

**T.C.**  
**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**

**BANKACILIK ALANINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMDE  
ELEKTRONİK DÖNÜŞÜM (E-DÖNÜŞÜM) ve BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Onur DEMİR**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. AYŞEN WOLFF**

**Ekim,2009**  
**İSTANBUL**

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne****03/10/2009**

Onur DEMİR'e ait "Bankacılık Alanında Hizmet içi Eğitimde Elektronik Dönüşüm (E-Dönüşüm) Ve Bir Uygulama" adlı çalışma, Jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Zeki AKSAN

Üye.....

( Danışmanı) Doç. Dr. Ayşen Wolff

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. S.Kadri MİRZE

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans Tez çalışmamın tüm süreçlerinde bana desteğini esirgemeyerek güven veren tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Ayşen Wolff'e ve çok değerli diğer T.C. Haliç Üniversitesi'nin İşletme Fakültesi öğretim üyelerine teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, Garanti Bankası eğitim biriminin değerli yöneticilerinden Sayın Tülay Uca ve Sayın Taner Yiğit'e çok yoğun çalışıyor olmalarına rağmen bilime katkı sağlamak amacıyla uygulamadaki örnekleri ve çok önemli tecrübelerini mülakat sırasında aktararak bana zaman ayırdıkları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Beni her zaman destekleyen ve sevgilerini esirgemeyen aileme de çok teşekkür ederim.

Onur DEMİR

Eylül,2009

İstanbul

## ÖZET

Bu araştırmada birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi tanımı, önemi ve kapsamı içindeki kavramlar ele alınmıştır. İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) gelişimi ve bugünkü 21.yüzyılın işletmelerinde İKY nin işlevlerini elektronik ortama dönüşümünün sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur. İKY'nin işlevlerinden biri olan eğitimin birçok açıdan yaratmış olduğu etkileri görmek ve önemini ifade etmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde bankacılık kavramından, bankacılığın dünyada ve ülkemizde göstermiş olduğu gelişimden, bankaların öneminden, sağlamış oldukları faydalardan ve ekonomiye olan katkıları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bankaların birçok farklı özelliğine göre gruplandırılarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise konumuzun özü olan hizmet içi eğitim kavramından, bu kavramın öneminden, hizmet içi eğitim türlerinden, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerden, ve hizmet içi eğitimin amaçları literatürde araştırılarak açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise elektronik ortamda gerçekleştirilen hizmet içi eğitim, bu eğitimin bir parçası olan teknoloji ve yöntemler üzerinde durulmuştur.

Garanti Bankası eğitim birimi yöneticileriyle gelecekte elektronik ortamda gerçekleştirilecek hizmet içi eğitimin, diğer klasik hizmet içi eğitim yöntemlerinin yerini alıp, almayacağına yönelik bir mülakat çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, Bankacılık alanında hizmet içi eğitimde elektronik ortama dönüşümün sonuçlarına yönelik yapılan değerlendirmede, elektronik ortamda öğrenmenin iyi bir destekleyici olabileceğini, sadece teorik bilgilerin aktarılmasında son derece verimli olacağı ama bankacılık alanının insan ilişkileri yönetiminin üzerine kurulu hizmet sektöründe yer almasından dolayı yeterli olamayacağı araştırma tezimin sonuçlarını oluşturmuştur

**Anahtar Kelimeler:** E-eğitim, Hizmet İçi Eğitim, Bankacılık Eğitimi

## SUMMARY

This thesis will consider the development of Human Resource Management and its relation to the electronic environment of the 21st century. It is also about the importance of Human Resource Management to banking in the world and in Turkey specifically. We explained how to use computer-based training (CBT), internet-based training and electronic performance support systems. Firms today increasingly rely on video- and internet-based training programs to create “virtual classrooms”. E-Learning is booming. Both foreign and Turkish literature was reviewed.

In the course of researching this study we interviewed executives at Garanti Bank who are in charge of developing personnel. They said that the computer could be useful in training, but it wasn't enough as personnel relationships are very important in banking.

**Key Words:** Human Resource Management, E-Learning, , Banking Education

## TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Tablo No</b> .....	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo-1:</b> Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı.....	20
<b>Tablo-2:</b> Şube ve Personel Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme.....	21
<b>Tablo-3:</b> Yıllar İtibariyle Şube ve Personel Sayısı.....	21
<b>Tablo-4:</b> Bankacılık Sisteminde Çalışanlar.....	22
<b>Tablo-5:</b> Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları.....	23
<b>Tablo-6:</b> Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları.....	23
<b>Tablo 7:</b> Eğitimin Tarihsel Gelişimi.....	41
<b>Tablo-8:</b> Geleneksel Öğretim Anlayışı ile E-Öğrenme anlayışının karşılaştırılması	47
<b>Tablo-9:</b> İşletmede e-eğitimin etkileri.....	57

## KISALTMALAR

- age : Adı Geçen Eser  
agm : Adı Geçen Makale  
c : Cilt  
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi  
s : Sayfa  
S : Sayı  
TBB : Türkiye Bankalar Birliği  
TCMB : Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası  
Yy : Yüzyıl



# İÇİNDEKİLER

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

## Birinci Bölüm

### **1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI ÖNEMİ VE KAPSAMI**

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI VE AMAÇLARI.....	2
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	4
1.3. İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİMİN YERİ VE ÖNEMİ.....	5
1.3.1. Eğitimin Amaçları.....	7
1.3.2. Eğitimin Planlanması.....	9
1.3.3. Kariyer Geliştirmede Eğitimin Yeri.....	9
1.3.4. Yetkinlikler Bazında Performans Yönetimindeki Eğitimin Yeri.....	11

## İkinci Bölüm

### **2.BANKA KAVRAMI, BANKACILIK TARİHÇESİ VE BANKA ÇEŞİTLERİ**

2.1.BANKACILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	13
2.2.BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	14
2.2.1. Bankacılığın Dünya'daki Gelişimi .....	15
2.2.2. Bankacılığın Türkiye'deki Gelişimi.....	16
2.3.BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI.....	24
2.3.1.Biçimsel Olarak Sınıflandırma.....	24
2.3.1.1.Hukuksal Kuruluş Şekillerine Göre.....	24
2.3.1.2.Sermaye Kaynaklarına Göre.....	25
2.3.2.İçerik Yönünden Sınıflandırma.....	26
2.3.2.1.Merkez Bankaları.....	26

2.3.2.2.Ticaret Bankaları.....	26
2.3.2.3.Tasarruf Bankaları.....	27
2.3.2.4.Yatırım Bankaları.....	27
2.3.2.5.Halk Bankaları.....	28
2.3.2.6.Tarım Bankaları.....	28
2.3.2.7.İpotek Bankaları.....	29
2.3.2.8.Katılım Bankaları.....	29

## Üçüncü Bölüm

### **3.BANKALARDA ELEKTRONİK ORTAMDA HİZMETİÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ, ROLÜ VE YERİ**

3.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	31
3.1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI.....	32
3.1.2.HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER.....	34
3.1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI.....	35
3.1.3.1 Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları.....	35
3.1.3.2 Hizmet İçi Eğitimin Sosyal Amaçları.....	37
3.1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI.....	39
3.2. ELEKTRONİK ORTAMDA HİZMET İÇİ EĞİTİM (E-Eğitim).....	40
3.2.1. E-Eğitimde Kullanılan Araçlar.....	41
3.2.1.1. İnternet Bazlı Eğitim (İnternet-Based Training) .....	41
3.2.1.2. İnternet Bazlı Eğitim (İnternet- Based Training) .....	41
3.2.1.3. Görsel İşitsel Eğitim (Audiovisual-Based Training).....	42
3.2.1.4. Telefonda Eğitim (Teletraining).. ..	42

3.2.1.5 Videokonferans (Videoconferencing) .....	43
3.2.1.6. Multimedya Eğitim (Multimedia Training). ....	43
3.2.1.7. Elektronik Performans Değerleme Sistemi (EPSS) ...	44
3.2.2. E-Eğitim Programının Hazırlanması ve uygulanması.....	44
3.2.2.1. Sanal Sınıfların Oluşturulması (Virtual Classroom)...	46
3.2.3. E-Eğitimin Faydaları .....	46
3.2.4.E-Eğitimin diğer Eğitim Yöntemleri Arasındaki	
Farklılıklar.....	47

## Dördüncü Bölüm

### **4.BANKACIKLIK ALANINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMDE E-DÖNÜŞÜM UYGULAMA ÖRNEĞİ: GARANTİ BANKASI E-EĞİTİM BİRİMİ YÖNETİCİLERİYLE GERÇEKLEŞTİRİLEN MÜLAKAT SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

