı kurallar yoluyla baskıdan kaçınma ve öncelikle yapılabilirliği göz önünde tutma
Yönetim uygulamalarında rehberlik	Mevcut prosedürlerin izlenmesi	İşletmenin ve ihtiyaçları değerlendirilmesi
Davranış biçimi	Norm, gelenek ve uygulamalar	Değerler ve misyon
Yönetsel görevler	Çalışanları sürekli izlenmesi	Çalışanları gelişimini sağlama
İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Bireysel
Uyuşmazlık	Kurumsallaştırılmış	Önemi azaltılmış

Kaynak: Çiftçi vd. 2007

Personel yönetimi, sanayi devrimiyle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesinin bir ürünü olarak doğmuştur. Personelle ilgili uygulamalar kayıt tutmaktan, istihdam ilişkilerini sağlamaktan ve sürdürmekten başlayarak zamanla insan yönetiminin tüm yönlerini kapsayacak şekilde gelişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte yer alan tüm çalışanların, örgütün amaçlarına ulaştıracak şekilde, etkili ve verimli bir şekilde güdülenmesi ve faaliyete geçirilmesi süreciyle ilgilenmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı, verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmektir (Bayraktaroğlu, 2003:5-7). İnsan Kaynakları Yönetimi başta strateji, yönetim ve temel işlevler olmak üzere bir çok noktada Personel Yönetiminden ayrılmaktadır. Personel Yönetiminin içerdiği kurallara ve prosedürlere bağlı bürokratik yapılanma, çalışanların denetim ve gözetimine dayanan sıkı kontrol ve özlük işleri etrafında şekillenen anlayış yerini; İnsan Kaynakları Yönetiminde, çalışanların daha aktif, katılımcı, yaratıcı, vizyon sahibi, sorumluluk almasını bilen, çalışma sürecinde oto-kontrole sahip ve sürekli olarak kendini geliştirme çabasında olan bir seviyeye gelebilme hedefleri almaktadır (Çiftçi vd. 2007:10).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler

Politikalar, faaliyetleri çizilen hedef doğrultusunda yönetmek için belirlenen ana kurallardır, davranış biçiminin temel öncüleridir (Yalçın, 2002: 23). Politika, bir yönetim sanatıdır. İşletme açısından politika ise uzun dönem içerisinde temel amaçlar, kurallar ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecek yolların tanımlanması olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 1997: 42). Uygulamaya yönelik doğru ve tutarlı politikalar oluşturabilmek için, tüm yönetsel yapıların izlemesi gereken bazı temel ilkeler vardır. İnsan Kaynakları Yönetiminde de karşımıza yedi temel ilke çıkmaktadır. Yönetim tarafından sağlanan imkânlardan herhangi bir engel olmaksızın herkesin eşit şekilde yararlanmasını ifaden eşitlik ilkesi özellikle çalışanlara tanınan fırsat eşitliği ile ilgilidir. Fırsat eşitliğini herkes için geçerli kılmak ekonomik işlevler yanında İnsan Kaynakları Yönetiminin sosyal görevlerindedir (Çiftçi vd. 2007: 20). Çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum takınılması gerekir (Sabuncuoğlu, 1997: 44) . Çalışanların bedensel ve düşünsel güçlerinden maksimum düzeyde faydalanmayı öngören verimlilik ilkesi ise, çalışanın işe alımından işten ayrıldığı sürece kadar bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân tanımak suretiyle maksimum düzeyde verim elde etmeyi hedefler (Çiftçi vd. 2007: 21). İzlenen bir İnsan Kaynakları politikasında etkinlik ve verimlilik ilkesi büyük ölçüde ekonomik amaçlara dönüktür. Bu politikanın tek başına uzun dönemde başarılı olması beklenemez. Başarının gerçek sırrı, ekonomik amaçlarla sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar (Sabuncuoğlu, 1997: 44). Çalışanların tümünün, başlıca geçim kaynaklarını aldıkları ücret oluşturduğundan, öncelikle güvence beklerler. İşini kaybetme korkusunu yoğun olarak yaşayan, gelecek kaygısı içindeki çalışanlardan verimlilik ve işe bağlılık beklemek neredeyse imkansızdır. Bu noktada güvence ilkesi çalışma yaşamının bu tip tedirginliklerden arındırılması ve bir güven ortamının oluşturulması bakımından önem arz etmektedir (Çiftçi vd. 2007: 21). İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısında önemli bir yer tutan açıklık ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve

katılımlarının sağlanmasını şart koşar (Çiftçi vd. 2007: 23). İzlenecek politikanın oluşmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm personelin destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle gerçekleşir. Bu amaçla başta üst basamakta yer alan yönetici kesim olmak üzere, ara basamak yöneticileri, tüm çalışanlar ve temsilcilerine izlenecek politika konusunda bilgi verilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 1997: 45). Üstlenilen görevleri doğru şekilde gerçekleştirme gücü olarak da tanımlanan yeterlilik kavramından hareketle, yeterlilik ilkesi de dar ve geniş olmak üzere iki anlamda ele alınabilir. Dar anlamda yeterlilik ile kastedilen üretim sürecinde doğru işlere doğru çalışanların seçilmesiyle, geniş anlamda yeterlilik ise etkin ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasına imkan veren kurallar ile uygulamaların tümüdür. İnsan Kaynakları Yönetiminin görevlerinden biri de, çalışanları işe alırken sadece doğru kriterlere göre seçim yapmak değil, aynı zamanda bilgi ve beceri açısından yeterli veya üstün özelliklere sahip olanları da işletmede tutmaktır. Bu nedenle performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamalar yoluyla, çalışanlara uygun iş ortamı yanında yükselme şansı da tanınmalıdır. (Çiftçi vd. 2007: 22-23).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

2.4.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama arzu edilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçilmesidir. İnsan kaynakları planlaması kavramı ise, bir örgütte insan kaynağı hareketinin planlamasını, yedek planlamasını, işe alma ve emeklilik hatta eğitimlerinin planlanmasını kapsamakta (Benligiray vd., 2008: 49); bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesi, yapılandırılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Aras, 2007: 1). Bir insan kaynakları planı, önceden ihtiyaç duyulan yetenek ve davranıştaki personeli öngörmek ve bu kişilerin seçim, işe alım ve eğitimleri noktasında yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması bugün için çok önemli bir hale gelmektedir. Çünkü istenilen zamanda gerekli becerilere sahip bir personel bulmak her zaman

olanaklı değildir (Saiyadain, 2009: 52). Kadrolama süreci içerisinde yer alan ve genel işletme planlarının tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülen planlama, insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir. İnsan gücü ya da beşeri kaynaklar planlaması, şimdiki ve gelecekteki insan gücü ihtiyaçlarının analizini ortaya koymaktadır (Bingöl, 1996: 63). En genel şekilde, işletmelerin gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynağının niceliksel ve niteliksel olarak önceden tahmin edilmesi olarak tanımlanan insan kaynakları planlaması, geleceğin yaşanmadan bilinmemesi, sadece tahmin edilebilmesi ve bu tahminde her zaman yanılma payının olması bakımından zor ve riskli bir işlevidir (Çiftçi vd. 2007: 33). İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir (Bayraktaroğlu, 2003: 33). İşletmenin çevresi dinamik bir yapıya sahip olup sürekli gelişme ve değişmelere sahip olmaktadır. Bu değişmelerden etkilenecek olan işletmelerin çevre koşullarını yakından izlemeleri ve iş gücü hareketlerine karşı duyarlı olmaları başarılı bir insan kaynakları planlaması ve politikasının önde gelen koşullarıdır (Sabuncuoğlu, 1997: 54). İhtiyaç duyulan çalışan sayısı ile niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bunların nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlaması içerisinde yer almaktadır (Çiftçi vd. 2007: 35).

2.4.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün, gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür (Aras, 2007: 2). İnsan kaynakları planlaması işletmenin iç ve dış çevresinin etkisiyle şekillenmektedir. Planlama yapılırken iç ve dış olmak üzere iki tür faktör dikkate alınmak zorundadır (Benligiray vd. , 2008: 51). İnsan kaynakları planlamasının başarılı şekilde yürütülebilmesi için, bu faktörlerin ayrıntılı bir biçimde ortaya konması ve her bir faktörün tek tek değerlendirilmesi gerekir (Çiftçi vd. 2007: 38).

2.4.1.1.1 Dışsal Faktörler

İşletmeler açık bir sistem olmalarından dolayı çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Çevrelerinden bir takım girdiler alırlar ve bu girdileri işleyerek çevrelerine çıktı olarak geri verirler. Ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerdir. Ekonomik yaşamda meydana gelen her türlü gelişme ve değişme ekonomik bir birim olarak tanımlanan işletmelerin yapacağı insan kaynakları planlamalarını da doğrudan etkilemektedir. Yüksek enflasyonist ortam, faiz oranlarındaki artış ve işsizlik gibi olumsuz ekonomik koşullar insan kaynakları planlamasını etkiler. İnsan kaynakları planlamasında doğrudan ve zorlayıcı etkisi olan bir diğer dışsal faktörde yasal koşullardır. Örneğin işletmelerin sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğunda meydana gelecek bir oran değişikliği ya da emeklilik yaşının yükseltilmesi gibi yasal düzenlemeler işletmelerin insan kaynakları planlamalarını değiştirmesine neden olacaktır. Teknoloji ve rekabette sürekli bir hızla değişen ve gelişen, insan kaynakları planlarını etkileyen temel dışsal faktörlerdir. Yeni teknolojiler ve değişen rekabet koşulları, işletmelerde bazı birimlere yönelik çalışan taleplerini azaltırken, bazı birimlerdeki çalışan taleplerini de artırmaktadır (Çiftçi vd. 2007: 38-39-40; Benligiray vd. , 2008: 51-52). Teknolojideki değişimler aynı zamanda personelin becerilerinde de bir değişikliği zorunlu kılacaktır. Özellikle bilgisayarın üretim sürecine dahil olmasıyla tüm işler için beceri ihtiyaçları tamamen değişmiştir (Saiyadain, 2009: 65).

2.4.1.1.2 İçsel Faktörler

Sadece işletme dışında değil, işletme içinde yer alan bazı faktörlerde insan kaynakları planlaması üzerinde etkilidir. Gelecekte işletmenin satış, üretim hacmi ve yeni girişimleri, planlarda değişikliklere neden olabilecektir. İşletme faaliyetleri için ayrılan bütçenin miktarı insan kaynağının niteliği ve sayısını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel stratejilerle uyumayan ve hatta çelişen insan kaynakları planlarının başarılı olma olasılığı düşük olduğundan planlamalar örgütsel stratejiler

ile uyumlu olmalıdır. Öte yandan küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan işletmelerin ve örgütlerin çok ulusluluğu beraberinde coğrafi farklılaşmayı da getirdiğinden, işletmelerin birden fazla ülkeye ya da bir ülkenin değişik bölgelerine yayılması, insan kaynakları planlaması açısından farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir. Bunun yanında çalışanların özellikleri ve işletmenin bilgi sisteminin kalitesi insan kaynakları planlamasını etkileyen içsel faktörlerdendir (Çiftçi vd. 2007: 41-42; Benligiray vd. , 2008: 52).

2.4.1.2 İnsan Kaynakları Planlama Süreci

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynağı talebinin tahmin edilmesi, insan kaynağı arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren unsurları temel almaktadır. Literatürde insan kaynakları planlaması süreci ile ilgili olarak, “Olan insan kaynağı miktarı” ve “Olması gereken insan kaynağı miktarı” şeklinde iki kavram mevcuttur. Olması gereken insan kaynağı miktarı bir işletmenin toplam üretiminin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan kaynağı kapasitesini gösteren bir değeridir. Bir başka deyişle personel miktarı insan kaynakları arzını gösterirken, olması gereken de, insan kaynakları ihtiyacını yani talebini göstermektedir. Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılması, karar sürecinde kullanılacak bilginin miktar ve kalitesine bağlıdır (Benligiray vd., 2008: 52-53-54). Bu nedenle güvenilir ve gerçekçi sonuçlara yönelik bilimsel araştırmalar yapılmalıdır. Araştırma sonucu ortaya birden çok çözüm seçeneği çıkarsa bunların üstünlük ve sakıncaları karşılaştırılarak en etkin ve yararlı olanı seçilir (Sabuncuoğlu, 1997: 54).

2.4.1.2.1 İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesi

İnsan kaynakları ihtiyacı yani talebi, bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağıdır. İnsan kaynakları ihtiyaç tahmini ise, kısa ve uzun vadede ihtiyaç duyulacak olan insan kaynağının sayı, tür ve nicelik olarak belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlamasının temelinde insan kaynağı sayısını belirli bir düzeyde

tutmak yatmaktadır. Uygulamada bunun gerçekleşmesi ise oldukça güçtür (Benligiray vd. , 2008: 55). İşgücü bünyesinde oluşacak nicel ve nitel değişimler ile dalgalanmalar, elde olması gereken personel miktarının kesin olarak saptanmasını zorlaştırmaktadır (Çiftçi vd. 2007: 47).

2.4.1.2.1.1 İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar

İnsan kaynağı ihtiyacının tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve insan kaynağı dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. İnsan kaynağı devamsızlık oranı ve dış çevre ile ilgili bilgilerde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde etkilidir. İşlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için, personelde ne tür niteliklerin bulunması gerektiğini gösteren (Sabuncuoğlu, 1997: 54) iş analizi bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır.

Gerçek insan kaynağı ihtiyacı işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, hedeflenen işi fiilen gerçekleştirecek insan kaynağına olan ihtiyaçtır (Benligiray vd. , 2008: 55). Yani üretim sürecinde fiilen yer alan işgücüdür. Bu ihtiyacı hesaplanması oransal olarak dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gerekli olan toplam zamanın, bir çalışanın o dönemde söz konusu iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur (Çiftçi vd. 2007: 47). Yedek insan kaynağı ihtiyacı ise, hastalık, kaza, izin ve benzeri nedenlerle ortaya çıkacak kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinilecek insan kaynağını ifade eder. Yedek insan kaynağı ihtiyacı özellikle devamsızlık durumlarında ortaya çıkar (Benligiray vd. , 2008: 57). Bunun yanında bazı çalışanların işten ayrılmaları nedeniyle ortaya çıkan ek insan kaynağı ihtiyacı (Çiftçi vd. 2007: 47) ise, üretimin aksamaması için boşalan kadrodaki yerin dolması için kullanılır ve insan kaynağı devir oranı ile ilgili olan bir kavramdır. İnsan kaynağı dönüşüm oranı, bir dönem içinde işletmede oluşan toplam giriş ya da çıkış miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama insan kaynağı sayısına

bölünüp yüz rakamı ile çarpılması sonucu elde edilen bir orandır. İnsan kaynakları planlaması açısından hesaplanması, ihtiyaç tahminlerinin doğruluk payını arttıran devamsızlık oranı ise, belirli bir faaliyet dönemi içerisinde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir. (Benligiray vd. , 2008: 56-57).

2.4.1.2.1.2 İnsan Kaynakları Talebini Belirleme Yöntemleri

İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde, sezgisel yöntemler ve matematiksel yöntemler olmak üzere ikiye ayrılır. Sezgisel yöntemler sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Küçük işletmelerde, henüz veri tabanı olmayıp insan kaynakları planlamasına yeni başlayan işletmelerde sezgisel yöntemlerin kullanımı daha uygundur. Bu yöntemlerden aşağıdan yukarı tahmin yönteminde, her bölüm kendi insan kaynağı ihtiyacını tahmin eder ve birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun tahmini oluşturur. Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi ise deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar (Benligiray vd. , 2008: 58-59). Uzmanların ve genellikle de yöneticilerin, insan kaynakları planlamacıları tarafından hazırlanan işletmenin insan kaynağıyla ilgili anket sorularına cevap vermelerinin istendiği (Çiftçi vd. 2007: 50) Delphi yöntemi de grubun ortak karar vermesi yöntemini kullanan oldukça yapılmış bir sezgisel tahmin yöntemidir. Yine çalışan sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile bunların gerektirdiği çalışan sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntem olan Rasyo analizi, istatistiksel tahmin yöntemlerinden olan regresyon analizi ve bilgisayar programları vasıtasıyla, işletmedeki iş gücü hareketliliğini izleyen bilgi sisteminin kurulmasını temel alan bilgisayar destekli bilgi sistemleri, insan kaynakları talebinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir.

2.4.1.2.2 İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı insan kaynağını ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları arzını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirleme sürecidir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken genellikle ilk olarak insan kaynakları ihtiyacını tahminden sonra sıra insan kaynakları arzını belirlemeye gelir. İnsan kaynakları arzı, iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzı olmak üzere iki grupta ele alınabilir. İç insan kaynakları arzı mevcut insan kaynağını ifade ederken, dış insan kaynakları arzı ise, insan kaynakları pazarı ile ilgili makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmakta ve gelecekteki personel ihtiyacının karşılanabilme olasılıklarını içermektedir (Benligiray vd., 2008: 60-62).

2.4.1.2.2.1 İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar

İnsan kaynağı ile ilgili plan yapılırken organizasyondaki insan kaynağının hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük işletmelerde çalışan kaç eleman olduğu, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolay olsa da bu durum büyük işletmeler için zordur. İnsan kaynağı envanteri insan kaynağı hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere saklandığı bir arşivdir. İnsan kaynağı genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir (Benligiray vd., 2008: 61). İş gücü kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isteyen bir işletmenin yapması gereken ilk çalışma işletmede çalışan insan gücünün envanterini ayrıntılı olarak çıkarmaktır (Sabuncuoğlu, 1997: 57). İşletmedeki çalışanları genel özellikleri itibarıyla ortaya koyan iş gücü genel envanteri, belli bir dönemde işletmede çalışanların özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır. İş gücü genel envanteri, işletmede belli bir dönemde çalışanların çeşitli ölçüler esas alınarak gruplandırılmasıdır. İşgücü genel envanterini çıkaran bir işletme, bu envanterle çalışanların sadece genel özelliklerine yönelik bulgular elde etmektedir. Bunun yanında, işletmede çalışanlardan her birinin

özelliklerinin ayrıntılı biçimde tek tek belirlenmesi gerekmektedir. Bunu elde etmede kullanılan araç da, iş gücü beceri envanteridir (Çiftçi vd. 2007: 44). İş gücü beceri envanteri mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışma olup, bir bakıma işgören profilini çıkarır (Sabuncuoğlu, 1997: 58).

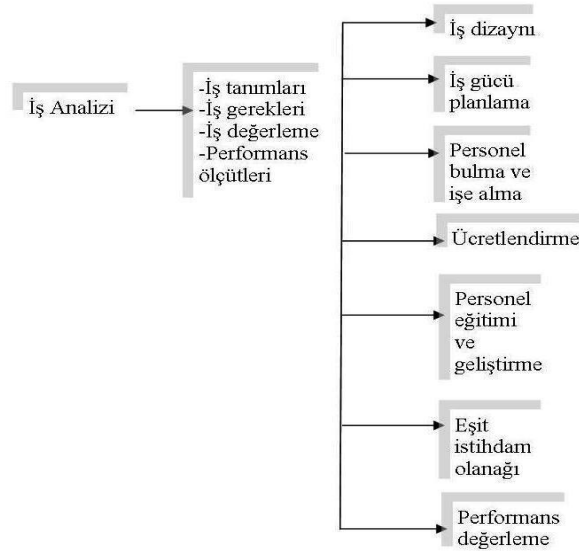
İnsan kaynakları planlamasının arz ve ihtiyacının belirlenmesinden sonra gelen aşama, arz ve talebin karşılaştırılıp insan kaynakları planlaması ile ilgili son kararın verilmesine yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları arz ve ihtiyacının belirlenmesi karşılaştırılma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. Bu karşılaştırma ve değerlendirmeler sonucunda gerekli değişiklikler yapılır (Benligiray vd., 2008: 63).

2.4.2 İş Analizi

İnsan kaynağının, bilimsel temellere dayanılarak işe alınabilmesi için önceden, başvuruların durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların belirlenmesi gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken asgari koşul ve nitelikleri belirler. Bu koşul ve niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacaksa o işin incelenmesini gerektirir. Yapılan iş incelemesine iş analizi denir (Yalçın, 2002: 59). İş analizi, işin her yönünü ile keşfedildiği sistematik bir işlem ve işle ilgili tam bir çalışmadır (Radhawa, 2007: 40). İş analiz ve tanıtımı insan kaynakları yönetiminin başta gelen görevleri arasında yer alır. Bunun açıklanabilir nedeni bu tekniğin diğer birçok insan kaynakları yönetimi tekniklerine alt yapı oluşturmasından ileri gelir (Sabuncuoğlu, 1997: 80). Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, organizasyon yapısının oluşturulmasında insan kaynakları planlamasında, insan kaynaklarının sağlanması, seçimi ve yerleştirilmesinde, iş ve performans değerlemesi, ücret ve maaş yönetiminde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinde iş analizinden elde edilen bilgiler kullanılır (Bayraktaroğlu, 2003: 13). İş analizi genel bir ifade ile bir işletmede çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ayrıntılı şekilde incelenmesi ve işin içeriğindeki

görevlerin belirlenmesidir. Bu süreçte, işin yapılabilmesi için çalışanlarda olması gereken nitelikler ve işin yapıldığı ortamla ilgili bilgiler de toplanır. İş analizleri, bir işletmedeki işler hakkında sistematik şekilde veri toplanmasını ve bu verilerin değerlendirilmesini ifade etmektedir. İş analizlerinden elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkar (Çiftçi vd., 2007: 59-60).

Tablo 9: İş analizinin insan kaynakları işlevleri ile bağlantısı



Kaynak: Benligiray vd., 2008

İş analizleri oldukça zaman alıcı ve masraflı bir uygulama olduklarından, çok sık başvurulan bir yöntem değildirler. Fakat zamanında yapılmayan ya da geciktirilen bir analiz çalışmasının meydana getireceği sorun ve zorlukların maliyeti, zamanında yapılan bir çalışmanın maliyetinden daha fazla olabilir. İşletmelerin ilk kuruldukları veya yeniden yapılandırıldıkları dönemler, yeni işlerin ortaya çıkması, yeni teknolojiler, metotlar, prosedürler veya sistemler sonucunda işlerin yapılarının değişmesi, iş analizlerini gerekli kılan olay ya da durumlardandır (Çiftçi vd. 2007: 63).

2.4.2.1 İş Analizlerinde Kullanılan Yöntemler

Bir iş analiz tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaya dayanır. İş analizinde geliştirilen yöntemler özde bu bilgi toplamada izlenen farklı yollardan kaynaklanır. Amaç, tam ve doğru bilgilerin en sağlıklı biçimde elde edilmesidir (Sabuncuoğlu, 1997: 83). İş analizlerinde öne çıkan bilgi toplama yöntemleri, çalışanlara uygulanan anketler ile çalışanları iş başında gözlemlene ve onlarla görüşme gibi uygulamalardır. Her yöntemin kendine özgü bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle zaman zaman bir diğer yöntem olarak karma yöntemler tercih edilebilir. (Çiftçi vd. 2007: 66). Bu yöntemlerle elde edilen bilgiler iş analistleri tarafından işletmedeki işlerin tek tek analizinde kullanılır.

2.4.2.1.1 Anket

Anket yöntemi, genellikle önceden hazırlanan sorulardan oluşan iş analiz formlarının, işyerindeki çalışanlar tarafından doldurulmasıdır. Daha çok, fazla sayıdaki çalışanların aynı işi yapması durumlarında uygulanan bu yöntemde en önemli aşama soruların hazırlanması olup, sorular hedeflenen amaçlara yönelik biçimde net ve açık olmalı, gereksiz sorulardan kaçınılmalıdır (Çiftçi vd. 2007: 66). Bu yöntemin tipik özellik ve üstünlüğü işin temel niteliği ve içeriğine ilişkin bilgilerin hızlı, ucuz ve kolay yoldan elde edilmesidir. Öte yandan, standart formları kullanılması nedeniyle analiz çalışmasına bir örneklik getirilmesi, ayrıca işi yapan kişinin analiz çalışmasına yazılı belgelerle bizzat katılması işgörenler üzerinde olumlu etki yaratır. Bu yöntemin sakıncalı yönü ise, soru formlarının her zaman beklenen ilgiyi görmemesi, ciddiye alınmaması, soruların geliş güzel yanıtlanması ya da iyi anlaşılabilmesi sonucu yanlış bilgilerin verilmesi ve formların hazırlanmasındaki güçlükler sayılabilir (Sabuncuoğlu, 1997: 83).

2.4.2.1.2 Gözlem ve Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığını, ne gibi aşamalardan geçtiğini, işin nitelik, incelik ve içeriğini anlamanın en iyi ve en etkili yolu o işi yapan kişi ile bizzat görüşmek ve bu sırada işi yakından gözlem yoluyla izlemek ve tanımaktır (Sabuncuoğlu, 1997: 85). Eğer araştırma konusu çalışanların ne yaptıklarıysa, kullanılacak yöntem de onların yaptıklarını gözlemlemek olacaktır. Gözlemler, katılımlı ve katılımsız gözlem şeklinde olabilirler. Gözlemci gözlemlenen durumun içerisinde doğrudan yer almıyorsa katılımsız gözlem, gözlemlenen durumun içerisinde doğrudan yer alıyorsa katılımlı gözlem söz konusudur. İş analizlerinde genelde katılımsız gözlemler uygulanır. Gözlem yoluyla çalışanlar hakkında bilgi elde etme yoluna çalışma hayatında sıklıkla başvurulmaktadır. Bu tip çalışmalar, Taylor'un "bilimsel yönetim" ilkelerini ortaya koymasından bu yana sıklıkla uygulanmaktadır. Taylor'un ortaya koyduğu zaman ve hareket etütleri ile çalışanlar sürekli olarak gözlem altına alınmışlar ve bu yolla bir işin en kısa zamanda bitirilebilmesi için gerekli olan zaman ve hareketler belirlenmiştir (Çiftçi vd. 2007: 70). Sözlü bir bilgi toplama yöntemi olan görüşme yöntemini uygulayan işletmelerde ilgili uzman analizciler çoğu kez önceden hazırladıkları soru listesinden yararlanarak işgörenlerle karşılıklı konuşur, görüşür ve edindiği bilgileri not alır. Bu tip yöntemlerin sakıncalı yönleri ise, görüşmenin etkisinde kalınarak işin niteliğinden çok işgörenlerin kişiliğine yönelik duygusal analizlerin yapılması (Sabuncuoğlu, 1997: 85) ve gözlemlerde objektiflikten uzak yanlı düşüncelere kapılabilme olasılığıdır.

2.4.2.2 İş Analizi Süreci

İş analizi birden fazla aşamada gerçekleştirilen çok yönlü bir çalışmadır. Her aşamasına büyük bir önem ve özen gösterilmesi gereken iş analizi, zaman alıcı ve güç bir süreçtir. Bu sürecin karşılıklı iş birliği içinde yürütülmesi hem işletme hem de çalışanlar için daha faydalı ve daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Bu nedenle süreç başlamadan önce çalışanların iş analizlerinin neden yapıldığı ve kendilerinin bu durumdan nasıl etkilenecekleri konusunda bilgilendirilmeleri kafalardaki soru

işaretlerini gidereceğinden yararlı olacaktır. İş analizi sürecinde ilk aşama gerekli bilgilerin toplandığı hazırlık aşamasıdır. Daha sonra analizin başarısını büyük ölçüde etkileyecek analizcilerin seçimi aşaması gelir. Analizcilerin objektif ve yargısız olması sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Teknik bir çalışma olması neticesiyle fazla bilgi ve deneyime sahip olmayan analizcilerin eğitime aşaması süreçteki bir diğer aşamadır. Bu tür eğitimlerde; işletme yapısı, işlerin bu yapı içindeki konumu, işletmenin iş analizlerini kullanım amaçları ve veri toplama yöntemleri gibi temel konular ele alınmalıdır. En son aşamada da görüşme, anket ya da gözlem yollarıyla gerekli bilgiler toplandıktan sonra, bu bilgiler değerlendirilir ve sonuçlar denetlenir (Sabuncuoğlu, 1997: 86, Çiftçi vd. 2007: 74).

2.4.2.3 İş Analizinin Çıktıları

2.4.2.3.1 İş Tanımı

İş tanımları, bir çalışanın neyi, nasıl ve neden yapacağını anlatan kâğıda dökülmüş bilgilerdir. İşi değerlendirmek için gerekli bilgiyi sağlama ve bu bilgileri standart bir form şeklinde yazma faaliyetleridir (Çiftçi vd. 2007: 77-78). İş analizi çalışmasının uzantısı olan iş tanımları genellikle işin ünvanı, işi yerine getirenin bağlı olduğu kimse, temel işlevi, ana ödevleri ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri, yetki derecesi ve işin gerektirdiği en az nitelikler gibi unsurları içerir (Sabuncuoğlu, 1997: 88). İş tanımları, iş analizlerinin ayıklanmış, özlü bilgilerinden oluştuğu için okunması ve algılanması kolaydır. İş analizinin “iş tanımı” şeklinde düzenlenmiş hali özellikle işin örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlere göre önemi, amacı, aşamaları, sınırları, görev ve sorumlulukları, kime bağlı olduğu, nasıl bir ortamda ve hangi zaman diliminde yapıldığı konusunda yöneticilere bilgi verir (Benligiray vd., 2008: 39-40).

2.4.2.3.2 İş Gereklere

İş gerektiği biçimde yapacak kişide aranan asgari niteliklerin, koşulların belirlendiği (Yalçın, 2002: 60) iş gereklere, bu anlamda, işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, vasıf ve yetenekleri belirtir. İş tanımları sadece işin özelliklerini gösterirken, iş gereklere başarılı iş görevinin özelliklerini tanımlarlar (Çiftçi vd. 2007: 78). İş gereklere formunun hazırlanmasıyla, personel seçimi sırasında adaylarda hangi özelliklerin aranacağına, personel eğitiminde çalışanlara hangi konularda eğitim verileceğine ilişkin iş analizi bilgileri belli bir format altında düzenlenmiş olur ve dolayısıyla iş gereklere formu , personel seçimi ve eğitimlerinde de kullanılır (Benligiray vd., 2008: 40). İş tanımları ile iş gereklere birbirini bütünleyen bir sistemin parçalarıdır. İş tanımında işlerin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınır ve gerektirdiği nitelikler belirlenir. Oysa iş gereklere önce işin kimliği belirlenir, daha sonra işleri yapacak normal kişilerde aranması gereken temel nitelikler ayrıntılı biçimde saptanır. İşin nitelikleri önce çaba, sorumluluk, yetenek, çalışma koşulları gibi temel faktörlere daha sonra alt faktörlere ayrılır. Bir başka açıdan bakılırsa iş tanımı işin genel bir çerçevesini geniş kapsamda ele alırken, iş gereklere ise sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı biçimde inceler (Sabuncuoğlu, 1997: 91).

Sonuç olarak, iş analizi sayesinde işgörenlerin ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden öyle yaptığını, ne kadar becerili olması gerektiği belirlenir. İş analizleri; örgütlerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur, verimlilik açısından kalite, maliyet, çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar (Çelikten, 2005: 133).

2.4.3 İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme

Günümüzde başarılı bir işletme olabilmenin ön koşullarından biri, yeni ve üstün donanımlara sahip olan teknolojilerden yararlanabilmektir. Bu nedenle, işletmelerin verimlilik ve rekabet yoluyla avantaj elde etmelerinde, doğru çalışanları bulmak büyük öneme sahiptir. Bu gereklilik, doğru çalışanların seçimini gündeme getirmektedir. Nitekim insan kaynaklarının etkinliği buna bağlıdır. İşe uygun olmayan bir çalışanın seçimi, işletme için öncelikle bir maliyet unsurudur. Çalışanları seçiminde yapılacak hatalar, işletmeler için zaman ve para kayıpları demektir. Ayrıca yapılan yanlış seçimler çalışma ortamında çatışmaların yaşanmasına ve verimliliğin düşmesine neden olabilecektir (Çiftçi vd. 2007: 85-86). İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremez ve ortaya *olumlu hata* denilebilecek bir durum çıkar. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır ve ortaya *olumsuz hata* denilen ters bir durum çıkar ve bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler. İşgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alımları ya da alınmamaları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürükler (Sabuncuoğlu, 1997: 96).

İnsan kaynağını bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla işletmede var olanların belirlenmesi veya işletme dışındakilerin başvurularının sağlanma süreciyken (Benligiray vd., 2008: 71), insan kaynağını seçme süreci, işe başvuran adaylar arasından çalışan açığının söz konusu olduğu işin gerektirdiği niteliklere en uygun çalışanın seçilmesi sürecidir (Çiftçi vd. 2007: 94).

2.4.3.1 İnsan Kaynağını Bulma Teknikleri

2.4.3.1.1 İç Kaynaklardan Yararlanarak İnsan Kaynağı Bulma

İç kaynaklar, işletmedeki mevcut çalışanları ifade eder. Çalışanların iç kaynaklardan temini ise işletmede bir pozisyon boşaldığında buraya işletme içinden birinin getirilmesidir (Çiftçi vd. 2007: 87). İç kaynaklara başvurma gereği, iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilmekteyken, uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açmaktadır. Dikey düzeyde bir uygulamada yükseltme söz konusuysen, yatay düzeyde de transfer olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 99). İşletmedeki açık işlerin, tüm personele, örgüt bülteni ya da ilan panoları yoluyla duyurulduğu açık işler bildirim de, tüm personele aday olma fırsatı tanımış olması ve eşit istihdam ilkesini yerine getirmesi (Benligiray vd., 2008: 72) bakımından, yine önemli bir insan kaynağı bulma yöntemidir.

İşletmelerde dış kaynaklara başvurmadan evvel, iç kaynak olanaklarının araştırılması ve ancak bu iç kaynaklardan yararlanılmadığında dış kaynaklara başvurulması yerinde bir uygulamayken (Yalçın, 2002: 63) iç kaynaklara yönelik uygulamaların etkinliği, çalışanların morallerini yükseltmekte ve işletmeyi yakından tanıdıkları için de birçok açıdan maliyetleri azaltmaktadır. Aksi durumlardaysa çalışanların motivasyonları düşmekte, çalışanlar arasında yıkıcı bir rekabet yaşanmakta, çalışma yaşamında huzur ve iş birliği ortadan kalkmakta, işletmelerin dinamik yönünü oluşturan yaratıcılık ve yenilikçiliğin önü tıkanmış olmaktadır (Çiftçi vd. 2007: 88).

2.4.3.1.2 Dış Kaynaklardan Yararlanarak İnsan Kaynağı Bulma

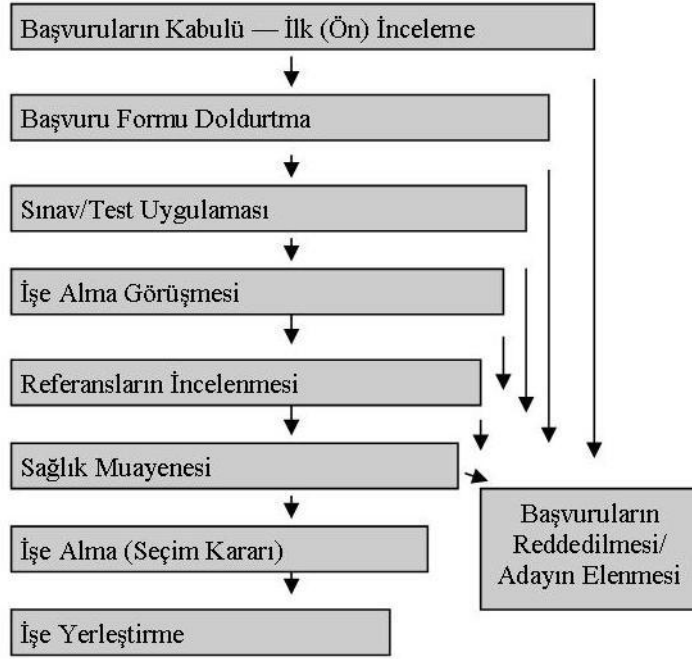
İşletmelerin birçoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olasılığı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir (Sabuncuoğlu, 1997: 101). İşletme dışı kaynaklardan insan kaynağı bulma yollarının en yaygın olanları, gazetelerde, mesleki

dergilerde ve internette duyurular yayımlama, insan kaynakları web sitelerinden yararlanma, iş yerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirme, İş Kurumu ve danışmanlık şirketleri hizmetlerinden yararlanma, eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme ve işletmede çalışan personelin önerilerini dikkate almadır (Benligiray vd., 2008: 72). İş görenleri dış kaynaklardan sağlamanın en büyük avantajı işletmeye kattığı dinamizmken, dezavantajı ise, işletmeye yeni katılan iş görenlerin işletme kültürüne uyum sağlamak için belli bir süreye ihtiyaç duymaları ve zaman zamanda bu uyumu gerçekleştirememeleridir (Çiftçi vd. 2007: 90).