4.1. Araştırmanın Amacı.....	49
4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	49
4.2.1. Araştırmanın Evreni.....	49
4.2.2. Araştırmanın Kapsamı.....	49
4.3. Garanti Bankası Tarihçesi.....	49
4.4. Garanti Bankası Misyon ve Vizyonu.....	50
4.5. Garanti Bankası Eğitim Felsefesi.....	50
4.6. Garanti Bankası Hizmet içi Eğitim Temel Stratejileri.....	51
4.7. Garanti Bankası E-Eğitim Birimi Yöneticileriyle Yapılan Gelecekte Bankacılık Alanında Gerçekleşecek Hizmet İçi Eğitimin Sadece E- Eğitim olarak Gerçekleşmesine Yönelik olarak yapılan Mülakat çalışması.....	52
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>60</b>

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>63</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>67</b>



## GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlar dikkate alındığında ve buna paralel olarak İnsan Kaynakları Yönetim’de yaşanan değişim işletmelerin stratejilerinde ve organizasyonel başarı üzerinde büyük etkisi olduğu görülmüştür. Hızlı gelişen bilgi ve teknolojiye bağlı olarak sürekli gelişen Bankacılık alanında hizmet içi eğitim zorunlu hale gelmiştir. Bankacılık alanının temel olarak insan ilişkileri yönetimi kavramı üzerine kurulu olmasından dolayı kişilerin kişisel gelişimleri yanı sıra, öfke ve duygu kontrolleri gibi alanlarda da kendilerini eğitmeleri gerekmektedir.

Geleneksel sınıf içi hizmet içi eğitim yöntemleri hem zaman hem de maliyet açısından bankaları olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin şarkta bulunan banka şubelerinde çalışan banka personellerinin, eğitim süreçleri için sürekli eğitim birimlerinin buldukları büyük merkezlere gelmeleri gerekmektedir. Bu durumda bankalardaki iş akışını zorlayan bir süreçtir.

Garanti Bankası elektronik ortamda eğitim uygulamasına 1998 yılı itibariyle geçmiş bulunmakla birlikte, banka çalışanlarına sadece teoriye dayalı olan eğitimlerin gün içinde çalışmış oldukları masalarında kendi bilgisayarlarında yapma şansı ve/ fırsatı tanımıştır. Böylelikle, hem zamandan hem de maliyet açısından bu durum bankalara olumlu yansımıştır. Elektronik ortamda öğrenmenin sağlamış olduğu faydalar sonucunda, bu yöntemin diğer sınıf içi eğitim yöntemlerinin yerini alabileceği duygusu oluşmuşsa da, bankacılık alanı için bu geçerli olamayacaktır. Çünkü bankacılıkta sadece teori değil uygulamaya yönelik eğitim sayısı daha fazladır. Kişinin kişisel gelişimi için verilen, duygu paylaşımı gerektiren, göz kontağı kurmayı gerektiren, duygu yönetimine yönelik eğitimlere de yer verilmektedir. Bu nedenle bankacılıkta elektronik ortamda verilen hizmet içi eğitim destekleyici ve teorik anlamda kişinin öğrenmesini sağlayıcı boyutta kalacaktır. Ama ilerleyen teknoloji ve değişen şartlar bankacılık alanında gerçekleştirilen elektronik ortamdaki eğitimi nasıl bir noktaya taşıyabileceğini zaman gösterecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI ÖNEMİ VE KAPSAMI

#### 1.1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

“Doğru işe doğru insan” sözü günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkesi olmuştur. İşletmeler politikalarını bu ilkeler doğrultusunda belirtmelidirler. Toplumlar büyüdükçe ve piyasa genişledikçe, referanslar ve sınırlı bilgiler insanı tanımakta yetersiz kalmaktadır. Kişiyi iyi tanımak gerekmektedir. Bu durumda her kuruluşta insan kaynakları departmanı zorunlu hale gelmektedir ( Koca,2008,s:14-15).

İnsan Kaynakları Yönetimi ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeye paralel olarak çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu gelişmeyi yansıtmayan tanımlamalar zaman içerisinde yetersiz kalmaktadır. Öte yandan insan kaynakları yönetiminin belirgin, klasik fonksiyonları da vardır. Bu fonksiyonlar arasında, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede gerekli sayıda ve kalitede insan gücünün zamanında oluşturulması için işgörenin seçilerek işe alınması, çalışma ortamının çalışmaya ve gelişmeye fırsat verecek nitelikte, sağlıklı, güvenli ve verimli olmasının sağlanması, gerekli olmayan işgörenin işten çıkarılması veya emekli edilmesi ve nihayetinde organizasyon düzeyinde verimliliğin ve etkinliğin elde edilmesi öncelikle sayılabilir (Selamoğlu,2009, s:1).

İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin mamul ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir, günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki

temel amacı; verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek olduğunu söyleyebiliriz (Kaynak,2000,s:10).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar.

İKY tarafından kullanılan ve bu kaynakların etkenliği için önemli olan bu kriterlerin iş gören performansı, tatmini, ve sağlığından oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu kriterlere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının niteliği bakımından, örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar. Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergeler-deki yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı şeylerin iyi gitmediğinin habercisidir. Bu oranların yüksek olması çeşitli nedenlerden ötürü olabilir, ancak bunun maliyetleri yükselteceği ve verimliliği olumsuz etkileyeceği açıkça görülebilir. Dolayısıyla İKY göstergelerdeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak, giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkenliğini sağlamaya çalışır. İKY örgüt ihtiyaçları kadar, işgücünün de ihtiyaçlarını bu çalışmalarında dikkate almalıdır (Selamoğlu,2009, s:1).

İnsan kaynakları yönetimini herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz. Bu işlev ve çalışmaların etkili olup olmadığı ise yukarıda gördüğümüz kriterlere ilişkin göstergelerden anlaşılacaktır. Günümüzde İKY'nin önemi aşağıda gösterilen sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır:

1. İşgücüyle ilgili maliyetler
2. Verimlilik
3. Değişimler
4. İşgücündeki olumsuzluk belirtileri (age,2000,s:10).



## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1930'larda Hawthorne araştırmaları ile başladığı kabul edilen ve 1960'ların başında organizasyonlarda davranış disiplininin gelişimine kadar devam eden insan ilişkileri hareketi, çalışanı organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmiştir. Bu dönemde insan davranışının anlaşılması üzerine çalışmalar yapılırken, insan yönetimi konusunda yeni tekniklerin geliştirilmesine çalışılmıştır. Hawthorne araştırmaları, insan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koyarak, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde çok önemli rol oynamıştır. Kısaca , bu araştırmalar sonucunda "işyerinin insanileştirilmesi" abaları yayılmaya başlarken, çalışanları motive edici farklı yöntemlerin varlığı, çalışanların karmaşık kişilik yapısına sahip olduğu, çalışanlar arasında bireysel farklılıklar olduğu, çalışanın gayri resmi grup içerisinde ilişkiye yönelen ve bu ilişkiden etkilenen bir unsur olduğu ve çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarının da varlığı kabul edilmiştir. Ayrıca insan ilişkileri hareketi, yöneticinin, işçiyi işbirliği içerisinde verimli olarak çalışmaya motive etme ve işçinin ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğuna sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Sonuç olarak insan ilişkileri hareketi, insan kaynakları yönetimini, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji ile fark edilen birey ve iş anlayışının ötesine taşıyarak, çalışma grubu ve resmi ve gayri resmi sosyal yapıları da kapsayan daha geniş bir disipline dnştrmştir. Öte yandan 1950'lerin ortalarından itibaren çalışanın insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalarla da karşılaşmaktayız. Özellikle McGregor'ın Teori Y varsayımında ifadesini bulan çalışanın niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin çalışanına güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, "insan" unsurunun organizasyonun bir değer olarak benimsenmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir. Bu çalışmaların yanı sıra, 1965 yılında Raymond Miles'in "insan ilişkileri" ile "insan kaynakları" kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek, "insan kaynakları" kavramını ortaya koyması büyük önem taşımaktadır. "İnsan kaynakları" kavramı ile Miles, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir(İşveren,2000,s:1).

Hiç şüphesiz "insan" unsurunun geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilmesi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri açısından önemli bir değişimi temsil etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanları niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve organizasyonun ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirmektir. 1960-1980 yılları arasında Likert, Schultz ve Shuster gibi akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda da "insan kaynakları" kavramı temel alınarak, çalışan organizasyonun bir değeri olarak kabul edilmiştir. Günümüzden yaklaşık 20 yıl önce gerçekleşen bu çalışmalarda vurgulanan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın organizasyonların yeterli donanıma sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları gerçeğidir (Ağar,2000,s:1).

### 1.3. İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİMİN YERİ VE ÖNEMİ

Eğitim sözcüğü, 1940'lardan beri dilimize yerleşen bir terimdir. Bu tarihlerden önce "eğitim" yerine Arapça "terbiye" sözcüğü kullanılırdı. Günümüzde ise eğitim terimi yazı dili ve günlük ifadelerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Duygulu,2000,s:6).

Eğitim bir bilim alanıdır. Eğitim alanını inceleyen bilim dalına eski ifadesiyle pedagoji günümüzde ise eğitim bilimi denir. Eğitimin konusunu ise insan oluşturmaktadır. İnsanın eğitilmesi söz konusu olduğunda, terim olarak eğitim geniş anlamlı bir kavramsal tanıma sahiptir. Bunlardan başlıcaları; disiplin, sosyal hizmet, kazantı, öğrenim, sosyal kurum ve kasıtlı kültürlenme sürecine ilişkindir (Uluğ,1999,s:2).

Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. İnsanın kişiliğindeki bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşmektedir. Günümüzde okullar, eğitim sürecinin en önemli bölümünü oluşturur, fakat eğitim yalnız okullarda yapılmamaktadır, eğitim organize olmuş birçok kurum tarafından gerçekleştirilmektedir. Günlük hayattaki eğitim okul bitişikliği eğitim denilince "okul"u anımsatmaktadır ( Fidan, Erden,1998,s:16).

Eğitim davranış değiştirme s¼recidir ve bireyi temel alarak onu ¼đrenmesiyle baslar. ¼đrenme yeteneği olmadan eğitim olmaz. Eğitimin başlangıcı, insanın insan olarak ¼evresiyle etkileştiği g¼ne kadar uzanmaktadır (T¼rkođlu,1997,s:1).

Birey, davranışlarının tamamını başkalarıyla etkileşerek, onları g¼zleyip taklit ederek ¼đrenir. Bu anlamda birey, doğduğu andan başlayarak ¼evresinin etkisindedir. Başkalarının etkisi altında yeni davranışlar kazanması onun eğitilmesi demektir (Başaran,1996,s:166).

Bireyin doğuştan getirdiği kalıtımsal g¼çler bir ¼evre etmeni olarak eğitim yoluyla bi¼imlenir ve ona, yaşamını s¼rd¼rebilmesi i¼in ¼retebilme g¼ç ve yeterliliği kazanmasına yardımcı olur. İnsan gerek bireysel gerekse toplumsal d¼zeydeki ekonomik gelişmesini t¼m¼yle ¼đrenme ve ¼đretme yeteneklerine borçludur (¼nal,1996,s:11).

Eğitim salt kendiliğinden oluşan ¼đrenmelerle sınırlı değildir, ¼zel olarak bu ama¼la yapılandırılmış kurumlar eliyle y¼r¼t¼len ¼đretme, ¼đrenme etkinliklerini de i¼ine alır. Bu t¼rdeki eğitim; ¼zel yer, zaman, ama¼ ve nitelikler dikkate alınarak d¼zenlenir. Bu d¼zenlemeler eğitimi formal bir temele oturtur. G¼nl¼k dildeki eğitim s¼zc¼đđ¼ de daha ¼ok bu t¼r bir eğitimi anlatır (Uluğ,1999,s:2).

Eğitim her Şeyden ¼nce, insanoğlunun bug¼nk¼ ve yarınki yaşamına bir m¼dahaledir. Eğitimin bu t¼r bir m¼dahale olması dolayısıyla ¼ok ¼eřitli eğitim anlayışları geliştirilmiştir. Bu eğitim anlayışları, zaman ve ¼lkelere g¼re son derece değişiklik g¼stermiřlerdir. Ayrıca bağlı kalınan bilimsel ve felsefi g¼r¼ř de bu t¼r anlayış farklılığına neden olmuştur. ¼eřitli zamanlarda farklı anlayışların ¼r¼n¼ olarak ortaya konun eğitim tanımlarını hepsi aynı durumu tanımlamakla beraber farklı bakış a¼ıllarının ¼r¼nlerini ortaya koymaktadır (Hesap¼ođlu,1994,s:33).

Felsefi g¼r¼řlere g¼re de eğitimin tanımı değişmektedir. İdealizm'e g¼re eğitim, insanın bilin¼lice ve ¼zg¼rce Allah'a ulaşmak i¼in s¼rd¼rd¼đ¼ biteviye ¼abalarıdır. Realizm'e g¼re eğitim, yeni kuşağa k¼lt¼rel mirası aktararak, onları topluma uyuma hazırlama s¼recidir. Pragmatizm'e g¼re eğitim kişiyi yaşantılarını inşa yoluyla yeniden yetiştirme s¼recidir. Marksizm'e g¼re eğitim, insanı ¼ok y¼nl¼ eğitime,

doğayı denetleyerek onu değiştirecek ve üretimde bulunacak biçimde yetiştirme sürecidir. Naturalizm'e göre eğitim ise, kişinin doğal olgunlaşmasını artırma ve onun bu özelliğini göstermesini sağlama işidir (Oğuzkan,1974,s:60).

Bütün bu farklı bakış açıları aslında eğitim denen kavramın, kişinin genel anlamda gelişmesini destekliyor olması nedeniyle, önemini de ifade etmektedir. Eğitim önemlidir çünkü; eğitim kişiye hayatın her alanında bir takım şeyleri yapabilmekte bilgi ve beceri de kazandıran, kişinin gelişimini sağlayan, kişiyi yaşam içinde ki kavramlara daha farklı bir bakış açısıyla yaklaşmasını sağlayan kişisel değişme ve gelişme sürecidir. Ayrıca eğitim kişilerin bugünlerini ve yarınlarını şekillendiren, bu anlamda da kişilerin gelişimlerini etkileyen bir kavramdır.

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetiştirme olanağı veren, en etkili araçtır. Bilim ve politika adamları eğitimi, çoğu kez kalkınmanın motoru olarak tanımlamaktadırlar (Sabuncuoğlu,1994, s:125-126).

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Sanayi yaşamı da bundan payını almakta ve buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve bu faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir (Toptop,1989,s:124).

### 1.3.1. Eğitimin Amaçları

Eğitim; bireylerin kültür edinme sürecinin ilk ve en önemli basamaklarından. Okul çatısı altında öğrenim gören bireye ilk etapta okuma, yazma ve sayma bilgileri öğretilmektedir. Kazandırılan bu temel bilgiler üzerine inşa edilen diğer bilgi ve beceriler, bireyin başka yeteneklerini fark etmesine, geliştirmesine, ve uzmanlık kazanmasına yardımcı olur. Böylelikle örgün eğitim piyasaya sunulmuş olan işgücü arzının şekillenmesinde çok temel ve önemli olan rolünü yerine getirmektedir (Güvenç,1984,s:13).

Endüstrinin gelişmesi ile birlikte sanayi devriminin başlangıcına kadar olan dönemde, bütün sanatlar ve işler; çıraklık usulü ile yetişmiş kişilerin yanında, işyerlerinde ve yapılacak olan işin önemine göre birçok defa uygulamalı tekrarlar yaptırılarak öğrenilirdi. Bu yöntemde, bir memurun ve bir noterin yetiştirilmesi ile bir marangozun yetiştirilmesi arasında bir fark yoktu. Günümüzde ise, çalışma koşulları geçmiş dönemlere göre çok daha detaylı ve zordur. İş gücü piyasasındaki bireyler, daha bilgili ve işleri konusunda uzmanlaşmış olmak durumundadırlar. Özellikle yönetimin üst kademelerinde görev yapanların derinleşmiş teorik ve pratik bilgilere sahip olmaları, yalnızca kendi meslek alanlarında değil; tarih, sosyoloji, ekonomi, siyaset, beşeri coğrafya ve sosyal psikoloji alanlarında da bilgili ve uzmanlaşmış olmaları gerekmektedir. Bu bilgi donanımının yanısıra, temeli matematiğe dayanan istatistik ve analitik düşünebilme gibi bilgi ve beceriler gerekmektedir. Oysa bütün bu temel ve yardımcı bilgilerin öğrenilmesi, ancak çalışma hayatına başlamadan önce olanaklıdır ve elde edilmesi uzun yıllar gerektirmektedir (Erdoğan,1997,s:146).