İnsan kaynağını bulma sürecinde işin potansiyel adaylara sunumu oldukça önemlidir. İşletmenin ve işin adaylara gerçek nitelikleri ile sunumuna, işin gerçekçi ön tanıtımı denir. Özellikle firma imajının, işin ve çalışma koşullarının adaylara çok olumlu yansıtılması, daha sonra düş kırıklığına, tatminsizliğe hatta işten ayrılmaya yol açabilmektedir (Benligiray vd., 2008: 74).

2.4.3.2 İnsan Kaynağını Seçim Süreci ve Teknikleri

İşgören seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı izlediği insan kaynakları politikasının olumlu görüntüsü, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle sağlanabilir. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 1997: 107). Burada iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işin gerekleri açısından yetersiz görülen ya da mülakatta başarısız olan adayların elenmesi esasına dayanan elemeci yaklaşımdır. Diğerisi ise adayların hepsinin çalışan seçimiyle ilgili tüm süreçlerden geçirildiği bütüncül yaklaşımdır. Ancak aday sayısının fazla olduğu durumlarda bu yaklaşımı kullanmak hem zor hem de çok zaman alıcı olacağından, elemeci yaklaşımın kullanılması daha yerinde olur (Çiftçi vd. 2007: 94).

Tablo 10: Tipik İşgören Seçim Süreci

Kaynak: Acar, Adal, Ataay, Dündar, Özçelik, Sadullah,, Tüzüner, Uyargil, 2008

İşe alma ve yerleştirmede birçok yöntem kullanılır. Bunların amacı başvuranlara ilişkin bilgi toplamaktır. Başvuranlar hakkında ne kadar çok bilgi toplanmışsa o kadar iyi seçim yapılır (Yalçın, 2002: 69). İnsan kaynağının seçiminde, iş analizlerinden elde edilen bilgilerden yararlanmak faydalıdır. İş analizleri ile elde edilen bilgiler derlenerek, işin gerekleri özetlenir ve çalışanın görevleri açık bir biçimde ortaya konur. Böylece çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevler yanında, çalışanda aranacak bilgi ve beceriler, sahip olması gereken kişilik yapısı, zihinsel ve bedensel özellikler gibi unsurlar açıklığa kavuşturulmuş olur (Çiftçi vd. 2007: 95).

İç ya da dış kaynaklardan işletmede boşalan görevlere çeşitli adayların yazılı ya da sözlü başvuruları kabul edildikten sonra sıra, ilk görüşmenin yapılmasına gelir. Seçim sürecindeki ilk aşama olan ön görüşmede amaç işin niteliklerine uymayanların elenmesidir (Sabuncuoğlu, 1997: 108). Burada konuşma, anlatım yeteneği ve görünüş anında değerlendirilir (Yalçın, 2002: 70). Ön görüşmeler, çalışan açığının bulunduğu işler için aranan asgari nitelikleri taşımayan adayların elenmesini

sağladığı için, hem elemeci hem de bütünselci yaklaşımlarda kullanılmaktadır. Bunun yanında, ön görüşmeler sırasında işletme ortamını ve çalışma koşullarını gözlemleyip beğenmeyen adaylar da, bu süreçte yaptıkları başvurulardan vazgeçebilirler. Ön görüşmeler sonrasında, sahip oldukları nitelikleri işin gereklerine uygun olan adaylara başvuru formları doldurtulur (Çiftçi vd. 2007: 96). Sadece iş ile alakalı ve gerekli bilgilerin talep edildiği başvuru formları (Clarke, 1996: 4), işe alınacak kişide aranan nitelikleri belirtilecek biçimde düzenlenir. Yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir (Yalçın, 2002: 70).

İşgören seçiminde en ilgi çeken aşamalardan biri test ya da psikoteknik incelemedir. Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişiy uyumunu kolaylaştırmaktır (Sabuncuoğlu, 1997: 232). İşgören seçiminde psikotekniğin kullanılmasının temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı zamanda işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en uygun olan işi yaptırmaktır. Bunlardan zeka testleri, adayın anlayış, kavrama, belleme gibi düşünsel yeteneklerini saptamaya çalışan test türüken, yetenek testleri kişilerin düşünsel ve bedensel yetenekleri değerlemede kullanılan başarılı bir test türüdür (Sabuncuoğlu, 1997: 112-113). Yine işlerin gerektiği gibi yapılabilmesi için, adayların yeterli bilgi birikimine sahip olup olmadıklarını ortaya koyan bilgi testleri ve bir adayın belirli bir iş için belirtilen ilgi türüne sahip olup olmadığını araştırıldığı (Çiftçi vd. 2007: 98) ilgi testleri işgören seçiminde kullanılan testlerdendir. Bunların dışında işletmenin tercihlerine uygun kişilik tipini belirlemek ve bireyin yapacağı işin gerektirdiği kişilik özelliklerini araştırmak amacıyla (Sabuncuoğlu, 1997: 113) kişilik testleri de işgören seçiminde kullanılmaktadır.

İlk görüşmede yeterli görülerek başvuru formu dolduran ve söz konusu testleri geçen adaylar, daha sonra çok yönlü bir görüşmeye alınırlar. Çok yönlü bir şekilde gerçekleştirilen bu görüşme, işletmeye uygunlukta yeterlilik, baskı altında çalışabilme yeteneği ve motivasyon gibi başvuru formu ile testlerin dışında kalmış olan konuları araştırmak üzerine şekillenir (Çiftçi vd. 2007: 100). Adayların seçim kararında en büyük role sahip olan görüşme yönteminin nasıl yapılacağı konusunda

çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiştir. Planlı görüşmede denilen standart görüşmede, görüşmeci saptanmış mesleki gereklerden hareket ederek çalışma yapar, bir plan kullanır ve soracağı soruları önceden hazırlar. Soruların önceden hazırlanması görüşmeye akıcılık ve görüşmeciye kolaylık sağlarken, belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklik yoktur (Sabuncuoğlu, 1997: 114-115).

Adaya yöneltilecek soruların sınırlandırılmadığı serbest görüşmede, görüşmeci, adaya, ileride işte göstereceği davranışlarını kestirmeye yarayacağını düşündüğü her konudan sorular sorabilir. Bu mülakat türü esnek olduğu için bu yolla adayla ilgili daha geniş çapta bilgi alınabilir (Benligiray vd., 2008: 79). Adayın dengesini nasıl koruduğunun, uyum yeteneğinin ve beklenmeyen olaylara nasıl tepki verdiğinin görülmeye çalışıldığı görüşme türü ise baskılı görüşmedir (Sabuncuoğlu, 1997: 115). Özellikle koruma, güvenlik veya danışma elemanı gibi kritik pozisyonlara çalışan temininde uygulanır (Çiftçi vd. 2007: 101). Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi sırasında ise adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlemlenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 116).

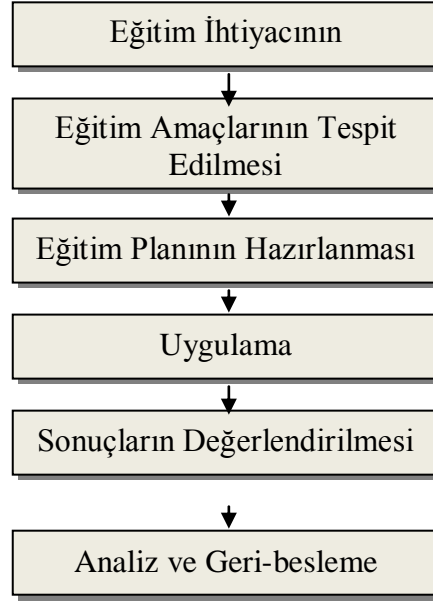
Referans ve tavsiye mektupları, adayın geçmişteki davranışlarının, kişiliğinin bir göstergesi olarak, gelecekteki davranışları hakkında ön fikir vereceği düşünülerek başvuru teknikleridir. Bu yolla aday hakkında öğretmenlerinden, eski işveren ve yöneticilerinden bilgi istenir (Benligiray vd., 2008: 80). Referans mektuplarındaki bilgiler başvuru formundan ve yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerle karşılaştırılacağından, adayın söylediklerinin doğruluğu da araştırılmış olur (Çiftçi vd. 2007: 105). Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına geçilir (Sabuncuoğlu, 1997: 120). İşe alımın kesinleşmesi için, sağlık kontrolünde her hangi bir probleme rastlanmaması gerekir. Sağlık kontrolü sadece fiziksel yeterlilikleri değil, psikolojik ve düşünsel dengelere de yönelik olmalıdır. Sağlık kontrolünde bir sorunla karşılaşmayan aday, belirli bir deneme süresinden sonra işe yerleştirilir (Çiftçi vd. 2007: 105). İşe alım, işçiye yönetimin, uzun vadeli taahhüdünün ilk

adımdır. Ve bu süreçte cevaplanması gereken dört temel soru vardır. Bunlardan ilki, işletmenin niçin personel aldığı, ikincisi bunun maliyetinin işletme için ne kadar olacağı, üçüncüsü etkilerinin nasıl olacağı ve son olarak da, ne tür bir iş yapılacağıdır (Clarke, 1996: 2).

2.4.4 İnsan Kaynağı Eğitimi ve Geliştirme

Küreselleşme süreci ile artan yoğun rekabet koşullarında başarılı olabilmek, çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklerle donatılmış, motivasyonu yüksek, kendi amaçlarını, işletmenin amaçları ile uyumlaştırmış bir işgücüne sahip olmayı gerektirmektedir (Acar vd. 2008: 187) ve bu yüzden, günümüzde işletme sahipleri, değişime ayak uydurabilmek ve yoğun rekabet ortamında geri kalmamak için, en değerli varlıkları olan insan kaynağını yoğun şekilde eğitime uğraşı içindedirler (Çiftçi vd. 2007: 113). Globalleşen dünyada işletmeler arası rekabet hızla artmaktadır. İşletmelerin rekabette öne geçmeleri kalite ile olacaktır. Başarılı kurumları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri, kalite konusuna ağırlık vermeleridir. Kaliteyi sağlamanın yolu da eğitimden geçmektedir. Eğitim, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirilmesi yoluyla performanslarını arttırmalarına yardımcı olur (Benligiray v.d, 2008: 103). Sürekli rekabet edebilir kalmak ancak firmaların entelektüel kapasitesinin ne kadarını yeni ürün ve hizmetleri geliştirmeye kullandığına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışan kişilerin, işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve motivasyonu birçok işletmede önemli bir önceliğe sahip olma yolundadır (Büyükeluslu, 1998: 184).

En genel anlamıyla eğitim, bilgi verme ve yetenekler ile becerileri geliştirme sürecidir. Dar anlamda, bir değişim süreci olarak ifade edilen eğitim; geniş anlamda da, çalışanların işletmede sahip oldukları veya ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, bilgi, beceri ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür. Eğitimi çalışanlar açısından tanımladığımızda,

Tablo 11: Etkili eğitim sürecinin aşamaları

Kaynak: Çiftçi vd., 2007

amaçlara ulaşmayı arttırmaya yönelik olarak, insan kaynağının davranış, bilgi, yetenek güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme süreciyken; işletme açısından tanımladığımızda, işletmelerin verimlilik, etkililik ve etkinlik açısından, mevcut başarılarını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Çiftçi vd. 2007: 114). Eğitim faaliyetleri gerek çalışanlara, gerekse işletmelere çeşitli yararlar sağlar. Bunlardan bazılarına değinmek gerekirse, eğitim iyi insan ilişkilerini teşvik etmektedir. İşbirliği ve saygı sayesinde çalışanlar özgüven kazanırlar. Eğitim kişinin ileri kariyer hedeflerinde yardımcı olabilir. Eğitim sayesinde zaman daha avantajlı bir şekilde kullanılabilir. Eğitim sürecinde vurgulanan sağlık ve güvenlik kuralları ile kaza ve ihlallerin meydana gelme olasılığı düşmektedir (Halloran, 1986:129). Bir yatırım olarak değerlendirilmesi sebebiyle, her yatırımın olduğu gibi eğitiminde maliyetleri ve getirileri söz konusudur. Çalışanlar açısından eğitim yatırımdan beklenen getiriler; daha yüksek gelir sahibi olmak, daha iyi bir iş tatmini sağlamak, daha çekici istihdam imkanları ve daha yüksek statüyen işletmeler açısından daha nitelikli ve verimli bir işgücüne sahip olmak sayılabilir. (Biçerli, Gündoğan, 2004: 114). Personel eğitiminin öncelikli amacı, çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlamaktır. Beceri geliştirmeye yönelik, tüm işletmeyi tanıtmaya, işletme politikasını ve kültürünü aktarmaya, kalite bilincini yerleştirmeye yönelik tüm

faaliyetler mesleki eğitim kadar önemlidir. Çalışanları gelecekte işletmenin üst hiyerarşik noktalarına hazırlamayı amaçlayan bu tür faaliyetler ise geliştirme kapsamı içinde yer almaktadır (Benligiray vd., 2008: 104).

2.4.4.1 Eğitim faaliyetlerinde izlenen ilkeler

Her örgütte genel amaç dışında, farklı ihtiyaçlara ve amaçlara göre, eğitimin faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi mümkündür. Buna rağmen etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bunlardan eğitimde süreklilik ilkesine baktığımızda, eğitim artık, salt bilgi edinmeyi içeren durağan bir faaliyet olmaktan çıkmış, kişilerin bilgi yaratma, araştırma ve sorunlara çözüm bulma gibi özelliklerle donanımını sağlayan dinamik bir süreç haline gelmiştir. Ve bilgi toplumlarında eğitim faaliyetleri sürekli öğrenmeye yönelmek zorundadır. Eğitimde süreklilik ilkesi bu faaliyetlerin başarısı açısından çok önemli görülmektedir. Eğitime yapılan harcamalarla, eğitimden sağlanan fayda ve elde edilecek kazancın karşılaştırılması için eğitim-yarar ilişkisi kurulmalı (Acar vd. 2008: 195-196), eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesi için eğitim faaliyetleri, mutlaka detaylıca ve planlı hazırlanmalıdır. Yeterince iyi hazırlanmayan ve yeterli kaynakların yer almadığı planlarla, eğitim faaliyetlerinden gerçek bir verim elde edilemez. Sadece belirli gruplar değil, herkes eşit ve adil bir biçimde eğitimden geçirilmeli ve eğitimde fırsat eşitliği tüm çalışanlara sağlanmalıdır. Ancak eğitim programlarına sadece ilgili kişilerin katılımı, eğitim amaçlarının en iyi şekilde gerçekleşmesi bakımından son derece önemlidir (Çiftçi vd. 2007: 117).

2.4.4.2 Eğitim Planlama ve Politikaları

Örgütsel etkinliğe katkı sağlayacak ve çalışanların verimliliğini arttıracak şekilde eğitimin gerçekleştirilmesi ve eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu için, bu faaliyetlerin planlanmış bir şekilde yürütülmesi gerekir. Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun

şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir (Acar vd. 2008: 198). Eğitim planları saptanan eğitim ihtiyaçları doğrultusunda yapılır. Eğitim ihtiyaçlarının analizi önemli bir konudur. Çünkü bu aşamada, işletmenin hem maddi hem de beşeri kaynaklarının analizi yoluyla bir bakıma durum analizi yapılmış olur. Bu sayede, eğitim planlaması daha rasyonel ve isabetli şekilde düzenlenebilir. Eğitim ihtiyacının tespitinde işletme, iş ve insan kaynağının analizlerinin yapılması gerekli ve önemlidir (Çiftçi vd. 2007: 119-120). Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinmelerinin belirlenmesidir. Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem değerlendirme raporlarıyken, yöntem personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksilerini ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 135).

Eğitim politikaları ise, eğitimin amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırırken, personel sorunlarının çözümlenmesi noktasında faydalar sağlar. Eğitime ilişkin kuşkuları ve olumsuz görüşleri ortadan kaldıran politikalar, üretim ve üretim faktörlerin geliştirilmesine ve yeni yöntemlerin uygulanmasına katkıda bulunur (Benligiray vd., 2008: 106-107).

Eğitimde planlama çalışmalarının bir bölümünü de eğitim bütçesi oluşturur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşlarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da buna paralel olarak artar. Bazen yeni personel alımı yapmak yerine, mevcut personeli eğitime yoluna gidilerek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar da açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur (Sabuncuoğlu, 1997: 140).

2.4.4.3 Eğitimin Uygulanması

Eğitimin uygulanma aşamasında; ihtiyaçların maliyeti, gerekli sürenin belirlenmesi ve yönetimin katılımının sağlanması gibi konular değerlendirilerek, bir öncelik sıralamasının yapılması gerekir. Eğitim metodunun seçiminde ise, öğretilecek konu ile yöntemin uyumlu olması gerekir. Bu durum eğitim değerlendirilmesinde de önemliken (Çiftçi vd. 2007: 124) işgören eğitiminde bir işletmeden ötekine göre değişen ve ayrı önem ve nitelikte uygulanan çok çeşitli yöntem vardır. Bununla birlikte sistematik bir analiz yapmak için eğitim yöntemleri, işbaşı ve iş dışı olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 144).

2.4.4.3.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim personele, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. İşletme için genel özellikleri ile pratik, düşük maliyetli ve kolay olması nedenleri ile tercih edilen bir eğitim yoludur. Gerçek iş koşullarında öğrenme etkinliğinin artması, hataların anında düzeltilmesi, öğrenilenlerin hemen uygulanması, öğrenme sürecinin hızlı olması işbaşı eğitim metotlarının diğer üstün yanlarıdır (Benligiray vd., 2008: 107). Çalışanların, bir yandan işlerini yaparken diğer yandan eğitime tabi tutuldukları işbaşında eğitimde, öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı mal üretilebileceği, çalışma koşullarındaki gürültü, ses gibi etkenlerin eğitim ortamını bozabileceği gibi bir takım sakıncalar da bulunmaktadır (Çiftçi vd. 2007: 125).

Çalışanların bilgi, beceri ve tecrübe düzeyleri yüksek olan yöneticileri gözetiminde eğitimi en eski eğitim yöntemlerinden biridir. Maliyetinin düşük ve uygulamasının kolay olması nedeniyle tercih edilmesinin yanında, eğitimin gözetimci açısından zaman kaybına neden olabileceği ve ayrıca gözetimcinin asta işin yapılışının doğru ve etkili yönleri yerine, pratiğe kaçarak basit ve tehlikeli yönlerini öğretebileceği gibi sakıncalı yönleri de vardır (Acar vd. 2008: 224). Daha çok alt kademedeki görev yapanlar üzerinde uygulanan kılavuz aracılığıyla eğitimde ise eğitim formasyonu bulunmayan ustabaşları yerine, kalifiye çalışanlar arasından

seçilen çalışanlar, gerekli pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak eğitim faaliyetlerinde görevlendirilirler (Çiftçi vd. 2007: 126). Kişilere ileride yüklenilecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıtmaya, işleri öğretme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi yararlar sağlayan bir eğitim yöntemi olarak staj yöntemi (Acar vd. 2008: 226) çalışanların, işin fiziki ve moral koşullarına uymaya yeteneklerini bilimsel yönde geliştiren etkili bir tekniktir. Çalışanların sorumluluk bilinçlerini ve karar alma yeteneklerini geliştiren yetki devri yoluyla eğitimde ise, yöneticiler astlarına yetki ve sorumluluk verirler (Çiftçi vd. 2007: 126).

İşe alıştırmaya yani oryantasyon eğitiminin başlıca amacı ise, işe yeni başlayanların yetersizlik duygusundan bir an önce kurtulmalarını sağlamak, çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasının önüne geçmektir. Oryantasyon programları yeni işe alınan çalışanları, işletme politikaları ve örgütsel yapı hakkında bilgilendirirken, sosyal dayanışmayı sağlayarak, iş gücü dönüşümünü azaltırlar (Çiftçi vd. 2007: 131). Oryantasyon çalışanların yeni işverenleri hakkında resmi bilgi araçlarıdır aynı zamanda tutum ve moralleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Oryantasyon iki önemli görevi yerine getirmekle ilgiliştir. Bunlar çalışanları genel işletme politikaları ve faydaları konularında bilgilendirmek ve çalışanların önemli yerlerin ve prosedürlerin farkında olmalarını sağlamaktır. Oryantasyon olmadan, yeni çalışanlar kendilerini kolayca kayıp ya da yabancılaşmış hissederler (Halloran, 1986: 136). Oryantasyon eğitiminin etkinliği, işe yeni başlayan iş görenlerin iş ve işletme hakkındaki düşüncülerini şekillendireceği için muhtemel iş bırakmalarının önlenmesi, maliyetlerin azaltılması yönünde de etkili olacaktır.

Eğitim alanında uygulanan bir diğer iş başı eğitim yöntemi de iş değiştirme yani rotasyondur. İş rotasyonu, çalışanların organizasyonun çeşitli pozisyonlarında hareket ettirilerek, onların bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için çabaları içerirken, yatay ve dikey yönde olabilmektedir (Acar vd. 2008: 226).

Aynı zamanda bir iş tasarımı tekniği olan iş genişletme ise, çalışanların daha başarılı olabilmeleri için, ilave işler verilerek motivasyonlarının ve becerilerinin

arttırılmasıdır. Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme de, işi daha anlamlı hale getirmek için girişilen çabaların toplamı olarak ifade edilmektedir (Çiftçi vd. 2007: 132).

2.4.4.3.2 İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye ve belirli beceriler kazandırmaya yönelik, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetinin yapıldığı yöntemlerdir. Bu yöntemlerde işgörenden üretim beklenmesi söz konusu değildir (Acar vd. 2008: 228). İş dışında eğitim yöntemleri, eğitilenlerin bilgilerini arttırmak, görüş ufuklarını genişletmek ve başkalarının davranışlarına karşı kendi duyarlılıklarını ölçme yeteneğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. İş dışındaki eğitim yöntemleri, personele günlük baskılardan uzaklaşıp rahat bir ortamda düşünebilme olanağı sağlar, farklı bireylerle bir arada bulunmaları sonucunda bilgi alışverişleri sağlanır (Benligiray vd., 2008: 109). İş dışı eğitimler, bir bakıma tamamlayıcı niteliktedirler. Kısa süreli kurslardan yönetici geliştirme programlarına kadar geniş bir yelpaze içinde yer alan iş dışı eğitimlerde çalışanların eğitimlere kendilerini tam anlamıyla verebilmeleri eğitimlerin yararını azaltmaması açısından son derece önemlidir (Çiftçi vd. 2007: 127).

İşletmede yetkili bir kimsenin belirli bir konuda geniş bir dinleyici kesimine bilgi vermesinin amaçlandığı anlatım yöntemi, seminer, kurs ve konferans gibi çok çeşitli şekillerde düzenlenebilmektedir. Anlatım yöntemi tek yönlü bir iletişim tekniği kullanması nedeniyle etkililiği yönünde bir takım çekinceler barındırır da, katılımcılara söz hakkı verilerek bu dezavantaj giderilmeye çalışılır. Bir grup çalışması şeklinde uygulanan ve T Grubu eğitimi de denilen duyarlılık eğitiminde ise amaç katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Yine aynı şekilde bireyleri iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten rol oynama yöntemi de sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitimsel yöntemdir (Sabuncuoğlu, 1997: 153-160). Rol oynama yöntemi insan ilişkilerini

anlamada yardımcı olmak için tasarlanan bir problem çözüme egzersizdir. Rol oynama yöntemi 2-8 kişilik küçük gruplar halinde uygulanmaktadır (Halloran, 1986: 147).

Belirli bir dönem sonunda, yapılan eğitim etkinliklerinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Eğitimin, işletmenin ekonomik amaçlarına ne ölçüde katkı sağladığı ve katılımcılara ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir (Çiftçi vd. 2007: 128).

2.4.5 Kariyer Yönetimi

Kariyer, genel bir tanımla, bir işte, çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarıya doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavramdır. Kariyer kavramında odak nokta olan insan çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak, işinde ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Bu yükselme, bir işletmede daha fazla güç ve prestij kazanmanın yanı sıra daha çok para kazanma isteğini de beraberinde getirecektir. Bu isteğin şiddeti kişiden kişiye değişse de bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği kariyer kapsamını belirlemektedir (Aytaç, 1997: 19-22). Kariyer kavramı ile ilişkili olan diğer bir kavram olan kariyer yönetimi ise, personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. “Kariyer planlama” ve “kariyer geliştirme” olmak üzere iki bileşenden oluşan kariyer yönetimi literatürde; örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması olarak geçmektedir (Ünver, 2005: 20). Kariyer yönetimi ile çalışanların işletme içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece kişiler motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan organizasyonlarda kişiler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir ve tahmin edebilirler. Kişinin bunu bilmesi onu işyerine ve işine bağlarken, motivasyonunu da sağlar. Kariyer yönetimi bir çalışanın bulunduğu konumun farkında olması, bir sonraki adımın ne olacağını bilmesi, geleceğini öngörebilmesi ve uygun hazırlıkları yapabilmesi açısından çok gerekli ve yararlı bir çalışmadır (Benligiray vd., 2008: 125). Kariyer yönetimi,

işletmelerde motivasyonu, kaliteyi, çalışanın ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği artırma amaçlı olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi haline gelmiştir. Bireylerin kariyer hedefleri birbirinden farklı olabilmektedir. Çalışanlar kendi kişisel kariyer hedeflerini kendi mevcut koşullarını değerlendirerek ortaya koyabilecekleri gibi, bir çalışan için hayati önem taşıyan bir hedef, bir başka çalışan için son derece önemsiz olabilmektedir. Dolayısıyla kariyer seçiminde bir psikolojik unsur olarak bireysel beklentiler ve istekler son derece önemlidir (Çiftçi vd. 2007: 141-142).

Kariyer yönetimi hem çalışanlar hem de organizasyon açısından önem taşımaktadır. Çalışanların, ilgi, değer, nitelik, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına, işletmedeki iş fırsatları ile ilgili bilgi sahibi olmalarına, kariyer hedeflerini belirlemelerine, kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak eylem planlarını oluşturmalarına destek olan kariyer geliştirme uygulamaları; organizasyonların da ileride gereksinme duyacakları elemanları, önceden belirli bir sistem çerçevesinde geliştirmelerine olanak sağlayacaktır (Acar vd. 2008: 307). Beş aşamadan oluşan kariyer geliştirmede ilk aşama, bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsayan ve bir mesleki hayali gerçekleştirme için öngören iş için hazırlık aşamasıdır. Daha sonra bireyin hem kendi mesleki ve hayali ile ilgili bir iş bulduğu ve o işte çalışmaya başladığı örgüte giriş aşaması gelir. Kişinin seçmiş olduğu yolda başarı için mücadele ettiği ve yükselmenin yollarını aradığı ilk kariyer aşaması bir sonraki aşamadır. Yaklaşık 40-55 yaşları arası dönemi kapsayan ve durağan bir durumun muhafazasını içeren orta kariyer aşaması ve nihayetinde iş yaşamından ayrılma için son hazırlığı kapsayan son kariyer aşamasıyla kariyer geliştirme aşamaları tamamlanmış olur (Benligiray vd., 2008: 127).

2.4.5.1 Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer geliştirme kavramı bireysel boyutta kariyer planlaması olarak adlandırılırken, organizasyonel boyutta ise kariyer yönetimi olarak iki farklı anlamda ele alınmaktadır. Kariyer planlama olarak da adlandırabileceğimiz bireysel kariyer

yönetimi kişisel bir süreçtir ve kişinin kariyerindeki mesleklerinin, işyerlerinin ve ilerleyeceği iş yollarının seçimini ifade etmektedir. Bir başka deyişle kişinin üstleneceği işle ilgili görevlerini, pozisyonlarını, kariyer hedeflerini, yollarını, geleceğini planlamasıdır (Acar vd. 2008: 315-316). Kariyer yönetiminde bireyin sorumlulukları ve faaliyetleri, “Bireysel Kariyer Yönetimi”nin konusunu oluşturur. Ancak firmaların da bireysel kariyer yönetimi konusunu iyi algılamaları, çalışanların beklentilerini daha iyi anlamaları açısından önem taşır. Çünkü yanlış yönlendirilmiş bir kariyer, bireyin kendisini değerlendirmede eksiklik ve gerçekçi olmayan terfi beklentileri, hem yeni hem de eski çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilir. (Ünver, 2005: 27).

Rasyonel bir kariyer planlama süreci, öncelikle kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesiyle başlar. Burada kişi, ilk olarak kendini her yönden analiz etmeli ve hangi becerilerinin kendisi için daha önemli olduğu ile yapmak istediği şeylerin neler olduğu gibi hususlara karar vermelidir. Kişi kendisini çok iyi tanımadıkça, uygulanabilir ve gerçekçi hedefler belirleyemez. Sahip oldukları özellikleri değerlendirme sonucunda alınacak gerçekçi kararlar, ancak bireyin kendisi tarafından alınabilir (Çiftçi vd. 2007: 150). Bir sonraki aşama olan fırsatları tanıma aşamasında ise kişi bilgi, beceri, ilgi ve değer yargıları ile kariyer olanakları arasında bir bağlantı kurarak (Acar vd. 2008: 317) ve öz değerlendirme sonucunda elde ettiği bilgilere dayanarak, kendisi için en iyi olanakların neler olduğunu araştırır. Daha sonraki aşama olan hedefleri belirleme aşaması da kişinin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve kararlar vermesine yardım eder. Kişi; alternatif meslekler, sektörler ve işletmeler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirir ve kendi sahip olduğu özellikleriyle karşılaştırır. Bunun sonucunda da, ulaşmayı arzu ettiği belli hedefleri ortaya koyar (Çiftçi vd. 2007: 151). En son aşamada ise kişi geliştirdiği kariyer stratejilerini uygulamaya koyar. Bu noktada kişinin kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için farklı planlar hazırlaması zorunluyken, geri bildirim mekanizmalarını işleterek tutum ve davranışlarını denetlemeli ve düzenlemelidir. Burada kritik bir nokta olan geribildirim, kişiye kariyer hedeflerine doğru ilerlemeyi gözleme ve değerlendirme imkanı verir. (Benligiray vd., 2008: 131-132).

2.4.5.2 Örgütsel Kariyer Yönetimi

Organizasyonun gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikte personelin, istenilen yer ve zamanda istihdam edilmesi, insan kaynakları planlamasının temel hedefini oluşturmaktadır. Bu süreçte, öncelikle personel gereksinimini belirleyen işletme, daha sonra bunu nasıl karşılayacağını yollarını arar. Organizasyon ya işletme içi kaynaklara ya da işletme dışı kaynaklara başvurarak personel temin etmeye çalışır. Kariyer geliştirme sistemi, iç kaynaklardan personel temini ile ilişkili olduğu için bu süreçte organizasyon, ileride ihtiyaç duyacağı nitelik ve nicelikteki personeli zaman içinde kendi bünyesinde yetiştirmeyi planlamaktadır. Burada önemli olan nokta, mevcut ya da yeni alınacak personelin nitelikleri ile organizasyondaki halen ya da gelecekte ortaya çıkması muhtemel açık pozisyon gereklerinin birbiriyle örtüşmesinin sağlanmasıdır. Yani başarılı bir kariyer geliştirme programı organizasyonun gerekleri ile bireysel kariyer gereksinimleri arasındaki bağlantıyı sağlar nitelikte olmalıdır (Acar vd. 2008: 319). İşletmelerin insan kaynağı ihtiyacını iç kaynaklardan temin etmesi, çalışanların organizasyonda yükselme olanaklarının farkında olmalarını sağlayacağından ve işle ilgili ayrı bir motivasyon kaynağı olacağından, bireysel ve örgütsel anlamda verimliliğin artmasına da katkıda bulunacaktır. Çalışanlar için iyi bir motivasyon kaynağı olan bu yöntemler iç işe alım, terfi, transfer ve yer değiştirme şekillerinde olabilmektedir. Ayrıca tecrübeli çalışanlardan emekli olduktan sonra mentor ya da danışman olarak yararlanmak söz konusu olabileceği gibi daha çok üst düzeydeki görevler için uygulanan yönetici geliştirme programları ve örgütsel yedekleme planları örgütsel kariyer yönetimi plan ve uygulamalarında kullanılan yöntemlerdendir. Örgütsel açıdan kariyer yönetimi, mesleki kariyer planlaması, seminerler, toplantılar ve danışmanlıklardan daha da fazlasını içermektedir. Bütün personel aktiviteleri içerisinde kariyer geliştirmeye yönelik etkinlikleri organize etmektedir (Aytaç, 1997: 261).

Organizasyonların başarılı olması, ihtiyaç duyacakları kişilerin işletmeye kazandırılması ve devamlılıklarının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Bu süreçte, diğer insan kaynakları yönetimi sistemleri ile birlikte, kariyer geliştirme sistemi de

önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlar kariyer hedeflerine ulaşabilecekleri işletmelerde çalışmayı tercih ederler ve bu konuda çaba gösterirler. Organizasyonlar da, ileride gereksinim duyacakları nitelikte personeli zaman içinde geliştirmeyi hedeflerler (Acar vd. 2008: 340). Bu süreç iyi yönetildiği takdirde hem çalışan hem de işletme açısından fayda sağlayacaktır.

2.4.6 Performans Değerleme

İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri işgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. İşletmede çalışan işgücü kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 1997: 164). Performans; belli bir işi yapan bir çalışanın, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel olarak belirten bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olarak performans değerlendirme ise, işletmedeki görevleri ne olursa olsun, çalışanların etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin ve fazlalıklarının, bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Daha önceden belirlenen kriterler ışığında çalışanların başarılarının belli aralıklarla ve belli yöntemlerle değerlendirildiği performans değerlemesi sayesinde stratejik kararlar işletme açısından daha sağlıklı şekilde alınacaktır. Çalışanlarda karşılaştıkları ücret, terfi veya diğer önemli konularda, performanslarının bilincinde olarak işverenle pazarlık yapma şanslarını yakalayacaklardır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına, göre yetersiz oldukları durumları iyileştirme çabası içine de gireceklerdir (Çiftçi vd. 2007: 167-168). İş değil işi yapanı ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 1997: 164-165).

Organizasyonlarda alışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'l yılların başlarında A.B.D.'de kamu kurumlarında görülmüştür. Taylor'un iş ölümü uygulamaları aracılığı çalışanların verimliliklerini lmlemesi sonucu, performans değerlemesi kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır. Türkiye'deki uygulamalar da ilk olarak kamu kesiminde başlamış ve konuya özel sektörün ilgisinin artmasıyla özellikle son yıllarda gelişmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerleme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır (Acar vd. 2008: 244).

Genel olarak performans değerlemesinin iki amaçla yapıldığı söylenebilir. Bunlardan biri performansı geliştirmek, diğeri de performans değerlemesi sonuçlarına dayalı olarak ücret, yükseltme ve işten çıkarma gibi idari kararları vermektir. Bir işletmede performans değerleme sisteminin sağlıklı bir Şekilde işlemesi için, yöneticilerin çalışanlarla ilgili alacakları idari kararlarda performans değerleme sonuçlarını dikkate almaları çalışanlar arasında adalet ve işe bağlılık gibi değerlerin sağlamlaştırılması açısından önemlidir (ifti vd. 2007: 169). Performansın kim ya da kimler tarafından lleceği performansın llmesi aşamasında yanıtlanması gereken bir başka sorudur. Bir başka deyişe personelin performansı hakkında kimlerin geribildirim verebilecekleri belirlenmelidir. Yapılan araştırmalara göre performans değerleme sistemi olan işletmelerde değerlemeler % 90 gibi çok büyük bir oranda, tek kaynaklıdır. Ancak değerlemenin tümünden tek bir kişinin sorumlu olması sonuçların güvenirliğini düşürmektedir (Benligiray vd., 2008: 160).

Çalışanların kendi kendilerini değerlemeleri olan öz değerleme, çalışanların kendileri lehine subjektif olma olasılıklarının yüksek olduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışan hem dürüst ve açık sözlü olma hem de yöneticilerinin göremediği zayıflıkları ortaya koyma eğiliminde olabileceği gibi, yöneticilerin kendisi hakkında yapacağı değerleme sonuçlarına oranla performansını daha yüksek olarak gösterme eğiliminde de bulunabilir (ifti vd. 2007: 172). Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı

ya da başarısız olduğu noktaları kendini hangi konularda ne şekilde geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişi olarak, üstler tarafından yapılan değerlemede, yaygın bir uygulama biçimidir. Organizasyonların çoğunluğunda astın ilk üstü ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlemenin ve geribesleme sağlamanın ilk üst tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Acar vd. 2008: 248-249). Eşitler tarafından yapılan değerlendirme olarak da adlandırılan çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme, aynı düzeydeki çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerinin olamayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamaların gerçekleştirileceği görüşüyle yapılır. Bir üst yönetici ile ilgili pek çok özelliği daha yakından bilmeleri sebebiyle astlar tarafından yapılan performans değerlemesi de uygulamada kullanılan yöntemlerdendir. Tek bir yöntemin kullanılması ile ortaya çıkabilecek sakıncaların önlenmesi için sözü edilen bu yöntemlerden birkaçı birbirlerini destekleyecekleri şekilde bir arada kullanılabilir. Bu durumda ise çok yönlü bir değerlendirme söz konusu olur. Çok yönlü değerlendirmelere örnek olarak 360 derece değerlendirme verilebilir (Çiftçi vd. 2007: 173). 360 derece değerlendirme kişinin kendi kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerinden performansına ilişkin bilgi edindiği bir süreçtir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımıyla geliştirilse de, uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir (Acar vd. 2008: 262). Bu sebeple değerlendiriciler, değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidirler.