İşgücü arzı, neredeyse bütünüyle eğitim ve yetiştirme sistemlerinin ürünüdür. Başka bir ifadeyle, piyasaya sunulmuş olan işgücünün zihinsel veya zihinsel olmayan nitelikleri, mevcut eğitim ile kazanmış olduğu ve kazanmayı sürdürdüğü bilgi ve becerilerinden oluşur. Bu sebeple, işgücünün istihdam edilme düzeyi ve istihdam edilme biçimi (hangi işte nasıl çalıştırıldığı ve nasıl ücretlendirildiği), işgücü piyasası, ekonominin bütünüyle ilgili diğer koşullar; ülkede sunulan örgün eğitimin yapısı ve birey üzerindeki etkisi ile ilişkilidir (age,s:14-15).

Mikro prosedürlerin hakim olduğu ileri teknolojiler ve hizmetler sektöründe, bir işin gerektirdiği vasıfların gün geçtikçe artmakta oluşu, bireylerin istihdam piyasalarına katılmadan önce mümkün olduğu kadar iyi eğitim almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda araştırma ve yenilik peşinde koşma vasfının hizmet öncesi eğitim ile kazandırılması, bireyin iş hayatına atılınca elde edeceği başarı için ön şart olmaktadır.

Örgün eğitimin, bazı eksikliklerine rağmen, bireye iş öncesi nitelik kazandırdığı bir gerçektir. Diğer bir yandan eğitim için yapılan harcamalar da kişilerin gelecekteki verimliliği ile doğrudan ilgilidir ve almış oldukları eğitim sayesinde işe girerken

seçici olma imkanına kavuştukları da gözden kaçırılmamalıdır. Yapılan eğitim harcamaları, öğrencinin gelecekteki verimliliğini ve kazancını artırması yönünde birer yatırım sayılmalıdır. Örgün eğitim faaliyetleri, verimliliğin üretime yansmasıyla milli üretimin ve milli gelirin artmasını sağlayan bir etki yaratmaktadır. Eğitimin milli geliri oluşturan üretim ve tüketim fonksiyonlarına yapmış olduğu dolaylı etkiler aşağıda belirtilmektedir:

- Eğitim araştırmayı teşvik eder.
- Yeteneklerin keşfedilmesini sağlar.
- İş fırsatlarına uyma imkanı sağlar.
- Halkın becerilerinin artmasını sağlar.
- İktisadi bunalımların etkisini hafifletir.
- Bilginin yeni nesillere aktarımını sağlar.
- Eğitim, bir yatırım olarak gelirleri arttırmaya hizmet ederek, gelecekteki tüketim eğiliminde artış yaratıcı bir etki yaratır.
- Yine bir yatırım olarak bakıldığında, gelecekteki üretim yeteneğine etki etme olanağı sağlar (Amiran ve diğ.,1982,s:66-67).

### 1.3.2. Eğitimin Planlanması

Eğitim programının verimli bir şekilde uygulanması ve eğitim faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekmektedir. Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine ulaşabilmesi için insan, sermaye gibi kaynakların en etkin şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir bağlantı sağlanmasına olanak verir. Burada adı geçen planlama kavramı; var olan durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir ( age,1986,s:56).

Eğitim planlaması; var olan koşullara göre belirlenmiş eğitim hedeflerine ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir. Hizmet içi eğitim planlaması da diğer planlama faaliyetleri gibi, bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur.

### 1.3.3. Kariyer Geliştirmede Eğitimin Yeri

Eğitim kapsamı en geniş olan kavramıdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin

bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 1998, s:24).

Tüm örgütlerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitim, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynar. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle iş görenlerin zihinlerine işletmenin misyonu, felsefesi, gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur.

Bu katkıları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Eğitim, Öğrenme süresini kısaltır.
- İş verimliliğinde artış sağlar.
- İş görenlerde işletmeye karşı olumlu tutum oluşturur.
- Gözetimin azaltılmasını sağlar.
- Bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur (Bingöl, 1997, s:179-180-181).

Kariyer geliştirme, çok yönlü eğitim programlarıyla bireyi, üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktır. Geliştirme; insanın bedensel yapısı, duygusal, sosyal ve zihinsel özellikleri bakımından düzenli bir şekilde büyütülmesi, değiştirilmesi ve istenilen görevleri yapabilecek duruma getirilmesidir. Geliştirme var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir işte alışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen ve tatmin edecek derecede bilgiye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir.

Bir başka deyişle, geliştirme; yetiştirilmiş bir meslek veya hizmette alışmakta olan kişilerin eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir (Bingöl,1990, s:184).

Kariyer kavramı ise; bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır. Buradan yola çıkarak eğitimin kişilerin gelişmesini sağladığını bilgi ve uygulama yani teori anlamında bilgi gelişimi artan insanların işlerinde daha başarılı oldukları ve işlerine hakimiyetlerinin artıyor olması nedeniyle

eğitimin kariyer geliştirmede büyük etkisi vardır. Eğitim kişilerin kendi istekleriyle kendilerini değiştirme ve geliştirme süreci olması nedeniyle bilgi ve uygulama dağarcığı gelişen kişilerin kariyerlerinin aynı seviyede devam etmesi mümkün değildir. İşini iyi yapan işi konusundan kendisini eğitmiş kişiler doğal olarak kariyerlerini de geliştirmiş olacaktırlar.

#### 1.3.4. Yetkinlikler Bazında Performans Yönetimindeki Eğitimin Yeri

İşe alım başta olmak üzere birçok insan kaynakları süreçlerinde “yetkinlik” kavramı, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Daha önce işi analizlerinin sonuçlarına dayandırılan işe alım, performans, ücret, eğitim gibi birçok sistemi bu “yeni” kavram üzerine oturtmak için çareler aranmaya başlanmıştır. ([www.aktifegitim.com](http://www.aktifegitim.com),2009). İlk kez 1973 yılında McClelland tarafından tanımlanmış daha sonra farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaya devam edilmiştir. Kavramın süreç içinde kazandığı genel görünüme dayalı olarak kapsamlı bir tanımı ise: Yetkinlik, bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Uyargil ve diğ., 2008,s:291).

Bunlardan bazıları:

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.
- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilir diğer kişisel özelliklerin bir birleşimdir.
- İş amaçlarını gerçekteştirmede kullanılan ölçülebilir işi alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

Tanımlardan görüldüğü üzere yetkinliğin beş özelliğinden söz etmek mümkündür. Bu kavramlar, bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış, üstün performans kavramlarıdır.



Performans yönetiminde atılan her doğru adım çalışanların tatmini ve buna bağlı olarak da şirketin karlılığını arttırmaya yönelik önemli bir katkıdır. Yetkinlik bazlı performans değerlendirmeye dayanan yaklaşım, rekabet ortamında çalışanlarımızın verimliliğinin ortaya çıkarılmasında en etkili yöntemlerden birisidir.

Çalışanlarının gösterdiği performansı tarafsız, doğru ve düzenli olarak değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaşmak yöneticiliğin en temel fonksiyonlarından biridir.

Başarılı ve kurumsal şirketleri diğer şirketlerden ayıran en önemli farklardan biri ise; bu şirketlerin çalışanlarının performansını sadece değerlendirmekle kalmayıp, hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri ve yönetmeleridir.

Bu eğitim yetkinlik tanımlarının oluşturulmasını, performans değerlendirme sistemlerinin örneklerle açıklanması, iş kolunuza en uygun yapının tartışılması, uygulamada karşılaşılan sorunların tanımlanması, değerlendirenlerin ve personelin süreç içindeki rol ve sorumluluklarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışanların kendi kişisel performanslarını, yöneticileri ile birlikte hem bireysel hem de takım olarak doğru ve tarafsız olarak değerlendirmelerine ve yönetmelerine yönelik hazırlanmış uygulama ağırlıklı bir eğitimidir (age,2009,s:1).

Yetkinlik diğer anlamıyla yeterlilik konusunda kişilerin eksiklerini doğru ve zamanlı olarak ihtiyaçlarının tespitiyle gidermek ve o anlamda ki açıklarını kapatmak mümkündür.

## **2.BANKA KAVRAMI, BANKACILIK TARİHÇESİ VE BANKA ÇEŞİTLERİ**

### **2.1.BANKACILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Günümüzde bankaların para-kredi, sermaye konularına giren konularda önemli görev ve fonksiyonları bulunmaktadır. Ticari hayatta hem yurt içi hem de yurt dışı işlemlerin düzenli olarak yürütülmesi, bankaların bulunmadığı bir ortamda çok zordur. Bu nedenle, bankalar ekonomik hayatın en önemli temel taşlarından birisidir. Bankalar; kişilerin tasarruflarını güvenle saklar. Finansman ihtiyacı olan kişi ve kurumların bu ihtiyaçlarını sağlar. Havale, senet tahsili çek gibi bankacılık hizmetleriyle müşterilerine hizmet verir.