2.4.6.1 Performans Değerleme Yöntemleri

2.4.6.1.1 Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

Burada sıralama ve zorunlu dağıtım olarak iki yöntemden söz edilebilir. Sıralama yöntemi değerlemeyi yapan kişinin, aynı grup içerisinde yer alan personeli ya tamamen kendi değer yargılarına göre en iyiden, en iyi kötüye doğru sıralaması, ya da sadece tek bir kritere dayanarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli listenin en sonuna ve bu işlemi tüm personel listede yer alıncaya kadar devam ettirmesi şeklinde uygulanabilmektedir. Bir diğer sıralama yöntemi de, her seferinde bir kritere dayalı olarak, her personelin tek tek bir değeriyle karşılaştırıldığı ikili karşılaştırma yöntemidir (Benligiray vd., 2008: 157). Zorunlu dağıtım yönteminde ise değerlemeyi yapan kişi, dikkate alınan farklı performans düzeylerinden her biri için sadece belirli sayıda çalışan belirlemektedir. Örneğin çalışanların %10'unun en kötü, %20'sinin kötü, %40'ının orta, %20'sinin iyi ve %10'unun da en iyi performans gösterdiği varsayılır. Bu yöntem, değerlendirmeyi yapanların performanslarını değerledikleri çalışanları yoğun bir şekilde listenin en altına, ortasına ya da en üstüne yerleştirilmelerini engellemek için geliştirilmiştir.

Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı bu yöntemlerin en büyük avantajı, taraflılıklarından etkilenmemesidir. Ancak bu yöntemlerin uygulanması sonucunda elde edilen sıralama, çalışanlar arasındaki gerçek farklılıklar hakkında gerçek bilgi veremeyebilmektedir (Çiftçi vd. 2007: 175-176).

2.4.6.1.2 Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu başlık altında sınıflandırılan performans değerlendirme yöntemlerinin ortak özelliği, her çalışanın performansının diğer çalışanlardan bağımsız olarak kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınarak değerlendirilmesidir (Çiftçi vd. 2007: 180). Burada geleneksel değerlendirme skalaları, en bilinen ve en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Derecelendirme kategorilerinin rakamlarla, tanımlayıcı ifadelerle ya da her ikisiyle

birlikte belirlenebildiği geleneksel değerlendirme skalalarının, personelin hem performansla ilgili özelliklerinin, hem de kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan çok sayıda türü vardır. Davranışsal değerlendirme skalaları da, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlemeyi yapan kişinin personeli standart bir skala üzerinde zayıftan mükemmelere doğru derecelendirmesini gerektirir (Benligiray vd., 2008: 157).

Kritik olay yöntemi ise, yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kritik olay yöntemi ilk kez II. Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında işgören değerlemesi konusunda kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 1997: 181). Yine bu grupta yer alan başka bir değerlendirme yöntemi olan kontrol listesi yönteminde de, çalışanların nitelikleri ve davranışları ile ilgili olarak “evet” ya da “hayır” cevaplarının alınabileceği çok sayıda tanımlayıcı ifadeler içeren bir liste hazırlanır. Bu yöntem, değerlendirici puan cetvelini bilmediğinden tarafsızlığının sağlanması açısından olumlu bir özellik taşımaktadır (Çiftçi vd. 2007: 182).

2.4.6.1.3 Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu grupta standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi yer alır. Standartlar yönteminde, performans standartları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkarılan görevler ve görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Daha sonra standartlar, personelin pozisyonunun gereklerine göre ağırlandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmektedir. Performans değerlendirme periyodunun sonunda personelin aldığı puanlar toplanmakta ve buna göre bir sonuca ulaşılmaktadır. Direkt indeks yönteminde ise, performansın değerlendirilmesi bakımından diğer çıktıya dayalı yöntemlerden farklı olarak kişisel olmayan kriterler

kullanılır. Örneğin, bir yöneticinin performansı işten ayrılan personel sayısıyla, personelin işe gelmeme oranıyla, personel şikayetleriyle ya da personelin nezaretçisinden memnuniyetine göre değerlendirilir (Benligiray vd., 2008: 158).

2.4.6.1.4 Çalışan Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

Bu grupta yer alan yöntemler, personelin geleceğe yönelik olarak performans düzeyinin ne olabileceğini kestirmekte kullanılan yöntemlerdir. Bunlardan amaçlara göre yönetim, tipik olarak astlarla üstlerin üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları, bir eylem planıyla birleştirilen amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Benligiray vd., 2008: 159). Amaçlara göre yönetim, amaçların sayısal sonuçlar şeklinde ifade edilmesini ve pazar durumu, yeniliklere uyum, verimlilik, finansal ve fiziksel kaynaklar, karlılık, yönetici başarısı ve yönetici geliştirme, personelin tutum ve davranışları, toplumsal sorumluluk gibi alanlarda amaçların belirlenmesi gerektiğini savunur (Çiftçi vd. 2007: 188). Bu gruptaki diğer bir yöntem olan değerlendirme merkezi yönteminde izlenen süreç ise, derin görüşme, psikolojik testler, personelin özgeçmişini hikaye etmesi, aynı düzeydeki personelin birbirlerini değerlemesi, lidersiz grup tartışmaları, psikologlar ve yöneticiler tarafından yapılan değerlemeler, benzetilmiş iş egzersizleri gibi pek çok tekniğin uygulanmasını içermektedir (Benligiray vd., 2008: 159).

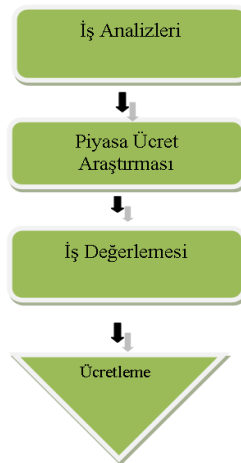
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerde stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına İnsan Kaynakları Yönetimi işlevinin katkısını arttırarak, bu stratejilere ulaşılmasını sağlayacak nitelikte insan kaynağını temin etmek ve geliştirmek amacını taşır. İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemleri de çalışanların stratejik amaçlara ulaşmaları için gerekli yetkinlikleri geliştirmelerine yardımcı olur. Performans değerlendirme sisteminin içerdiği kriter, faktör ve yetkinliklerin işletme stratejileri ile doğrudan ilişkili olması, performans değerlendirme uygulamalarının belirtilen amaca ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Acar vd. 2008: 299).

2.4.7 İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

2.4.7.1 İş Değerleme

İş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için yapılan biçimsel ve sistematik çalışmalardır. Bu sayede işlerin birbirleri ile karşılaştırılması mümkün hale gelir. Yapılan karşılaştırmalarla, işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak iş yapısı oluşturulur ve işlerin göreceli farklılıkları ortaya çıkar. Bu şekilde bir standart oluşturulur ve çalışanlara da gerekli bilgilendirmelerin yapılmasıyla ücretlendirme daha adil bir şekilde gerçekleştirilir (Çiftçi vd. 2007: 202).

Tablo 12: İş Değerleme Süreci ve Ücretleme Aşamaları



Kaynak: Çiftçi v.d, 2007

İş değerlendirme tekniği ilk kez Amerika'da 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmış, 1935 yılından itibaren bir aşama kazanarak yeni bir uygulama alanı bulmuş ve özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında hızla gelişmiştir. İşlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların objektif biçimde ortaya konulduğu iş değerlemesini gerektiren en büyük neden ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin

giderilmesidir. İşgörenler arasında yanlış ve tutarsız uygulamalar nedeniyle ortaya çıkan huzursuzlukları gidermenin en geçerli yolu, objektif ve inandırıcı ölçütlere göre düzenlenmiş bir iş değerlendirme sistemini kurmak ve işletmektir. Bir iş görenin bir işi nasıl yaptığıyla değil, bir işin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgilenen iş değerlendirme çalışmaları planlama aşamasından uygulamaya kadar her aşamada tüm işgörelere açık olmalıdır. Gizlilik, çalışmalara ve çalışanlara karşı güvensizlik ve kuşku yaratır. Bu nedenle yapılan tüm çalışmalar konusunda, etkin iletişim araçlarıyla ilgili tüm işgörelere sürekli bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu, 1997: 191).

Günümüzdeki ücret anlayışı, ücreti yalnızca işin değerinin karşılığı olarak kabul etmemektedir. Ücretin oluşumunda, ekonomik, sosyal, yasal ve psikolojik çok sayıda faktör rol oynamaktadır. Bir kişinin iş tercihinde, ücret dışında pek çok etken seçimi etkilemektedir. Ancak yapılan iş ile değeri arasında ilişki kurarak doğabilecek ücret adaletsizliklerine bir çözüm getirebilen tek yöntem iş değerlemesidir ve iş değerlemesi, işletme ücret yapısının oluşturulmasında ölçü olan işin değerinin belirlenmesi için yapılacak çalışmaların ilk aşamasıdır (Acar vd. 2008: 347-348).

2.4.7.1.1 İş Değerleme Yöntemleri

2.4.7.1.1.1 Sıralama Yöntemi

İşlerin yapılmalarındaki güçlük ve kolaylık ölçütlerine göre karşılaştırılarak, kendi aralarında önem sırasında dizildiği bu yöntemde, işlerin en zoru liste başına, en kolayı ise liste sonuna yazılır. Diğer işler karşılaştırılarak bu iki nokta arasına yerleştirilir. Bu yöntemin uygulanmasında işler bir bütün olarak değerlendirilmekle birlikte değerlemeci ya da değerlemeciler, işin yapılma güçlüğü, sorumluluğu, gerektirdiği çabayı göz önünde bulundururlar (Sabuncuoğlu, 1997: 196). Sıralama yönteminin genel anlamda basit olması, büyük bir avantaj unsuru olmakla beraber bazı güçlükleri içerdiği de bilinmektedir. Yöntem gereği çok genel özellikleri karşılaştırması ve bilimsel yöntemlerin kullanılmaması, zaman zaman objektif olmayan sonuçlara da yol açabilmektedir (Çiftçi vd. 2007: 206).

2.4.7.1.1.2 Sınıflama Yöntemi

Bir işletmede yer alan işlerin her biri farklı düzeylerde görev, sorumluluk ve yetenek gerektirmektedir. Bu gerekliliklerin düzeyi işler arasında sınıf ya da derece farklılıkları yaratır. Bu temel varsayımdan hareketle sınıflama yönteminde işler gruplar, sınıflar ve dereceler şeklinde kategorize edilirler. Bu gruplar birbirine benzer işleri içeriyorsa sınıf olarak, farklı oldukları halde güçlükleri bakımından benzer işleri içeriyorlarsa derece olarak adlandırılırlar (Benligiray vd., 2008: 206). Sınıflama yönteminin sıralama yönteminden farklılığı, iş sayısının ve iş türünün çok sayıda olduğu işletmeler için uygulanabilir olması olup, iş sayısı ve türlerinin çok olması da subjektif kararların alınmasında o derece etkilidir (Çiftçi vd. 2007: 207).

2.4.7.1.1.3 Puanlama Yöntemi

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler içinde en modern, bilimsel ve en geçerli olanı puanlama yöntemidir. Sıralama ve sınıflama yöntemi küçük ya da orta büyüklükteki işletmeler için ancak kullanılma yeteneğine sahipken; puanlama yöntemi işlerin sayısal olarak yüksek olduğu işletmelerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bir bakıma puanlama yöntemi işletmelerin büyümelerinden ortaya çıkan gereksinimin bir sonucudur ve bugün en yaygın biçimde uygulanan en geçerli yöntemdir (Sabuncuoğlu, 1997: 199). İş değerlendirme sürecinde yer alan her aşamayı subjektif yargılardan arındırabilmek için bu süreci mümkün olan en objektif esaslara dayandırmak gerekir. Ancak sayısal olmayan yöntemlerin bu özellikleri tartışmalıdır. Bu yöntemler kullanıldığında bir işin diğer işe göre daha değerli bulunmasının nedeni konusunda anlaşmazlıklar çıkabilmekte ve yönetim personele bu değer farklılıklarını açıklamakta güçlüklerle karşılaşabilmektedir. Bu sakıncaları gidermek üzere geliştirilen puan verme yöntemi, işlerin göreceli değerlerini belirlemekte yaygın olarak kullanılan sayısal bir iş değerlendirme yöntemidir. Puan verme yönteminde en önemli aşama faktör seçimiye, faktörler organizasyon tarafından önemli olduğu varsayılan işlerin temel unsurları ve özellikleridir. Günümüzde genellikle yaygın olarak kullanılan iş faktörleri başlıca dört ana grup

altında toplanırken bunlar, beceri, sorumluluk, çaba ve çevre koşullarıdır. (Benligiray vd., 2008: 206-207).

2.4.7.1.1.4 Faktör Karşılaştırması Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi, puanlama ve sıralama yöntemlerinin bileşimidir. Bu yöntemde önce anahtar işler seçilirken, anahtar işlerin, tüm faktörlerin dengeli dağılımını sağlaması gerekmektedir. Faktör karşılaştırma yöntemi de sayısal bir tekniktir. Bu nedenle, sıralama ve sınıflama yöntemlerine göre hassas sonuçlar vermektedir. İşlerin göreceli zorluk dereceleri, her seferinde tek faktöre göre kıyaslandığından daha doğru tespitler yapılabilmektedir (Çiftçi vd. 2007: 208).

İş değerlendirme, işlerin nisbi önem ve günlük düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsar. İş değerlendirme sürecinde, önce işler analiz edilip iş tanım ve gerekleri hazırlanır. Sonra seçilen değerlendirme yöntemine göre iş tanımları da kullanılarak, genellikle bir kurul tarafından işlerin göreceli değeri belirlenir. İş değerlendirme sonucunda, önem bakımından işlerin hiyerarşik olarak sıralanmasını ifade eden iş yapısı ortaya çıkarılır. İş yapısındaki farklı iş düzeyleri veya kademeleri için farklı ücret düzeyleri belirlenmesiyle de, işe dayalı ücret yapısı oluşturulur. Böylece, ücret adaleti bakımından büyük önem taşıyan eşit değerde işe eşit ücret ilkesi hayata geçirilmiş olur (Acar vd. 2008: 394).

2.4.7.2 Ücret Yönetimi

Ücret konusu çeşitli sosyal bilim dallarının kesiştikleri bir alan da yer alır. Bu niteliği ile disiplinler arası bir çalışma alanı oluşturmakla birlikte, bu sosyal bilim dallarının ücret konusuna ilişkin yaklaşımları arasında farklılıklarda bulunmaktadır. Örneğin, Ekonomi ve Çalışma Ekonomisi bilim dalları yönünden ücret, üretim faktörlerinden birisi olan insanın, bedensel ya da düşünsel işgücüne ödenen bedeli ifade ederken, işletme yönetimi ise ücreti, işletmenin fonksiyonlarını en rasyonel biçimde sürdürüp, yer aldığı piyasa koşullarında varolabilmek için işgörenlere

yapılan ödemeler kapsamında ele alır (Altan, 2007: 153). Ücret konusu, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında kritik bir etkiye sahiptir. Bu nedenle gerek emeklerini koyan işgörenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerindeki çalışmalar çok dikkatli yürütülmelidir. Ücret, bir yandan işletme de üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir ekonomik özendirme aracı olarak, birinci planda güdüleyici role sahip olduğu yaygın kabul edilen bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 1997: 214). Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmaktadır. Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir (Göksu, Öz, 2011: 420). İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin temel amacı, hem tutarlı ve adil bir ödeme sistemi oluşturmak hem de emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Etkin bir ücret yönetimi ile nitelikli insan kaynağını işletmeye çekmek kolaylaşırken, verimli çalışanların işletmede kalması sağlanmaktadır. Piyasa ve işletme içi dengelere uygun olan adil bir ödeme sisteminin tesis edilmesi, insan kaynağını daha istekli çalışması yönünde motive etmektedir (Çiftçi vd. 2007: 210).

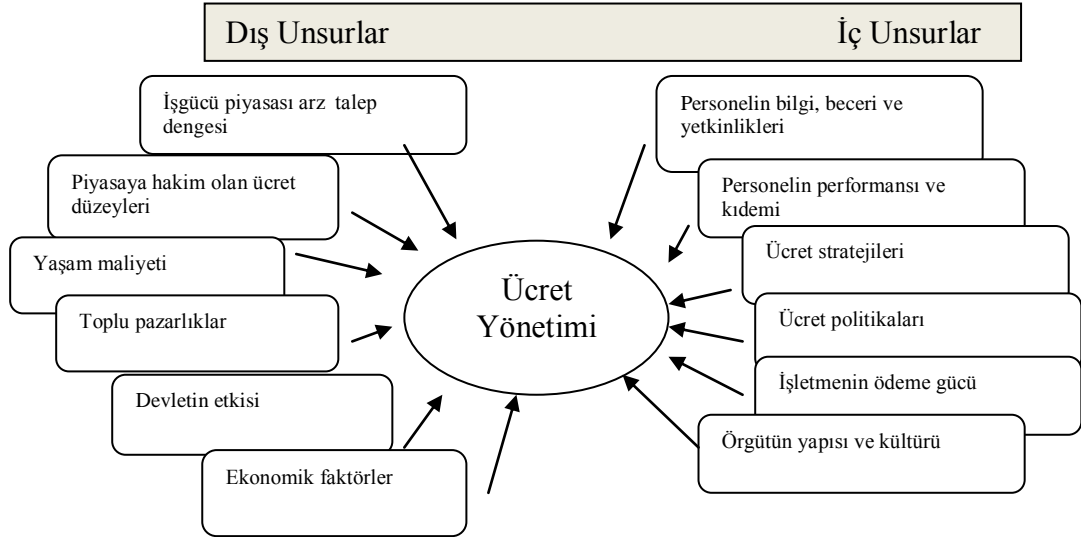
2.4.7.2.1 Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Ücret düzeyleri belirlenirken bazı unsurların dikkate alınması gerekmektedir. Bu unsurlar, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

İşgücü piyasasındaki arz-talep dengesinin bozulması ücret düzeylerini doğrudan etkileyecektir. Örneğin iş gücü arzının fazla olduğu bir durumda, iş gücü bol olduğundan, doğal olarak ücret düzeyleri düşme eğilimi gösterecektir. Diğer yandan işgücüne olan talebin artması durumunda ücret düzeylerinin yükseltilmesi

gerekecektir. İşletmeler piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeylerini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İşletmenin diğer işgörenler açısından tercih

Tablo 13: Ücret Yönetimini etkileyen İç ve Dış Unsurlar



Kaynak: Çiftçi v.d, 2007

edilebilir olması için, ödenen ücretlerin piyasa ücret düzeyinden bir ölçüde yüksek tutulması ve bunun için piyasa ücret araştırmaları yoluyla bu bilgilerin sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 217).

Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını göstermektedir. Dolayısıyla paranın satın alma gücünün düşmesi, doğrudan kişinin yaşam standardını etkileyeceğinden işverenler ücret düzeylerini, bu faktörleri göz önünde bulundurarak belirlemek zorundadırlar. Ekonomik faktörlerde işletmelerin ödeyecekleri ücret düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Benligiray vd., 2008: 206-182).

2.4.7.2.2 Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri esas olarak bireysel ücretlerin bileşimi, hesaplanması ve ödenmesine ilişkin kural ve düzenlemeleri ifade eder. Kişilerin ödeme dönemleri itibarıyla hak ettikleri toplam ücret, ücret sistemleri uygulanarak hesaplanır ve ödenir

(Acar vd. 2008: 477). Ücret sistemleri işletmelere işgücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel bulma ve elinde tutma, etkinliği ve verimliliği artırma gibi imkanlar sunmaktadır (Çiftçi vd. 2007: 216). İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemleri uygulamaktadırlar. Bunlardan zamana dayalı ücret sisteminde, yapılan işin miktarı, niteliği ve verimi göz önüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına göre işgörene ücret verilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 220). Bu sistem, işe gösterilmesi gereken özen ile üretim niceliği arasında ilişkinin düşük olması, üretimin ve üretkenliğin ölçülememesi ya da ölçülmesinin büyük maliyet gerektirmesi durumunda uygun olmaktadır (Acar vd. 2008: 482). Parça ücreti sisteminde ise çalışanların ücreti, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artmakta ve sistem çalışanları daha çok çalışmalarını yönünde isteklendirmektedir. Ancak bu sistemde çalışanlar aşırı yorgunluk nedeniyle, ciddi sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Çiftçi vd. 2007: 221). Günümüzde ise salt anlamda zaman ya da parça başına ücret düzeni yerine işgörenin verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri daha çok ilgi çekmektedir. Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanabilmekle birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelikle, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997: 225).

Ücret yönetiminde amaç, işletmenin hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek için gerek duyulan sayı ve nitelikte işgörenin işletmeye çekilmesi, bağlılık, tatmin ve motivasyonlarının sağlanması, böylece performanslarının geliştirilmesidir. Ücret maliyetlerini kontrol ile yasal ve diğer gereklere uymak da ücret yönetiminin amaçları arasındadır (Acar vd. 2008: 505).

2.4.8 İnsan Kaynaklarının Sağlığı ve İş Güvenliği

Günümüzde hedeflerine ulaşmaya çalışan tüm işletmelerde çalışanların verimliliği ve tatmini sağlamak insan kaynakları yönetiminin amaçlarındandır. Buna bağlı olarak, işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği de büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri haline gelmektedir. Personelin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan ve bu yolda personelin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan tüm çalışmalar iş sağlığı ve güvenliği olarak adlandırılmaktadır (Benligiray vd., 2008: 232).

Sağlık ve güvenlik kavramları genel olarak aynı anlamda kullanılmakta ve bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ancak anlam olarak aralarında önemli farklar vardır. Sağlık her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönlerden maksimum düzeye getirmeyi ve bu düzeyi devamlı kılmayı; ayrıca bu düzeyi bozacak etkileri de önleyerek, çalışanları fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi amaçlayan bir alandır. Güvenlik ise bir çalışanın fiziksel sağlığının korunmasıyla ilgili bir kavramdır (Çiftçi vd. 2007: 254).

Gelişmiş ülkelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunun bağımsız bir bilim dalı haline geldiği ve genel toplum sağlığı içinde koruyucu sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturduğu söylenebilir. Özünde iş kazaları ve meslek hastalıklarını konu edinen, genelde ise işçilerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan çalışmalara bazen iş güvenliği bazen işçi sağlığı denilmekte, bazen ve daha sık olarak da işçi sağlığı ve iş güvenliği ifadesi kullanılmaktadır. İş kazaları, Dünya Sağlık Örgütü tarafından, önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olay şeklinde tanımlanırken, Uluslararası Çalışma Örgütüne göre ise, belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan beklenmeyen ve önceden planlanmayan bir olay şeklinde tanımlanmaktadır. Meslek hastalığı kavramı ise, mesleki tesirlerin sonucu olarak meydana gelen ve bu tesirlerin devamı halinde

gittikçe artan ve bu yüzden belirli mesleklerde ya da çalışma gruplarında görülen hastalıkları ifade etmektedir (Gerek, 2008: 15-17).

İnsan kaynaklarının sağlığı ve iş güvenliği konusu gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından son derece önemli bir konu olmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin de önemli bir işlevini oluşturmaktadır. İş kazası ve meslek hastalıklarında önemli olan kaza ya da hastalık meydana gelmeden bir takım önlemleri almak ve süreçleri kontrol altında tutmaktır. Şüphesiz ki zarar meydana gelmeden katlanılacak maliyetler, zarar meydana geldikten sonra katlanılmak zorunda kalınacaklardan çok daha düşük olacaktır. Ayrıca iş güvenliği çalışanın işe bağlılığı üzerinde de çok güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir. İşgörenler sağlıklı ve güvenli bir iş ortamında çalıştıklarında, iş yerine bağlılıkları, motivasyonları ve performansları çok yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Bratton, Gold, 1999: 135). Öte yandan konuya hukuki boyutta bakılacak olursa 4857 sayılı İş Kanununda iş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili her türlü önlemin işverenler tarafından alınmasının gerektiği ön görülmekte ve gerekli önlemleri almayan işverene hukuki sorumluluğun yanında cezai sorumlulukta yüklenmektedir (Erkul, Güven, 2007: 43).

III. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Küreselleşmenin beraberinde artan rekabeti ve azalan kar marjlarını getirdiği Türk Bankacılık Sektöründe, oluşan bu yeni durum daha verimli, farklı ve müşteri odaklı olmanın zorunluluğunu da açığa çıkarmaktadır. Şüphesiz, bu noktada bankaların bir adım öne çıkabilmelerinde ana öğelerden biride sahip oldukları insan kaynaklarıdır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Önceki bölümlerde incelenen konular doğrultusunda, Türk Bankacılık Siteminde faaliyet gösteren bankaların, insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından faaliyetlerini incelemektir.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren tüm bankalar oluştururken, örneklemini ise kamu, özel ve yabancı sermayeli banka oranlaması gözetilerek, rastgele seçilmiş 6 adet mevduat bankası oluşturmaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

Örneklemdaki bankalar ile ilgili gerekli bilgilerin yer aldığı çeşitli kaynaklar taranmış ve yine bu bankaların bir kısmının Edirne il merkezindeki şubelerinde, şube müdür ya da müdür yardımcısı düzeyinde konuyla ilgili tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4 Araştırmanın İçeriği

3.4.1 Örnekleme Oluşturan Bankaların Tanıtımı

3.4.1.1 Halkbank

Cumhuriyetin kuruluşunu izleyen yıllarda, kalıcı bir ekonomik kalkınma sosyal denge ve toplumsal barışın korunması için uygun koşullarla esnaf, sanatkar ve küçük meslek sahibine kredi vermek amacıyla, 1933 yılında çıkarılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları kanunu ile kurulmuştur. Banka 1938-1950 yılları arasında finansman sağladığı Halk Sandıkları kanalı ile kredi hizmetlerini yürütürken, 1950 yılından sonra doğrudan şube açma ve kredi kullandırma yetkisi ile çalışmaya başlamıştır. 1964 yılından itibaren sermayesi arttırılan bankanın mevduat ve kredi hacmi giderek yükselmiştir. Bankaya 1992 yılında Türkiye Öğretmenler Bankası T.A.Ş., 1993 yılında Sümerbank ve 1998 yılında Etibank devredilmiştir. 2000 yıllarında kamu bankalarının çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre yeniden yapılandırılmasından sonra, kamu bankaları Anonim Şirket statüsüne sokulmuş ve kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmıştır. Nisan 2001 tarihinde göreve başlayan Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu bankanın organizasyon yapısını değiştirerek çağdaş bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde karlı ve verimli bir kurum olması yönünde hareket tarzı benimsemiştir. Yine 2001 yılında Emlak Bankasının 96 şubesi ve 2004 yılının ikinci yarısında da Pamukbank, Halkbank'a devredilmiştir.

3.4.1.2 Vakıfbank

Ülkenin tasarruf düzeyinin gelişimine katkıda bulunarak, vakıf kaynaklarını ekonomik kalkınmanın gereksinimleri doğrultusunda değerlendirmek amacıyla 11 Ocak 1954 tarihli ve 6219 sayılı özel bir kanunla kurulan Vakıfbank 50 milyon TL sermayeyle, 13 Nisan 1954'te faaliyete geçmiştir. Kurumsal, ticari ve küçük işletme bankacılığının yanı sıra bireysel ve özel bankacılık alanlarında da hizmet sunan banka, temel bankacılık ürün ve hizmetlerine ek olarak yatırım bankacılığı ve sermaye piyasası faaliyetlerinde de bulunmaktadır. Ayrıca finansal iştirakleri

aracılığıyla sigortacılıktan finansal kiralama ve factoring hizmetlerine kadar çeşitli finansal ürünleri müşterilerine sunmaktadır. Banka 2009 yılı sonu itibariyle müşterilerine ülke çapında üçü kurumsal hizmet merkezi olmak üzere, 441 yurt içi şube ve 102 bağlı şubede hizmet vermektedir. Bankanın yurt dışı şubelerinin yanı sıra yurt dışında üç bankada iştirakleri bulunmaktadır. Banka 2005 yılında uygulamaya koyduğu değişim ve yapılandırma programıyla operasyonel işlemlerini tek bir merkezde toplamış, böylelikle müşteri odaklı hizmet anlayışıyla şubelerini tümüyle satış ve pazarlamaya yönlendirmiştir. Banka 2008 yılında gerçekleştirdiği köklü bir değişim süreci sonrasında kurumsal kimliğini de yenilemiştir.

3.4.1.3 Şekerbank

Şekerbank, Cumhuriyetin sanayi ve ticaretle yükselme çabalarının bir devamı olarak 1953 yılında şeker pancarı üreticisinin finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Pancar Kooperatifleri Bankası adı altında Eskişehir’de kurulmuştur. Şeker pancarı üreticilerinin, pancar kooperatiflerindeki küçük birikimlerinden oluşan sermayeyle kurulan banka, 1956 yılında Ankara’ya taşınmış ve Şekerbank adını almıştır. 1993 yılından itibaren özel banka statüsüyle dinamik bir yapıya kavuşan banka, 1997 yılında hisselerini halka arz etmiştir. 2004 yılında merkezini İstanbul’a taşımıştır. Türkiye çapında 266 şube, 11 bölge müdürlüğü ve 1 yurt dışı temsilciliği bulunan Şekerbank’ın şubelerinin yüzde 62’si Anadolu’da bulunmaktadır. Toplam çalışan sayısı 3.500’e yakın olmakla birlikte, bunların yüzde 54’ü kadın, yüzde 46’sı erkek’tir.

3.4.1.4 Akbank

1948 yılında, yöredeki hızlı gelişme ve sanayileşmenin, mali bir kurumun gerekliliğini hissettirmesi ve dokuma sanayinin finansman sorununu çözmek amacıyla, yörenin tanınmış ailelerinden oluşan 83 kişilik kurucu bir meclisle Adana merkezli olarak kurulan banka, 1954 yılında genel müdürlüğünü İstanbul’a taşımıştır. 26 Temmuz 1990 tarihinde bankanın hisse senetleri İMKB’de işlem görmeye

başlamıştır. 13 Eylül 2005 tarihinde BDDK kararıyla Ak Uluslararası Bankası A.Ş.'i tüm hak, alacak ve borçlarıyla devir alan Akbank, yine BDDK kararıyla 2006 yılında sermaye artırımını sonrası yüzde 20'sini Citibank Overseas Investment Corporation'a devretmiştir.

3.4.1.5 HSBC

Merkezi İngiltere'de bulunan banka, dünyanın 86 ülke ve bölgesinde 325.000'in üzerinde çalışanıyla 100 milyonu aşkın müşteriye hizmet vermektedir. Türkiye'de 1 Ağustos 1990 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile Midland Bank A.Ş. olarak kurulma izni alan banka, alınan bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni doğrultusunda 5 Kasım 1990 tarihinde bankacılık işlemlerine ve mevduat kabulüne başlamıştır. Bankanın unvanı 1 Nisan 1999 tarihinde HSBC Bank A.Ş. olarak değişmiş ve 11 Aralık 2001 tarihli BDDK kararı ile Demirbank T.A.Ş.'i bünyesine devralmıştır. Bankanın yüzde 58'ini kadın çalışan oluşturmaktayken, yüzde 42'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

3.4.1.6 Denizbank

18 Ağustos 1996 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla Denizbank A.Ş. unvanıyla kurulan banka 25 Ağustos 1997 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. 1997 yılında özelleştirme idaresince açılan ihale kapsamında Denizcilik Bankası T.A.Ş. satın alınmış ve Zorlu Holding Bünyesine katılmıştır. 2002'de Milli Aydın Bankası T.A.Ş tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile Denizbank A.Ş.'ne devir olmuştur. Denizbank A.Ş. hisseleri 1 Ekim 2004 tarihinden itibaren İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 30 Mayıs 2006 tarihinde Zorlu Holding Denizbank A.Ş.'n de sahip olduğu yüzde 74.9965 hissesini Belçika-Fransa sermayeli Dexia Participation Belgique S.A.'ya satmış ve 17 Ekim 2006 itibariyle fiili devir gerçekleşerek, banka bu tarih itibariyle Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir.

3.4.2 Örnekleme Oluşturan Bankaların İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Analizi

3.4.2.1 Eğitim ve Geliştirme

Kesintisiz gelişimi ilke edinmiş her işletmenin en değerli kaynağının çalışanları olduğu anlayışını benimseyen Halkbank, çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini en üst seviyede tutmak ve onların kariyer gelişimlerine destek olmak amacıyla bankacılık mesleğinin gerektirdiği mesleki, teknik ve kişisel gelişim konularında eğitim programları düzenlemektedir. Eğitim programları Halkakademi, Ankara, İstanbul-Sefaköy, İstanbul- Silivri, ve İzmir Eğitim Merkezlerinde düzenlenmekte ve ayrıca personelin kurum dışı eğitim programlarına katılımı sağlanmaktadır. İnsan Kaynakları ve Organizasyon Genel Müdür Yardımcılığına bağlı Eğitim Daire Başkanlığı tarafından düzenlenen eğitimler, banka içi eğitimler ya da banka dışından alanında tanınmış uzman kişilerce verilmektedir. Ayrıca sınıf içi eğitimi destekleyici nitelikte bir uzaktan eğitim sistemi (LMS) kullanılmakta ve web üzerinden hizmet veren e-sınav ve e-anket modülleri ile personelin başarı ve memnuniyeti ölçülerek geri bildirim sağlanmaktadır.

Vakıfbank'ta, bankanın insan kaynakları politikaları içerisinde stratejik bir öneme sahip olduğu belirtilen eğitim sistemi çalışanların gelişimini desteklemeyi, motivasyon ve iş tatmini sağlamayı hedeflemektedir. Göreve yeni başlayan müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı ve memurlara bankaya adaptasyonlarını sağlamak, kurum kültürünü yerleştirmek ve temel bankacılık eğitimlerini vermek amacıyla eğitim müdürlüğünce özel programlar dahilinde eğitimler verilmektedir. Çalışanlara kariyer planlarına uygun olarak görevlerinin gerektirdiği teknik eğitimler, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere sunulmaktadır.

Şekerbank'ta eğitim programları çağdaş bankacılığın gerektirdiği bilgi ve beceri donanımını, eşitlik ve süreklilik prensipleri doğrultusunda çalışanlara kazandırmayı hedeflemektedir. Eğitim programları ihtiyaç analizi, anket ve sektörel araştırmalar sonrasında tasarlanarak hazırlanmaktadır. Sürecin bu aşamasında

gerektiğinde bölgesel ihtiyaçlar da göz önünde bulundurulmaktadır. Uygulamaların sonuçları ölçümlenmektedir. kerbank'ta düzenlenen eēitimler genel kategoriler halinde, sertifika programları, uzmanlık eēitimleri, kariyer eēitimleri, yönetici geliştirme eēitimleri, bilgi teknolojileri eēitimleri, banka dışı eēitimler, yabancı dil eēitimleri, E- ērenme eēitimleri şeklinde dir. Bunlardan web tabanlı kişisel gelişim, bankacılık uygulamaları ve bilgi teknolojileri eēitimlerini içeren uzaktan eēitim sistemi olan kerAkademi 2005 yılında hayata geçirilmiş bir uygulamadır. Eēitim uygulamalarının personel açısından başarısı bir st unvana geçişte bir kriter olarak göz önüne alınmaktadır.

Akbank'ta eēitim sistemi insan kaynakları politikaları içerisinde stratejik bir öneme sahip olarak görülmekte ve banka kendisini yalnızca bir kurum deēil aynı zamanda ērenen bir organizasyon olarak, çalışanlarını sürekli geliştiren bir okul olarak tanımlamaktadır. Bankada, alışanlara kariyerlerinin farklı evrelerinde verilen eēitimler, işe yeni başlayan çalışanlara verilen işe başlama eēitimleri, teknik bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini saēlama amaçlı kariyer eēitimleri, yönetici geliştirme eēitimleri, e- eēitimler, çeşitli yabancı dil ve bilgisayar kursları olarak belirtilmektedir. Bunlardan yönetici geliştirme eēitim programları Sabancı niversitesi ve uluslararası alanda tanınmış kurum ve eēitmenlerle iřbirliēi içerisinde hazırlanmaktadır.