Bankacılığın tarihi gelişimi, para kavramındaki gelişmeyle paralellik göstermektedir. Paranın fonksiyonları arttıkça, bankacılık gelişme göstererek, günümüzdeki modern bankacılık aşamasına ulaşmıştır. Banka terimi, Türkçe karşılığı masa, sıra veya tezgah anlamına gelen İtalyanca ‘Banco’ kelimesinden gelmektedir. Yüzyıllardan beri birçok değişiklikler ve gelişmeler kaydederken günümüzde en mükemmel şeklini almaya başlamış olan banka, konuyla ilgili çok sayıda yazar tarafından, değişik şekilde tanımlanmıştır. Banka, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacıyla güden veya kısaca; faaliyetlerinin esas konusu düzenli şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan bir ekonomik kuruluştur. Ya da diğer bir tanımla banka; para özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir .(Takan,2001,s:2).

Kullanabileceğimiz diğer bir tanımsa; bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan banka, sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir.

Ancak, günümüzde bankalar o kadar çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler ki, bugünkü niteliklerini tam kapsayan bir tanım vermek zordur. Bankalar ülke ve ülke ekonomisi için büyük önem taşıyan kurumlardır. Çünkü bankalar mevduat toplar, kredi verir, aracılık yapar, sanayi kuruluşlarına destek olur, iştirak eder, kişisel kasalarda kişilerin menkul kıymetlerini korur. Borsa faaliyetlerine fiilen katılır, ülkenin kalkınmasını destekler, yönlendirir, bu hizmetleri ve yönleri ile bankanın tanımlanmasında ‘ para üzerine ticaret yapan işletmeler’, ‘ sermayeyi az faizle alıp çok faizle işleten işletmeler’ gibi basit tanımlamalarla yetinilmez.

Bugünkü çağdaş ve modern banka, işlemlerin çok çeşitli ve karmaşık olması, araçların genel ekonomideki etkinliği ile yönetimdeki özellik, güçlük nedeniyle klasik çağların bankalarından çok değişik, seçkin bir kurum niteliği kazanmış bulunmaktadır (Eyüpgiller, 1999, s:2).

Ekonomideki işlevleri açısından bankalar, ülkelerin kalkınmasını destekleyen, ekonomiye yön veren kurumlardır. Gelişmiş ekonomik sistemlere bakıldığında düzgün işleyen bir bankacılık sistemlerinin olduğu görülmektedir. Bankaların, mevduat toplayarak kaynak yaratması ve bu kaynaklarını daha sonradan kredilendirme ve diğer mali işlemlerde kullanarak ekonomiye verdiği katkı büyüktür. Ülkelere ait para politikalarını belirlemeye önemli ölçüde yön veren bankalar, ülkelerin kalkınmasını etkilemekte ve dolayısıyla ülke halkının da refah düzeyini belirlemektedirler.

## 2.2.BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bankacılık kavramı da en az ticaret kavramı kadar eski ve köklü bir kavramdır. Her ikisi de, insanlar arasındaki iş bölümü ve ihtisaslaşmanın sonucu olarak doğmuş ve gelişmiştir (Birdal, 1993, s:19).

Bankacılığın tarih boyunca gösterdiği gelişme, para kavramının gelişimiyle de sıkı sıkıya ilişkilidir. Diğer bir anlatımla, para kavramı ve bankacılıktaki gelişme karşılıklı etki suretiyle bugünkü düzeye ulaşmıştır denebilir. Eski çağlarda hükümdarların sarayları ile mabetlere para veya eşya olarak yapılan tevdiat, bankacılığın ilk izleri olarak kabul edilmektedir. Bu yerler, biri yaşadığımız, diğeri

ölümünden sonraki dünyanın egemenliğini temsil ettiğinden ve tevdiatta, hırsızlıkla talandan koruma gayesi güdüldüğünden halka güven telkin ediyordu. Bu emanetleri alanların kullanma haklarının olduğunu gösteren kayıtlara ise rastlanmamaktadır.

### 2.2.1. BANKACILIĞIN DÜNYADAKİ GELİŞİMİ

Bankaların tarihsel kökenleri çok eskiye dayanmaktadır. Yapılan kazıların ortaya çıkardığı Mezopotamya'da Uruk kenti yakınlarındaki ' Kızıl Tapınak (M.Ö. 3400-3200)' bilinen en eski bankadır.

Günümüze ulaşan en eski bankacılık yasaları Eshunanca Krallığı'ndandır ( yaklaşık M.Ö. 2000). Bunlar faiz oranlarıyla ilgilenmişlerdir. Tahminen herhangi bir kullanım süresi için faiz oranı % 20'dir. Kanun kitaplarının 14'üncü bölümünde 'borç verenin verdiği para 5 şekei aldığında, 1 şekei gümüşe eşit olacak şekilde olmalıdır' denmektedir.

Hamurabi devrinde de, Hamurabi yasalarında bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Yasada; kredi verme, mevduat toplama, komisyon sözleşmesine dair hükümler yer almaktadır. Babil uygarlığına ait belgeler arasında bulunan kil levhalardan bazılarının üzerinde kredi işlemleriyle ilgili senetler bulunmuştur. Bu levhalar birkaç nüsha olarak yazılır ve pişirildikten sonra biri mabette ve ya kentin belge arşivlerinde saklanır, diğerleri de ilgililere verilirdi. Bu çağlarda hukuksal müessese olarak arazi ipoteğine ve kefalet karşılığı ( borç verme) işlemlerine de rastlanmaktadır.

Mısır'da bankacılığın gelişmesi Büyük İskender ( M.Ö. 356-323) in burayı işgalinden sonra M.Ö. IV. Yüzyılda görülür. Eski mısır'da 'bileşik faiz'i yasaklayan hükümler bulunmaktaydı.

Eski Atina ve Romanın ilk bankaları sarraflıktan kar sağlayan kişilerdi. Eski yunanlılarda faiz hiçbir kayıtlamaya tabi değildi ve özel bankerler yanında mabetlere emanet olarak bırakılan paralar başkalarına borç olarak verilirdi. Genel ticaretin olabildiğince serbest olduğu bu devirde Atina ve Roma'da denetime tabi olan bankacılık, çeşitli defterler tutup bunları ibraza zorunlu idi. Roma'nın politik yönden

toplayıcı karakteri ticari merkez olmasını da sağladığından bankaların işleri genişlemiştir. M.Ö. III. Yüzyıldan itibaren para sistemi düzenlendikten sonra, içte ve dışta ticari işlemlerde ilerleme kaydedilmiştir.

German akınlarının neden olduğu kuşkulu dönemde ticaret ve bankacılık önemli oranda duraklamıştır. Haçlı seferleri sırasında gelişimini sürdüren bankacılık, yeni deniz yollarının bulunması, böylelikle evrensel ticaretin daha da genişleme imkanı bulmasıyla 15'inci yüzyıl sonlarından itibaren yeni ufuklara yönelmiş, özellikle Floransa, Venedik, Cenova gibi İtalyan kentlerinde çok önemli aşamalar kaydetmiştir.

Modern anlamda bankacılık etkinliği gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdamsche Bank (Amsterdam Bankası)'dır. Hollanda'da iktisadi tarihi ile hemen hemen aynı aşamaları geçerek bugünkü seviyesine ulaşmıştır.

Diğer ülkelerde olduğu gibi burada da bankacılık, ilk önce sarraf dükkanları ve kasaların 15 ve 16'ıncı yüzyılda gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Fakat 17'inci yüzyıl başlarından itibaren bugünkü anlamda bankacılık başlamıştır (Takan,2001,s:4).

## 2.2.2.BANKACILIĞIN TÜRKİYEDEKİ GELİŞİMİ

Ülkemizde, Özellikle batı ülkelerindeki gibi, banka dışı finansal araçların gelişmemiş olması nedeniyle, bankalar finansal sistemin temel taşı oluşturmakta ve ekonominin işleyişi halkın tasarruflarının toplanması ve bunların kullanım alanlarına dağıtılması açısından önemli rol oynamaktadır.

Ülkemizde tanzimata kadar geçen dönemlerde bankacılığa ait izlere rastlanmaktadır. Bunda Türklerin özellikle askerlik ve yöneticilik gibi işlerle uğraşmaları, ticaret, sarraflık, bankacılık gibi meslekleri Türk ve Müslüman olmayanlara bırakmaları önemli rol oynamıştır. Diğer taraftan, ülkemizde bankacılığın gelişmemesinin asıl sebebi, Osmanlı ekonomisinin Batı Avrupa'da gerçekleştirilen sanayi devrimine ayak uyduramaması ve yakın zamanlara kadar

esnaf ve sanatkarlara dayanan kapalı bir ekonomik sisteme sahip olması da bankacılığın gelişimini önlemiştir.