HSBC'de eēitim programları çalışanların kariyer ve kişisel gelişim ihtiyaçlarına, bankanın hedef ve stratejilerine paralel olarak düzenlenmektedir. Sertifikasyon gerektiren görevlerde olan çalışanlar için, ilgili sertifikaları alabilmeleri için gerekli eēitim desteēi verilmektedir. Işe yeni başlayan çalışanlara işte üstlenecekleri roller ile ilgili olarak oryantasyon ve işe uyum eēitim programları sunulmaktadır. Eēitimler banka içi uzman eēitmenler tarafından verildiēi gibi, banka dışı eēitim şirketlerinden ve grup kaynakları kullanılarak yurt dışı eēitim olanaklarından da faydalanılabilmektedir. E-Akademi adı verilen internet tabanlı eēitim yönetim sistemi ile sınıf ortamında verilmesi gerekmeyen eēitimler, bu platformda e-ders şeklinde verilmekte ve bu sayede zaman ve mekan problemleri

azaltılmaktadır. Ayrıca bu platform ile çalışanlar çeşitli kaynak ve dokümanlara da ulaşabilmektedirler.

Denizbank'ta eğitim uygulamaları 2007 yılında hayata geçirilen Deniz Akademi çatısı altında yürütülmektedir. Deniz Akademi tarafından yapılandırılan göreve yönelik eğitim haritaları, çalışanların unvan ve iş kolu bazında alacakları eğitimleri belirlemektedir. Deniz Akademi'de eğitim, seçmeli eğitim programları, temel gelişim programları, ve yönetici gelişim programları şeklinde ana başlıklar halinde düzenlenmektedir. Bunların dışında uluslararası eğitim ve konferanslar, yurt dışı şube ve bankalardaki staj olanakları, yabancı dil ve bilgisayar kursları, Bankalar birliği eğitimleri gibi eğitimlerle çalışanlara gelişim imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca Deniz Akademi portalı ile eğitimlere katılanlar tüm eğitim ve gelişim süreçlerini takip edebilmektedirler.

3.4.2.2 İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

Halkbank'ta açık işler gazetelere, dergilere, internetteki insan kaynakları sitelerine ve banka internet sitesine ilan verilerek duyurulmaktadır. Açık işlerin duyurulacağı ortamlar ve ilanların içeriği, ilgili birim ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı tarafından birlikte belirlenmektedir. Yapılacak sınavın şekli, hangi konuları kapsayacağı ilanlarda açıklanmaktadır. Yazılı sınavı kazananlar, hizmetin özelliğinin gerektirdiği mesleki bilgi ve deneyime sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla gerektiğinde mülakata tutulabilmektedirler. Banka ayrıca iki ya da dört yıllık yüksek öğrenim görmekte olan öğrencilere staj yapma imkanı sağlamaktadır. Staj organizasyonu ile banka hem sosyal sorumluluk ilkesini yerine getirip gelecek nesilleri iş hayatına hazırlama ve meslek seçimlerinde yardımcı olma yolunda rehberlik ederken, hem de gelecek potansiyel çalışanlarını, izleme ve değerlendirme imkanına kavuşmaktadır. Staj yapma imkanı sadece Türkiye'de öğrenim gören öğrenciler ile sınırlı olmayıp, yapılan anlaşmalar kapsamında, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Almatı Süleyman Demirel Üniversitesi, Kırgızistan Uluslar arası Atatürk Alatau Üniversitesi öğrencilerine de aynı olanak

sağlanmaktadır. Bankada staj yapmak isteyen öğrencilere ücret ödenmemekle birlikte, yemek imkanı sağlanmaktadır.

Vakıfbank'ta ise personel ihtiyacına yönelik ilanlar, alımın yapılacağı periyotlarda gazetelerden ve/veya kurumun web sitesinden takip edilebilmekte, iş imkanları ve işe başvuru koşulları hakkında bilgi alınabilmektedir.

Şekerbank'ta deneyimsiz işe alımlar kategorisinde müfettiş yardımcısı, uzman aday-müşteri temsilcisi ve gişe yetkilisi-memur pozisyonlarına alımlar yapılmaktadır. Bankanın müfettiş yardımcısı ve uzman aday-müşteri temsilcisi pozisyonları için ilgili ilana yapılan online başvurular değerlendirilmekte ve başvuruları olumlu bulunan adaylar Türkiye genelinde toplu olarak yapılan merkezi sınava davet edilmektedirler. Yapılan sınav ve mülakat sonuçlarında olumlu bulunan adaylar Teftiş Kurulu Başkanlığında müfettiş yardımcısı, Genel Müdürlük birimlerinde uzman aday, şube pazarlama kadrolarında müşteri temsilcisi olarak göreve başlamaktadırlar. Gişe yetkilisi-memur pozisyonları için ise yayınlanan ilanlara ve kurum internet sitesine yapılan online başvurular değerlendirilmekte ve adaylar genel yetenek sınavı, kişilik envanteri ve mülakat sonuçlarına göre uygun bölümlere yerleştirilmektedirler. Deneyimli işe alımlarda adayların pozisyonun gerektirdiği bilgi, deneyim ve yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca staj zorunluluğu olan üniversite öğrencilerine bankacılık sektörünü ve Şekerbank'ı yakından tanımaları amacıyla yaz dönemlerinde en fazla üç ay staj imkanı sunulmaktadır.

Akbank'ta kadro ihtiyaçları doğrultusunda deneyimli ve deneyimsiz işe alımlar yapılmaktadır. Deneyimli işe alımlarda üniversitelerin 4 yıllık örgün eğitim veren bölümlerinden mezun, konusunda deneyim sahibi ve pozisyonun gerektirdiği teknik ve fonksiyonel yetkinliklere sahip olma gibi şartlar aranmaktadır. Deneyimsiz işe alımlar ise asistan alımı olarak değerlendirilmekte ve 28 yaşını doldurmuş, üniversitelerin ilgili ön lisans tercihen lisans bölümlerinden mezun ve bankanın temel yetkinliklerine sahip olma gibi şartları taşıyanlar bu pozisyonlara başvurabilmektedirler. Öncelikle genel yetenek sınavına alınan adaylar, daha sonra

mülakata davet edilirler ve bankanın gereksinimlerine ve kendi niteliklerine uygun bölümlere yerleştirilirler. Banka işe alım sürecinde internet sitesindeki işe alım sistemini yoğun olarak kullanmaktadır.

İşe alım süreci HSBC’de deneyimli işe alım programı ve yeni mezun programı olarak iki şekilde gerçekleştirilmekte aynı zamanda 3. ya da 4. Sınıf üniversite öğrencilerine veya lisansüstü öğrencilerine de staj programı uygulaması sağlanmaktadır. Deneyimli işe alımlarda Banka Şube ve Genel Müdürlük ekiplerinde, çeşitli pozisyonlarda değerlendirilmek üzere, göreve ilişkin tecrübesi olan ve konusunda uzman adaylar işe alınmakta ve bu süreçte görüşmeler insan kaynakları işe alım sorumlusu ve ilgili şube ya da birim yöneticilerinin katıldığı mülakatlar ile yürütülmektedir. Üniversite eğitimini yeni tamamlayan adaylarda yeni mezun programıyla, temel bankacılık ve kişisel gelişime ilişkin kapsamlı bir eğitim programı ve farklı iş kollarında rotasyon sonrasında görevlerine başlamaktadırlar. Yeni mezun alımları Management Trainee (MT) ve Müfettiş Yardımcısı olarak iki farklı program çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Her iki programda da adaylarda, üniversite mezunu, güçlü iletişim becerilerine sahip, takım çalışmasına yatkın, çok iyi derecede İngilizce bilgisine sahip olma gibi özellikler aranmaktayken 2011 yılı için 1984 ve sonrası doğumlu olma şartı da gözetilmektedir. Staj programına katılan öğrencilerin kişisel ve potansiyel gelişimleri takip edilerek mezuniyetleri sonrasında yeni mezun programlarına dahil olmaları desteklenmektedir.

Denizbank’ta işe alım süreci deneyimliler ve yeni mezunlar olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Deneyimli işe alımlarda söz konusu alanda en az 2-3 yıllık tecrübe ve işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olma şartları aranırken, yeni mezunlar ilk önce genel yetenek sınavına alınmakta, sonrasında pozisyona göre kişilik envanteri uygulaması ve İngilizce sınavına tabi tutulmakta, başarılı olan adaylar mülakat sürecine dahil edilmektedirler. Denizbank yaz ve sömestr dönemlerinde şubelerine başvuru yaparak bankayı tanımak isteyen üniversite öğrencilerine staj imkanı tanımaktadır. Ayrıca beceri eğitimi uygulaması kapsamında Ticaret Lisesi öğrencilerine her öğretim yılında staj imkanı sağlanmaktadır.

3.4.2.3 Ücret Yönetimi ve Sosyal Haklar

Halkbank'ta ücretin yanı sıra aylık brüt ücret tutarı üzerinden yılda 4 kez ikramiye verilmektedir. Ayrıca çalışanlar TOEFL ve KPDS sonuçlarına göre yabancı dil tazminatından yararlanabilmektedirler. Çalışanların ölüm yardımı, öğle yemeği, tayin harcırahı, görev harcırahı gibi hakları da mevcuttur. Banka personeli yurt içindeki çok sayıdaki lojmandan da istekleri halinde yararlanabilmektedir. Sağlık hizmeti Halk Bankası A.Ş. Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ve banka bünyesinde çalışan sağlık mensupları tarafından verilmektedir. Ayrıca anlaşmalı sağlık kuruluşları ve laboratuvarlar mevcuttur. Çalışanlara brüt maaşa göre belirlenen limitlerde düşük faizle kredi kullanabilme hakkı verilmektedir. İzin süreleri 1 yıldan 5 yıla kadar hizmet süresine sahip olanlar için 14 iş günü, 5 yıldan 15 yıla kadar olanlar için 20 iş günü, 15 yıldan fazla olanlar için ise 26 iş günüdür. Ayrıca banka personeli ve yakınları T.Halk Bankası Personeli Yardımlaşma Vakfına ait Didim Akbük'te bulunan dinlenme tesislerinden Haziran-Eylül dönemlerinde yararlanabilmektedirler.

Vakıfbank'ta yeni alınacak personelin ücretleri günün şartlarına göre sektör ücretleri dikkate alınarak, mevcut personelin ücretleri ise toplu iş sözleşmelerine uygun olarak belirlenmektedir. Personele Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında olmak üzere aylık ücret tutarında dört kez ikramiye de verilmektedir. Ayrıca personele altı ayda bir performansına göre performans primi ödenmektedir. Çalışanlara her yıl karından Genel Kurulca belirlenecek oranda ve maksimum 3 maaş tutarında temettü ödemesi yapılmaktadır. Banka çalışanlarına bankacılık kanununda belirtilen limitler dahilinde düşük faizli kredi kullanılabilmektedir. Ayrıca 5 hizmet yılını doldurmuş personel, banka emekli sandığı mesken kredisinden faydalanabilmektedir. Banka personeli ve ailesinin Haziran-Eylül ayları içerisinde bankanın Ayvalık Dinlenme Kampında tatil yapma imkanları bulunmaktadır. Sağlık hizmeti Vakıfbank Emekli ve Sağlık Yardım Sandığı Vakfı adı altında kurulan özel sandıkça karşılanmakta ve tüm çalışanlar ve bakmakla yükümlü oldukları yakınları bu hizmetlerden faydalanabilmektedirler. Ayrıca yurdun her yerinde banka ile

anlaşmalı doktor, hastane ve tahlil merkezleri olduğu gibi bazı şehirlerde bankanın sağlık klinikleri de bulunmaktadır.

Akbank'ta ücretin yanı sıra, aylık brüt ücret tutarında yılda 4 kez ikramiye verilmektedir. Çalışanlar görevlerine göre, kasa tazminatı, İngilizce seviyelerine göre yabancı dil tazminatı gibi tazminatlardan da yararlanabilmektedirler. Yabancı lise ya da yabancı dilde eğitim veren üniversitelerden mezun olanlar, yabancı dil tazminatını doğrudan almaya hak kazanırlarken, diğer çalışanların TOEFL, IELTS, TOEIC sınavlarından belli bir taban puan almaları ve yılın çeşitli dönemlerinde bankaca düzenlenen sözlü sınavlarda başarılı olmaları zorunludur. Çalışanların yıl içerisinde belli hedeflere ulaşıldığında performans primi ile jestiyon, belli kıdeme ulaşıldığında ise kıdem teşvik primi gibi ödeneklere hak kazanmaları mümkündür. Ayrıca gösterilen performans ve yaratıcı katkılardan dolayı teşekkür mektubu, takdirname ya da parasal ödüller ile çalışanlar ödüllendirilmektedir. Çalışanlar bankada ölüm yardımı, doğal afet yardımı, maluliyet yardımı, ölüm ve yaralanma tazminatı, aile ve yolculuk yevmiyesi, göç tazminatı, seyahat harcırahları gibi sosyal haklardan yararlandırılmaktadırlar. Görevi banka lojmanlarının olduğu yerde olan çalışanlar, ihtiyaçlara göre müfettiş lojmanı olanağından yararlanabilmektedirler. Sağlık hizmeti çalışanlar ve ailelerine Akbank T.A.Ş. Mensupları Tekaüt Sandığı Vakfı tarafından verilmektedir. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Adana da vakfin sağlık merkezleri mevcuttur. Anlaşmalı sağlık kuruluşlarından yararlanma imkanı da verilmektedir. Akbank T.A.Ş. Mensupları Yardımlaşma Derneğine üye olduğunda, kıdeme göre belirlenen limitler dahilinde düşük faizle kredi kullanılabilir. Belli bir çalışma süresinden sonra Akbank T.A.Ş. Tekaüt Sandığı Konut Kredisinden yararlanılabilmektedir. İzin olanağı 1 yıldan 5 yıla kadar hizmet süresi olan çalışanlar için 18 gün, 5 yıldan 15 yıla kadar kıdeme sahip olanlar için 24 gün, 15 yıldan uzun süreli çalışanlar için ise 30 gün'dür.

Şekerbank'ta ücret politikası çalışanlara 12 maaş ödemesi ve performansa bağlı prim uygulaması şeklindedir. Sosyal güvence açısından tüm çalışanların, Sosyal Sigorta Sandığı Vakfı ve Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfına tabi olduğu belirtilmektedir. Öğle yemekleri için yemek yardımı kart

uygulaması şeklindedir ve tüm çalışanlara günün ve çalıştıkları bölgenin şartlarına göre belirlenen miktarlarda yemek yardımı yapılmaktadır. Banka çalışanlarından İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Rusça, Hollandaca dillerini bildiğini TOEFL, TOEIC, KPDS, TFI, WIDAF sınav sonuçlarıyla belgeleyenlere belirlenen puan aralıklarına göre yabancı dil tazminatı ödenmektedir. Banka çalışanları, lojman talimatı hükümlerine göre lojmanlardan yararlanabilmektedirler. Banka çalışanlarına her çeşit kazaya karşı günün şartlarına uygun olarak sigorta yaptırılmaktadır. Sağlık hizmeti çalışanlara ve bakmakla yükümlü oldukları ailelerine Şekerbank T.A.Ş Personeli Sosyal Sigorta Sandığı Vakfı tarafından anlaşmalı doktor, laboratuvar, devlet hastaneleri ile Şekerbank Sağlık Ünitesinde verilmektedir. İzin olanağı 1 yıldan 5 yıla kadar hizmet süresine sahip olanlar için 20 gün, 6 yıldan 10 yıla kadar hizmet süresine sahip olanlar için 24 gün, 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olanlar için 30 gündür. Banka çalışanları göç tazminatı, seyahat harcırahları, evlenme ve doğum yardımı gibi sosyal haklardan yararlanabilmektedirler.

HSBC’de yıllık 12 brüt maaş ücret politikası uygulanmaktadır. Bunun yanında; sağlık sigortası, hayat sigortası, kurum katkılı özel emeklilik planı genel müdürlük birimleri için servis, kart uygulaması şeklinde öğle yemeği desteği, personel kredisi ve yıllık ücretli izin hakları da çalışanlara sağlanmaktadır. Banka çalışanlarına yönelik oluşturulan “HSBC People” olarak adlandırılan ve çalışanlardan oluşan ekip çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Bu etkinlikler arasında çeşitli sanat ve spor organizasyonları, turnuvalar düzenleme ve önemli konser, tiyatro ve gösteriler için bilet verilmesi gibi uygulamalar yer almaktadır. Çalışanların oluşturduğu tiyatro ve dans grupları her yıl gösteriler düzenlemekte ve buralardan elde edilen gelirler çeşitli sosyal sorumluluk projelerine kaynak olarak aktarılmaktadır. Genel Müdürlük binalarında bulunan donanımlı spor alanları çalışanların kullanımına sunulmaktadır. Cuma günleri için müşteri ile yüz yüze temasta bulunmayan birimlerde serbest iş kıyafeti uygulaması yapılmaktadır. Ayrıca 3 ayda bir yayınlanan kurum içi dergi olan “Bize Özel Dergisi”nde faaliyetler, kurum içi haberler, yönetici ve çalışanlarla yapılan röportajlar yer almaktadır.

Denizbank'ta çalışanların ücret hesaplamaları brüt ücret esasına göre yapılmakta ve ücretlendirme paketi; maaş, yemek ve diğer yan ödemelerden oluşmaktadır. İç Kontrol Merkezi ve Uyum Başkanlığı bölümünde görev yapan çalışanlar ile Teftiş Kurulu Başkanlığında görev yapanlara görevleri sırasında; ulaşım, konaklama ve yemek giderleri için harcırah ödenmektedir. Ücret artışları; çalışanların performanslarına bağlı olarak, banka hedefleri ve katkıları, kendilerini geliştirme çabaları, görevleri, sektör ortalamaları ve enflasyon oranı dikkate alınarak belirlenmektedir. Çalışanların üstün performanslarını teşvik etmek ve sürekli kılmak amacıyla; şube kadroları için yapılan ürün satışlarını ve hedeflerin üstündeki performansı ödüllendiren "PUPA Prim Sistemi", banka müşterileri ile doğrudan temas halinde olan gişe ve güvenlik görevlilerinin performans, tutum ve davranışlarını ödüllendiren Hizmet Kalitesi Primi ve Açık Deniz Telefon bankacılığı ve direkt satış ekiplerine özel prim sistemi uygulamaları bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanlara özel sağlık sigortası ve bireysel emeklilik sigortası imkanları sağlanmakta, şube çalışanlarına aylık yemek kartı verilmekte, genel müdürlük çalışanları bina içerisindeki kafeterya hizmetinden yararlanmaktadır. Çalışanlar Deniz Klübün 1998 yılından beri düzenlediği çeşitli spor ve kültür organizasyonlarına katılmakta, çalışanlar arasında güçlü bir iletişim ve sinerji yaratılmaya çalışılmaktadır.