Bununla birlikte, Osmanlı İmparatorluğunda az da olsa; bankacılık işlemlerine benzer bir çalışma içinde bulunan, Sarraf ve Galata bankerleri olarak adlandırılan kişiler tarafından 1847 de İstanbul Bankası( Banque de Constantinople) adıyla ilk banka kurulmuştur. İstanbul bankası 1852 yılına kadar faaliyetlerini sürdürmüştür.

Cumhuriyetten önce faaliyet gösteren bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından veya yabancı sermaye iştirakleriyle kurulmuştur. Bunların özellikle ülkemiz de faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacı taşıdıkları söylenebilir.

Ayrıca merkezleri dış ülkelerde bulunan bir banka Osmanlı topraklarında faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu bankalardan 13'ü Cumhuriyet döneminde de faaliyetlerine devam etmiştir.

Osmanlı döneminde kurulan ve şube açarak faaliyet gösteren yabancı bankalar arasında en önemlisi Osmanlı Bankasıdır. Osmanlı Bankası, Bank-ı Osmanii Şahane adı altında 1863 yılında kurulmuştur. Yeni Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra 1924 ve 1925 tarihli sözleşmelerle bankanın bu yetkileri elinden alınmıştır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında bankacılık alanındaki başlıca gelişmeler; İş bankasının kurulması, Ziraat bankasının anonim ortaklık haline getirilmesi, Emlak ve Eytam Bankası'nın kurularak faaliyete geçmesi ve Türkiye Merkez Bankası (TCMB)'nin kurulmasıdır. Bu gelişmeler haricinde 1923-1932 döneminde bankacılık sektöründe gözlenen belirgin özellik, çok sayıda yerel bankanın kurulmasıdır. Bu bankalar özellikle; yerel olarak faaliyet gösteren iş adamlarının kredi ve bankacılık hizmetlerinin karşılanması amacıyla kurulmuşlardır. Bölgesel ihtiyaçların karşılanmasında olumlu katkıları olan bu bankaların çoğu; 1929 dünya ekonomik krizinin olumsuz etkileri ve ülkemizde şube bankacılığının gelişip yaygınlaşması nedeniyle faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır. Bunlardan günümüzde faaliyetlerini sürdüren çok az banka bulunmaktadır.

Bu dönemin bankacılık açısından belirgin özelliği, büyük ve önemli devlet bankalarının kurulmuş olmasıdır. 1934’de başlatılan Birinci Sanayi Planı’nın yürürlüğe konmasıyla, devlet sermayesiyle veya devlet sermayesinin önderliğinde oluşturulan bu bankalar önemli görevler üstlenmişlerdir.

1925 yılında kurulan Sanayi ve Maddin Bankası 1932 yılında Sanayi ve Kredi Bankası’na dönüştürülmüş, yönetimindeki fabrikalar Sanayi Ofisine bağlanmıştır. Bu kısa dönemde özel kanunlarla kurulan devlet bankaları şöyle sıralanabilir. Sümerbank(1933), Belediyeler Bankası (İller Bankası) 1933, Etibank (1935), Denizcilik Bankası (1938), Halk Bankası ve Halk Sandıkları (1938). Bunlardan Sümerbank, sanayinin gelişmesini desteklemek, T. Halk Bankası, küçük esnaf ve sanatkarlara kredi sağlamak, İller Bankası, yerel idarelerin gelişmesini sağlamak, şehir imar planlarını hazırlamak, su-elektrik-havagazı-kanalizasyon gibi alt yapı hizmetlerinin sağlanması orta ve uzun vadeli kredilerle desteklemek, Denizcilik Bankası Türk ve yabancı limanlar arasında ulaşımın sağlanması için feribot işletmeleri kurmak, şehir içi deniz nakliyat işlerini yapmak, çeşitli liman işlerini yürütmek amacıyla kurulmuştur. 1930’lu yıllar, ülkemizdeki bankacılık açısından önemli konu, tek şubeli bankacılığın sona ermesidir (Takan,2001,s:5). 1944 ve 1980 arası döneme gelindiğindeyse, Türkiye de özel bankaların geliştiği görülmektedir. 2’inci Dünya Savaşını izleyen yıllarda ülkemizde ticari faaliyetlerin hızla artması, yeni bankalara olan ihtiyacı hızlandırmıştır. Bunun sonucunda 1944 yılında Yapı ve Kredi Bankası,1948 yılında Akbank ve T. Kredi Bankası, 1964 yılında T. Garanti Bankası olmak üzere dört banka kurulmuştur. Bankalardan üçü günümüzde de faaliyetlerini sürdürmektedir.

Özellikle 1950’den sonra özel girişimin teşvik edilmesi, özel bankaların gelişmesinde etkin bir rol oynamıştır. Diğer taraftan,1958 yılında çıkarılan 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu da dönemin ekonomik politikasına uygun olarak hazırlanmıştır. Şöyle ki; 7129 sayılı yasayla Devlet, bankaları kredi alanında tümüyle serbest bırakmıştır. Kredilerin sektörle ve kişiler arasında dağılımını ekonomide izlenen amaçlar yönünden kontrol etmeyi unutmuştur. Yasanın yürürlüğe girmesini izleyen yıllarda, serbest rekabet şartlarına doğru bir gidiş olmuş, özellikle 1961 yılından sonra pek çok yerel ve küçük banka tasfiye olmuştur. 1960’lı yıllardan sonra

Türkiye’de çok şubeli bankacılığa doğru bir gelişim olmuştur. 1970’li yılların ortalarında da bankaların yönetimini özel holdinglerin ele geçirdiği görülmektedir. Bu durum özellikle 7129 sayılı yasanın 38. maddesinden kaynaklanmıştır. Bu madde, bankaların en az % 25 sermayesine sahip oldukları iştiraklerine açmış oldukları kredi oranında üst sınırı kaldırmıştır (TBB, 2009,s:1-2).

Banka sermayesini halka açmak ve banka kredilerinden daha geniş kesimin yararlanmasını sağlamak amacıyla 7129 sayılı Bankalar Kanunu 31.08.1979 gün ve 28 sayılı Kanun Hükmündeki Kararnameyle değiştirilmiş olmakla birlikte arzulanan amaca ulaşılmamıştır. Şöyle ki; yerel ve küçük bankaların bazı holdinglerce satın alındıkları görülmüştür. 25.04.1985 tarih ve 3182 sayılı yasada holding bankacılığına bazı sınırlar getirilmiştir. Ancak arzulanan amaca ulaşamamıştır. Türkiye’deki bankaların çoğu holdinglerin eline geçmiştir (Takan,2001,s:6). 1980’li yıllarda ise Türk bankacılığı gerçek anlamıyla gelişmeye başlamıştır. 1980 sonrası bankacılık faaliyetlerine bakıldığında yeni ürünlerin fazlalaştırıldığı ve büyüklük anlayışının yerini kârlılığa bıraktığı göze çarpmaktadır. 1980’li yılların ortalarında başlayan yenileşme hareketiyle, 1990’lı yıllarda oldukça gelişme gösteren bankacılık sektörü günümüzün modern Türk bankacılık anlayışını oluşturmuştur. 1996-2002 yılları arasında, Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler, istikrarsızlıklar ve yüksek enflasyon gibi nedenlerle birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de büyük sıkıntılar yaşanmıştır.

Özellikle 1999, 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler sonucunda birçok banka kapanmış ya da fona devredilmiştir. Birçok banka çalışanı işini kaybetmiştir. Bu sıkıntılara rağmen, bankacılık sektörü finans sektörünün vazgeçilmez temel unsuru olmaya devam etmektedir.

Dünya ekonomisinde ve Türkiye’de yaşanan gelişmeler ulusal ekonomilerin ve piyasaların güçlü ve sağlıklı olmasının ülke ve dünya ekonomisinin istikrarı açısından ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Güçlü bir finansal sistem güçlü finansal kuruluşların varlığını gerektirmektedir. Bu nedenle bankaların mali bünyelerinin iyileştirilmesi, yeniden yapılandırılması her zamankinden daha büyük bir önem arz etmektedir.



Nüfusa oranla banka, şube ve personel sayıları karşılaştırıldığında Türkiye’de bu göstergelerin de AB ülkelerinin çok gerisinde olduğu görülmektedir. Türkiye’de banka başına düşen kişi sayısı 2001 yılı sonunda 1.124.754 iken, Eylül 2003 itibariyle 1.372.549 milyon kişidir. AB ülkeleri arasında göreceli olarak küçük bankacılık sistemine sahip Yunanistan’da banka başına düşen kişi sayısı 501.000, AB üyesi ülkeler ortalamasında ise 86.000 kişidir. Kişi başına düşen ortalama aktif miktarı Türkiye’de 2.000 Euro’nun altında kalırken, Yunanistan’da 15.151 Euro, AB üyesi ülkeler ortalamasında ise 50.000 eurodur (TBB, 2009,s:1-2).