3.4.2.4 Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Halkbank'ta çalışanların memnuniyetine önem verilmekte ve asistan veya kariyer grubu her personelin banka yönetmeliklerinde belirtilen şartlara sahip olması halinde kariyer yolları fırsat eşitliği gözetilerek en üst kademelere kadar açık tutulmaktadır. Örneğin servis görevlisi olarak işe başlayan personel sırasıyla servis yetkilisi, yönetmen yardımcısı, yönetmen şube müdürü, daire başkanlığı pozisyonlarından genel müdür yardımcılığına kadar yükselme olanağına sahipken, uzman ve müfettiş yardımcıları da kıdemli uzman ya da müfettiş pozisyonlarına kadar çıkabilmektedirler. Kurumsal kültür ve kimliğin geliştirilebilmesi amacıyla atamaların mümkün olduğunca banka içerisinden yapılması kabul edilmekte

çalışanlar bilgi, beceri, başarı, tahsil ve hizmet süreleri dikkate alınarak terfi ettirilmektedir. Personel değerlemesi objektif kriterler ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde yapılmaktadır.

Vakıfbank'ta kariyer yolu, müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, mali analist yardımcı ve memurluktan başlayarak genel müdürlük pozisyonuna kadar uzanmaktadır. Kariyer yollarındaki ilerleme sınav, kıdem ve performans esasına dayanmaktadır. Görevlerinde olağanüstü çaba ve başarı gösteren, örnek olacak şekilde müşterilere iyi davranan, banka gelirlerini önemli ölçüde arttıracak veya masraflarda önemli tasarruflar sağlayacak yeni önerilerde bulunan personele, üstlerinin teklifi ile doğrudan doğruya genel müdür tarafından takdirname verilmektedir. Ayrıca başarı ve çabaları ölçüsünde 2 maaşa kadar ödül verilmektedir. Bankada 15 hizmet yılını tamamlamış personele 10 gram'lık VakıfBank amblemli altın, 20 hizmet yılını tamamlamış personele de kol saati, sürekli çalışmayı özendirici ödül olarak verilmektedir.

Akbank'ta her çalışanın kariyer yolunun en üst pozisyona kadar açık olduğu belirtilmektedir. Örneğin asistan olarak işe başlayan çalışanın kariyer yolu yetkili ve yönetici pozisyonlarına kadar açıktır. İş başında eğitim ile başlayan süreç, kurs ve seminerlerle bilgi ve becerilerin desteklenmesi ile devam etmekte, çalışanlar yeni görevlere hazırlanmaktadır. Temel eğitim programını, iş başı eğitimini tamamlayan ve sınav skorları ile yönetici değerlendirmesi sonucu başarılı bulunan çalışanlar bir üst göreve aday olmaktadır. Performanslar her yıl düzenli olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar gösterdikleri başarı ile kendi kariyerlerini kendileri belirlemektedirler.

Şekerbank'ta kariyer planlama uygulamalarının temelini pozisyonların gerektirdiği yetkinlikler göz önüne alınarak eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadır. Bankada çalışanların ilerleyebilecekleri kariyer basamakları açıklık ve şeffaflık ilkelerine dayanmaktadır. Çalışanlar, yetkinlik ve performans değerlemeleri sonucunda, kendi kariyer hedeflerini İnsan Kaynakları Müdürlüğü önderliğinde

yöneticileri ile birlikte planlamaktadırlar. Banka bünyesindeki açık pozisyonlar için öncelik banka çalışanlarına verilmektedir. Bir üst unvana geçişte, görev tanımının gerektirdiği bilgi, deneyim ve performans, kurum içi eğitimlerin tamamlanmış olması, ilgili yetkinliklere sahip olma gibi kriterler göz önüne alınmaktadır.

Kariyer gelişimi HSBC’de bankanın öncelikleri arasında yer almakta ve bu süreç eğitim ve iş başında kazanılan deneyim ile desteklenmektedir. Boş pozisyonlar için pozisyonun gerekliliğine uygun yetkinlik ve yeterliliğe sahip banka çalışanları öncelikli olarak değerlendirilmektedir. Bankada işe yeni başlayan çalışanlara iş yapış şekil ve süreçlerini, ilkeleri, sistemleri ve mevcut uygulamaları aktaran yöneticiler, bir rehberlik sistemi dahilinde rehberlik rolleri üstlenip çalışanlara destek olmaktadır. Yine bankada 10 hizmet yılını dolduran çalışanlara plaket ve gümüş HSBC pini, 20. Yılını dolduran çalışanlara HSBC altın pin ve çek verilmektedir.

Denizbank’ta çalışanlara, performanslarına ve yetkinliklere bağlı olarak asistan unvanından Genel Müdür unvanına kadar uzanan bir kariyer yolu sunulmaktadır. 2010 yılında bankanın müdür ve üstü yönetici pozisyon ihtiyacının % 70 oranında banka içi insan kaynaklarından karşılandığı belirtilmektedir. Her pozisyondaki çalışan için oluşturulan kariyer haritaları sayesinde, çalışana performansına bağlı olarak hangi yıl, hangi unvanda yer alacağını görebilme imkanı sağlanmaktadır. Performans sistemi, Denizbank’ta, değerlendirme değil gelişme aracı olarak görülmekte, performans gelişim programı çalışanları için bir davranış rehberi olmanın yanı sıra aday seçme ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme gibi konularda bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir.

3.5 Araştırmanın Genel Bir Karşılaştırması ve Değerlendirmesi

Günümüzde değişen rekabet koşulları, bankaların hizmet çeşitlenmesine giderek, daha nitelikli ve verimli insan gücüne gereksinim duymalarına yol açarken, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliği bu süreçte önem arz etmektedir. Özellikle bankaların satış ve pazarlamaya yönelik faaliyetlerinde, müşteri odaklı bir

anlayış benimsemeleri, hizmet kalitesine ve buradaki insan unsuruna dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları örnekleme konu olan bankalarda, kurumsal anlamda stratejik bir öneme sahip olarak görülmekte ve tüm süreçlerde önemle yürütülmektedir. Uygulamalar bankadan bankaya ufak farklarla da olsa değişebilmekte ise de, insana yapılan yatırım, kuruma yapılmış yatırım olarak görülmekte ve süreçler bu önem gözetilerek yürütülmektedir. Eğitim faaliyetleri ile mevcut personellere sürekli bir gelişim imkanı sağlanırken, işe yeni başlayan çalışanlar iş ve iş ortamına hazırlanarak verimliliklerinin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca uygulanan staj programları ile gelecekteki potansiyel çalışanlar gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedirler. İşe alımda şartlar konusunda bankalar arasında farklar olabilmekteyse de, genelde üniversite mezunu, iletişime ve gelişime açık adaylar tercih edilmektedir. Ücret ve prim sistemleri ile diğer sosyal haklar bankaların tümünde personeli motive edici ve işe bağlayıcı araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bankaların genelinde açık iş pozisyonlarının, öncelikle kurum içerisinden karşılanmaya çalışılması, bankalara zaman ve maliyetler yönünde ciddi avantajlar sağlarken, personele de kurumda ilerleyebileceği kariyer yollarının açık olduğu fikrini vermesi ve teşvik edici olması açısından, önem taşımaktadır. Yine, sektörün yapısı, çalışma temposu gibi bir takım özellikler itibarıyla çalışanların, çağın hastalığı olan stres gibi hastalıklara yakalanmasına elverişli olmasına karşılık, bankaların sağladıkları çeşitli sağlık ve sosyal hizmetler, bu olumsuzlukların minimize edilmesi yönünde önemli olarak gözükmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından, kamu ve özel sermayeli bankalar arasında bir karşılaştırma yaptığımızda ise, kamu bankalarının son yıllarda geçirdikleri özelleştirme ve yeniden yapılandırma programları neticesinde, sektörün ve çağın gereklerine uyumu sağlanmış oldukları gözükmektedir. Artan rekabet ve verimli olma zorunluluğunun tetiklediği bu süreçte, kamu bankaları ile özel bankalar arasında insan kaynakları yönetim fonksiyonları açısından, çok ciddi farklar gözükmemektedir. Her iki banka grubunda, eğitim ve geliştirme uygulamalarında, klasik yöntemlerin yanında, bankaların kendi ihtiyaçlarına göre özel olarak dizayn edilmiş, web tabanlı modüller başta olmak üzere, çeşitli yöntemleri kullandıkları ve geribildirim mekanizmalarını işleterek uygulamaların sonuçlarını değerlendirdikleri

görülmektedir. Eğitim programları hem mevcut personeller hem de işe yeni başlayanlar için uygulanmaktadır. Ücret yönetiminde ise, her iki banka grubunda da personele hemen hemen benzer olarak 12 maaş ücret ödemesinin yanında, yılda 4 kez brüt ücret tutarında ikramiye ve performansa bağlı olarak belirli dönemlerde primler verilmektedir. Kariyer yönetimi açısından her iki banka grubunda da personelin kariyer yolu en alt basamaktan, en üst basamağa kadar açık tutulmakta ve bu yolda ilerleme kıdem, performans gibi kriterlere dayandırılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kuruluştta, insanın geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görülmesi ve ona yapılacak her türlü yatırımın sonuçta kuruma bir katma değer olarak döneceğinin bilincine varılması, insan kaynakları yönetiminin bir bilim dalı olarak öne çıkmasını ve yönetsel bazda stratejik boyutta ele alınmasının gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bir işletmede ana öge olarak görülen çalışanların, memnuniyetlerinin, gelişmelerinin, motivasyonlarının sağlanmasıyla işletmesinde başarıya ulaşacağına inancıyla, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, bu bilinçteki işletmelerde önemle uygulanmaktadır. Günümüzde her sektörde yaşanan rekabet, işletmeleri daha verimli ve farklı olmaları yönünde zorlamaktayken, bu farkı yaratacak değişkenlerin başında insan unsuru gelmektedir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağının, bilgi, beceri ve istek düzeyi, verimliliklerini dolayısıyla da işletmenin verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

Küresel anlamada her sektörde yoğun olarak yaşanan rekabet, bir hizmet sektörü bankalarda da yoğun olarak yaşanmakta ve bunun sonucunda bankalar, hizmetlerindeki çeşitliliği, dolayısıyla da verimliliklerini artırma gayreti içerisinde girmektedirler. Bugün için klasik bankacılık mal ve hizmetlerinde sayabileceğimiz, vadesiz mevduat hesapları ve yatırım ürünleri kapsamında olan vadeli mevduat hesapları, repo, hazine bonusu ve yatırım fonlarının dışında, krediler, sigortalar, çekler, otomatik fatura ödemeleri, bireysel bankacılık işlemleri, elektronik bankacılık gibi uygulamalar öne çıkmış durumdadır. Özellikle elektronik bankacılık kapsamında yer alan internet bankacılığı, ATM, telefon bankacılığı gibi alternatif yöntemlerin kullanım oranları, günden güne artmakla birlikte, bunların hem bankalar hem müşteriler açısından ciddi maliyet avantajları sağladığı da bilinmektedir. Alternatif bankacılık yöntemleri teknolojinin getirdiği avantajlarla geniş bir kullanım alanına sahip olmakta ancak, genel kabul gören bir gerçek olarak, müşteriler şubeleri bankaya ulaşmada hala birinci yöntem olarak görmektedirler. Pazarlama stratejilerini değişen koşullara göre yeniden şekillendirmek zorunda kalan bankalarda daha çok

müşteri odaklı bir anlayış benimseyerek şubelerini ve çalışanlarını bu yönde konumlandırmaktadırlar. Müşteri odaklı pazarlama yaklaşımı beraberinde yoğun bir iletişim ve memnuniyeti gerektirdiğinden, müşteri ihtiyaçlarını iyi algılayıp analiz eden, iletişim ve ikna gücü yüksek, verimli ve gelişime açık çalışanların varlığı bu aşamada öne çıkmaktadır.

Sektörde artan teknoloji kullanımının zamanla personel ve şube sayılarında önemli ölçüde azalmalara neden olacağı yaygın bir görüştür. Köşe bankacılığı olarak tabir edilen, çok şubeli, az personelli bankacılık trendine giden bir dönüşüm söz konusu olmakla birlikte, personel sayısındaki azalma, mevcut personelin nitelikliliğini zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan bankalar mevcut personellerini yoğun bir gelişim programına tabi tutmak zorunda oldukları gibi, potansiyel çalışanlarının seçiminde de bu tip kriterleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Diğer bir yandan, yine teknoloji kullanımının getirdiği ciddi avantajlara rağmen, müşterilerin bankaya ulaşmada şubeleri hala birinci yol olarak görmeleri, eğitimsizlik ve güvensizlik gibi çeşitli nedenlerle açıklanabilmektedir. Bu gibi sorunların giderilmesi ve müşterilerin alternatif yöntemleri daha güvenli ve rahat kullanabilmeleri için banka personelinin bu konuda eğitilmesi ve bunun sonucunda da müşterileri bilinçlendirmesi gerekmektedir.

İşle ilgili ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu ve verimliliği yüksek mutlu çalışanlar, işletmeye bağlılığı yüksek mutlu müşterileri beraberinde getireceğinden, bu noktada bankaların, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkinliği de son derece önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Cevat; Adal, Zeki; Ataay, İsmail; Dündar, Gönen; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Tüzüner, Lale; Uyargil, Cavide, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 2008.

Adair, John, *Etkili Motivasyon*, Çev. Salih Uyan, İstanbul, 2003.

Aliç, Sibel, *Türkiye Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri; Sakarya Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Altan, Ömer Zühtü, *Sosyal Politika*, Eskişehir, 2007.

Altuntuğ, Nevriye, “Sürdürülebilir Müşteri Değerinin Psikolojik ve Sosyolojik Boyutu: Bireysel ve Toplumsal Karakter”, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, Eylül 2009.

Aras, Mesnet “İnsan Kaynakları Planlaması”, *Eğitim Dergisi* Sayı:16, Ağustos 2007.

Aydemir, Namık, *Dünden bugüne Türkiye’de bankacılık*, Ankara, 2004.

Aytaç, Sepil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi*, İstanbul, 1997.

Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya, 2003.

Benligiray, Serap; Bilgin, Leman; Taşçı, Deniz; Kağncıoğlu, Deniz; Tunus, Hatice Zümrüt; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, 2008.

Biçerli, Kemal; Gündoğan, Naci, *Çalışma Ekonomisi*, Eskişehir, 2004.

Binark, Mutlu, “1992 Yılı ve Avrupa Ortak İletişim Pazarının Kurulması: Ekonomik Bir Değerlendirme”,
<http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU0MDUxMDU3>, (17.05.2011).

Bingöl, Dursun, *Personel Yönetimi*, İstanbul, 1996.

Bratton, John, Gold, Jeffrey, *Human Resource Managemet- Theory and Practise*, London, 1999.

Büyükuluslu, Ali Rıza, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, 1998.

Cesur, Fatma; Duranlar, Selçuk; “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi”, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/12a/01.htm>, (17.04.2011).

Clarke, Jane, *The Staff Recruitment Process*, Dublin, 1996

Conner, Jill , Ulrich, Dave “Human resource roles: creating value, not rhetoric”, <http://www.questia.com/googleScholar.qst?docId=5001640095>, (08.05.2011).

Çelikten, Mustafa , “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:18, Ocak, 2005.

Çiçek, Ercan, “Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 11, Aralık 2006.

Çiftçi, Birgül; Dolgun, Uğur; Kağmıoğlu, Deniz; Çolak, Aytül; Serinkan, Celalettin; Özler, Derya Ergun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, 2007.

Çitoğlu, Elif, *Bankalarda Kredi Pazarlaması*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Erdönmez, Pelin; İnan, Emre; Keskin, Ekrem; Mumcu, Melike, *50. Yılında Bankalar Birliği ve Türk Bankacılık Sistemi “1958-2007”*, İstanbul, 2008.

Erkal, Funda; Gökmen, Özgür; Sak, Güven; Sönmez, Sinan; Şeker, Sinan; Uluğtekin, Murat; Kocabaşoğlu, Uygur, *Türkiye İş Bankası Tarihi*, İstanbul, 2001.

Erkul, İhsan, Güven, Ercan, *İş Hukuku*, Eskişehir, 2007.

Eriş, Hayati, *Türk Bankacılık Sistemi*, İstanbul, 2007.

Gerek, Nüvit, *İş Sağlığı ve İş güvenliği*, Eskişehir, 2008.

Gündüz, Yılmaz, “Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3598/3427>, (07.05.2011).

Göksu, Nusret, Öze, Bülent, “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2008/20/NGOKSU-BOZ.PDF, (08.05.2011).

Halloran, Jack, *Personnel And Human Resource Management*, New Jersey-USA, 1986.

Hündür, Bilgen, “İnsan Kaynaklarında Klasik, Neo-Klasik Ve Modern Yönetim Görüşleri”, <http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/1359-insan-kaynaklarinda-klasik-neo-klasik-ve-modern-yonetim-gorusleri.html>, (9.05.2011).

Kazgan, Haydar, *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk bankacılık tarihi*, İstanbul, 1997.

Kepenç, Yakup; Yentürk, Nurhan; *Türkiye Ekonomisi*, İstanbul, 2007.

Parasız, İlker, *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, İstanbul, 2000.

Pektaş, Serkan M., *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.

Radhawa, Gurpreet, *Human Resource Management*, Atlantic Publishers And Distributors, New Delhi, 2007

Özçelik, Özer, Tucer, Güner “Atatürk Dönemi Ekonomi Politikaları”, <http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/makale/c9s1m15.pdf>, (03.05.2011).

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Bursa, 1997.

Saiyadain, Mirza S., *Human Resources Management*, Tata McGraw-Hill Publishing, New Delhi, 2009

Sharma, Anuradha, *Women And Work- Human Resource Management Perspective*, New Delhi, 1999.

Takan, Mehmet, *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, 2000.

Tolon, Metehan, “Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye’deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması”,
<http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan-4>, (01.05.2011).

Toprak, Zafer, *Bir geleceğin Geçmişi*, İstanbul, 1997.

Ustasüleyman, Talha, “Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 69, Haziran 2009.

Uzkurt, Cevahir, “Müşteri Değeri ve Tatminin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”,
http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvtindex.php?wid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=75952_a445a278f45a2a47f29655d013dc1b3c, (06.05.2011).

Uzunoglu, Ebru, “Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Gore Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisi*, Nisan 2007.

Unver, Yeşim, *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri*, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Kırklareli, 2002.

Yıldırım, Oğuz, “Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler”,
<http://www.foreigntrade.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/turk.doc>, (02.05.2011).

www.akbank.com.tr

www.denizbank.com

www.halkbank.com.tr

www.hsbc.com.tr

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tum_Raporlar.aspx

www.şekerbank.com.tr

www.vakıfbank.com.tr