Bankacılık sisteminde Ocak-Mart 2009 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 49’dur. Mevduat bankaları sayısı 32, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 4’tür.

Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 11 tanesi özel sermayeli ve 17 tanesi yabancı sermayeli bankadır.

**Tablo-1: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı\***

	Mart 2008		Aralık 2008		Mart 2009	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
<b>Mevduat bankaları</b>	<b>33</b>	<b>7.801</b>	<b>32</b>	<b>8.741</b>	<b>32</b>	<b>8.776</b>
Kamu bankaları	3	2.246	3	2.416	3	2.443
Özel bankalar	11	3.759	11	4.290	11	4.300
Fondaki bankalar	1	1	1	1	1	1
Yabancı bankalar	18	1.795	17	2.034	17	2.032
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	<b>13</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>49</b>	<b>13</b>	<b>50</b>
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>7.852</b>	<b>45</b>	<b>8.790</b>	<b>45</b>	<b>8.826</b>

\* K.K.T.C ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil

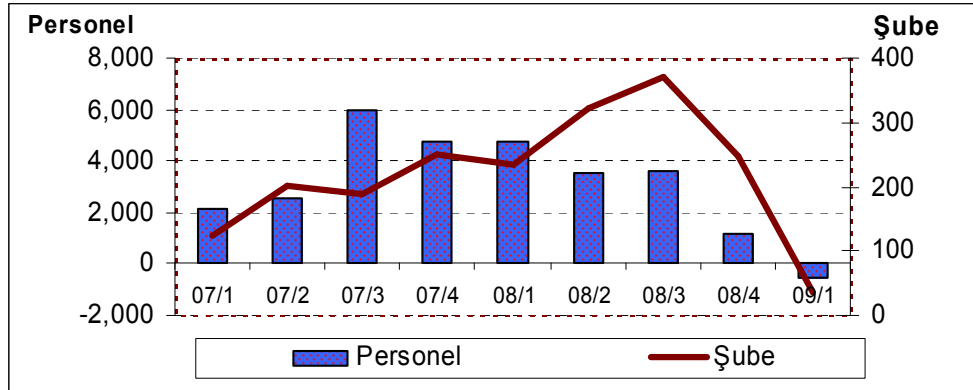
**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Banka şube sayısındaki artış yavaşlamakla birlikte Ocak-Mart 2009 döneminde de devam etmektedir. Personel sayısı ise azalmıştır.

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarındaki toplam şube sayısı son bir yılda 974 adet, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 36 adet artarak 8.826’ya yükselmiştir. 2008 yıl sonuna göre şube sayısı kamusal sermayeli mevduat

bankalarında 27, özel sermayeli mevduat bankalarında 10, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 1 adet artarken, yabancı sermayeli mevduat bankalarında 2 adet azalmıştır.

**Tablo-2: Şube ve Personel Sayısında Bir Önceki Döneme Göre Değişme**

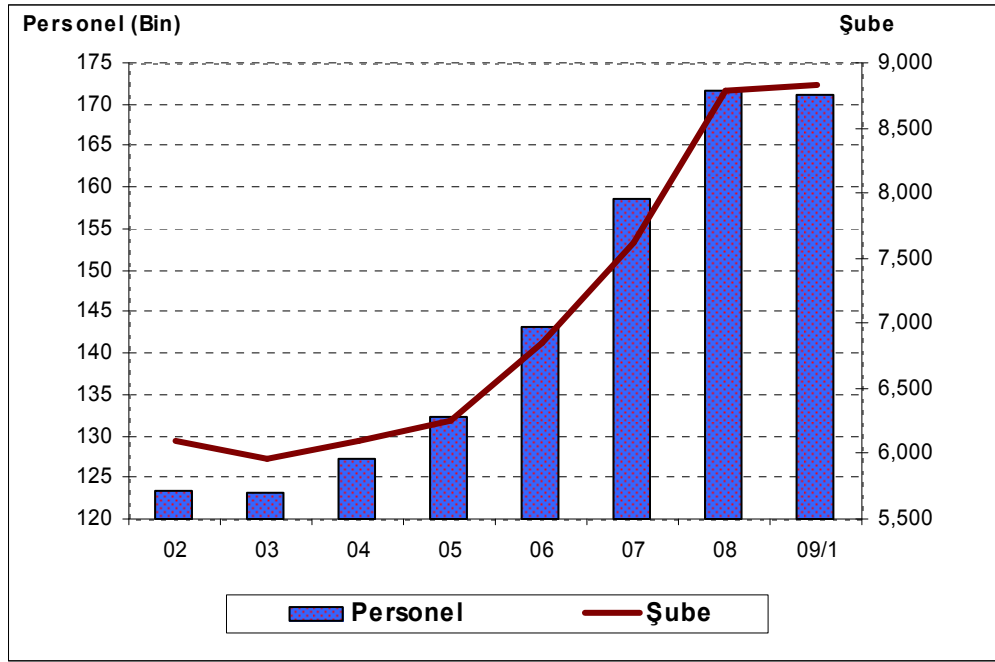


-Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarını kapsamaktadır.  
 -Bir bankanın Mart 2009 dönemine ait şube sayısını değiştirmesi nedeniyle rapor bilgileri güncellenmiştir. (6 Mayıs 2009)

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Ocak-Mart 2009 dönemi sonu itibariyle mevduat bankalarında banka başına ortalama şube sayısı 274 olmuştur. Bu rakam kamusal sermayeli mevduat bankalarında 814, özel sermayeli mevduat bankalarında 391, yabancı sermayeli bankalarda ise 120'dir.

**Tablo-3: Yıllar İtibariyle Şube ve Personel Sayısı**



**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan sayısı son bir yılda 7.753 kişi (yüzde 5 oranında) artarken, Ekim-Aralık 2008 dönemine göre ise 550 (yüzde 0,3 oranında) kişi azalarak 171.048 olmuştur. 2008 yıl sonu rakamlarına göre çalışan sayısı özel sermayeli mevduat bankalarında 183 kişi, yabancı sermayeli mevduat bankalarında ise 604 kişi azalırken, kamusal sermayeli mevduat bankalarında 228 kişi, Fon bankasında 2 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında ise 7 kişi artmıştır.

**Tablo-4:Bankacılık Sisteminde Çalışanlar**

	Mart 2008	Aralık 2008	Mart 2009
<b>Mevduat bankaları</b>	<b>157.938</b>	<b>166.325</b>	<b>165.768</b>
Kamu bankaları	41.393	43.333	43.561
Özel bankalar	77.648	82.158	81.975
Fondaki bankalar	288	267	269
Yabancı bankalar	38.609	40.567	39.963
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	<b>5.357</b>	<b>5.273</b>	<b>5.280</b>
<b>Toplam</b>	<b>163.295</b>	<b>171.598</b>	<b>171.048</b>

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Çalışanların yüzde 71'i yüksek okul mezunudur. Ocak-Mart 2009 dönemi itibariyle, banka çalışanlarının yüzde 25'i kamusal sermayeli mevduat bankaları,

yüzde 48'i özel sermayeli mevduat bankaları, yüzde 24'ü yabancı sermayeli mevduat bankaları ve yüzde 3'ü ise kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir.

Mevduat bankalarında banka başına çalışan sayısı 5.180'dir. Bu rakam kamu sermayeli bankalarda 14.520, özel sermayeli bankalarda 7.452 ve yabancı sermayeli bankalarda 2.351'dir.

**Tablo-5:Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları**

	İlkokulu Bitiren	Orta Öğretim Kurumlarını Bitiren	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitiren	Yüksek Lisans ve Doktora Yapan	Toplam
<b>Mevduat bankaları</b>	<b>2.172</b>	<b>39.664</b>	<b>117.098</b>	<b>6.834</b>	<b>165.768</b>
Kamu bankaları	765	13.150	27.745	1.901	43.561
Özel bankalar	702	16.447	61.794	3.032	81.975
Fondaki bankalar	20	132	109	8	269
Yabancı bankalar	685	9.935	27.450	1.893	39.963
<b>Kalkınma ve yatırım bank.</b>	<b>447</b>	<b>1.039</b>	<b>3.263</b>	<b>531</b>	<b>5.280</b>
<b>Toplam</b>	<b>2.619</b>	<b>40.703</b>	<b>120.361</b>	<b>7.365</b>	<b>171.048</b>

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Ocak-Mart 2009 dönemi itibariyle, bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 1'i ilköğretim, yüzde 24'ü orta öğretim, yüzde 71'i yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 4'ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında çalışanların yüzde 68'ini yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır. Bu oran, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 79, yabancı bankalarda yüzde 73 ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 72 şeklindedir.

**Tablo-6:Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları**

	Mart 2008			Aralık 2008			Mart 2009		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
<b>Mevduat Bankaları</b>	<b>79.714</b>	<b>78.224</b>	<b>157.938</b>	<b>83.235</b>	<b>83.090</b>	<b>166.325</b>	<b>82.855</b>	<b>82.913</b>	<b>165.768</b>
Kamu Bankaları	26.196	15.197	41.393	27.087	16.246	43.333	27.146	16.415	43.561
Özel Bankalar	35.499	42.149	77.648	37.471	44.687	82.158	37.293	44.682	81.975
Fondaki Bankalar	176	112	288	167	100	267	167	102	269
Yabancı Bankalar	17.843	20.766	38.609	18.510	22.057	40.567	18.249	21.714	39.963
<b>Kalkınma ve Yatırım Bank.</b>	<b>3.621</b>	<b>1.736</b>	<b>5.357</b>	<b>3.593</b>	<b>1.680</b>	<b>5.273</b>	<b>3.599</b>	<b>1.681</b>	<b>5.280</b>
<b>Toplam</b>	<b>83.335</b>	<b>79.960</b>	<b>163.295</b>	<b>86.828</b>	<b>84.770</b>	<b>171.598</b>	<b>86.454</b>	<b>84.594</b>	<b>171.048</b>

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği Web Sayfası 2009

Kadın çalışan oranı yüzde 49'dur. Ocak-Mart 2009 dönemi itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 49'u kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran kamusal sermayeli mevduat bankalarında yüzde 38, özel sermayeli mevduat bankalarında yüzde 55, Fon bankasında yüzde 38, yabancı bankalarda yüzde 54, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 32 düzeyindedir(T.B.B.2009,s:4-5).

### 2.3.BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI

Türkiye'de faaliyette bulunan bankalar bir çok kritere göre sınıflandırılabilir. Sermayelerine göre bankalar, faaliyetlerine göre bankalar, sermaye kökenlerine göre bankalar, amaçlarına göre bankalar, işlevlerine göre bankalar, yapılabilecek sınıflandırmalardan birkaçıdır. Bu sınıflandırma sırasında aynı banka birkaç farklı kategoride birden yer alabilecektir. Sözgelimi T.C. Ziraat Bankası sermayeye göre yapılan sınıflandırma sırasında kamu bankası olarak Akbank'la farklı kategoride yer alırken, faaliyetlere göre yapılan sınıflandırma sırasında ticari faaliyette bulunan bir banka olarak Akbank'la aynı gruba girebilir (Sarkar,2000,s:20).

Bankaları birbirinden kesin hatlarla ayrılacak biçimde gruplandırmak, ülke düzeyinde kısmen mümkünse de dünya genelinde oldukça güçtür. Bu güçlük, bankacılık faaliyetlerinin ülke ekonomisi ve sermaye piyasasına bağımlılığından faaliyet sahalarının genişliğinden ve bankaların büyük ölçüde yasal denetim altında bulunmasından kaynaklanmaktadır (Geylan,1985,s:12-13).

#### 2.3.1.Biçimsel Olarak Sınıflandırma

Biçimsel ayırma göre bankalar, hukuksal kuruluşlarına ve sermaye kaynaklarına göre iki gruba ayrılırlar (Eyüpgiller,1994,s:23-27).

##### 2.3.1.1.Hukuksal Kuruluş Şekillerine Göre

###### a. Kişisel Teşebbüs Bankaları

Hemen hemen bütün ülkelerde yasaklanmış olan, bir kişinin özel firma şeklinde kurarak işlettiği bankalardır. Ancak bankacılık tarihi çok eskiye dayanan bazı ülkelerde, dönemlerin koşullarına uygun olarak kurulan ve faaliyetlerini devam ettiren bankalar bu yasakların dışındadır. XIX. yüzyıl Avrupa'sında Jacque-Coeur, Rotschild, Morgan gibi ailelerin kurduğu ve bankacılığın gelişiminde önemli rol

oynamış olan bankalar, kişisel teşebbüs bankalarına örnek olarak verilebilmektedirler.

b. Ticaret Ortaklığı Şeklindeki Bankalar

Günümüzde tüm bankalar, kuruluş şekli yasalarla belirlenmiş, ortaklıklar halinde kurulmaktadır.

c. Yasalarla Kurulmuş Bankalar

Birçok ülkede, özellikle merkez bankaları kanunla kurulmuştur. Bunun dışında toplumun belirli kesimlerinin desteklenmesi veya toplumun belirli bir ekonomik yöne kanalize edilmesi amaçlarıyla bu tür bankalar kurulabilmektedir. Tarım, madencilik, emlak ve ipotek bankalarının örgütlenmeleri genellikle özel yasalarla olmaktadır.

2.3.1.2.Sermaye Kaynaklarına Göre

a. Özel Sermaye İle Kurulmuş Bankalar

Bu tür bankalarda özel kişi veya özel firmalar sermayeye sahip olup, devlet ve kamu kuruluşlarının katkıları yoktur.

b. Tüm Sermayesi Devletçe Ödenmiş Bankalar

İlk türün aksine, sermayesinin tümünün kamu tüzel kişileri veya hazine tarafından sağlandığı bankalar bu gruba girmektedir.

c. Karma Sermayeli Bankalar

Sermayelerinde hem devlet veya kamu kuruluşlarının, hem de özel firma veya kişilerin payının bulunduğu bankalardır.

d. Ulusal Bankalar

Sermayesi ulusal para olarak konulan ve buldukları ülke kanunlarına göre kurulan bankalardır.

e. Yabancı Bankalar

Sermayesinin bir kısmının yabancı uyruklulardan veya yabancı tescilli firmalardan sağlayan ve ulusal banka tanımına girmeyen bankalardır.

### 2.3.2.İçerik Yönünden Sınıflandırma

Bankalar fonksiyonlarına göre aşağıda belirtildiği gibi yedi grupta toplanabilmektedir.

#### 2.3.2.1.Merkez Bankaları

Merkez bankacılığı XIX. Yüzyılda kağıt paranın değişim aracı olması ve para sistemlerinin, yüzde yüz altın karşılığı yerine banknota dayanmaya başlamalarıyla doğmuştur(Serin,1987,s:267). Genel olarak merkez bankalarının, kağıt para emisyonunun düzenlenmesi ve devletin kısa vadeli kredi ihtiyacının karşılanması zorunluluğu ile hareketten kurulduğu söylenebilir. Bu alanda ilk örnek olan İngiltere Bankası, özellikle hükümete ödünç para vermek amacıyla bir anonim şirket olarak kurulmuş, belirli sınırlar içinde banknot çıkarmak, mallar üzerine avans vermek, kıymetli maden ticareti yapmak, ticari senetler alıp satmak yetkilerini elde etmiştir.

Merkez bankaları, bugün para ve kredi işlemlerini ekonominin ihtiyaçlarına göre düzenlemekte görevli ve ülke ekonomileri için vazgeçilmez kurumlardır. Para politikasını, genel iktisat politikasının hedefleri doğrultusunda yürütmek suretiyle, para arzını arttırıp azaltarak, kredi hacmini genişletip daraltarak, iktisadi hayatın işleyişi üzerinde etkili olmaktadır (Güçlü,1989,s:183). Emisyon yetkisine sahip olmalarının yanı sıra, devletin hazinedarlığı, devlete mali ve iktisadi konularda danışmanlık, bankaların nakit rezervlerinin ve uluslar arası ödeme araçlarının muhafazası, merkez bankalarının önemli görevlerindedir.

#### 2.3.2.2. Ticaret Bankaları

Başlıca sanayileşmiş ülkelerin ekonomilerinde temel mali kurumlar, ticaret ve mevduat bankalarıdır. Ticaret kelimesi, bankaların kaynaklarının önemli bir kısmını ticari işletmelerin kısa vadeli fon ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirdiklerini ifade eder. Yakın zamanda ticaret ve mevduat bankaları, mali hizmet sunumlarını

tüketiciler ile ticaret ve sanayi işletmelerinin yönetim birimlerine yaymışlardır. Sonuçta, ekonomide çok geniş bir kredi ve mevduat alanı karşılama nedeniyle 'mali mağazalar' olarak adlandırılan bir finansal kurumlaşma ortaya çıkmıştır (Rose,1994,s:90).

Ticaret ve mevduat bankalarının fonksiyonları ikiye ayrılır. Para yaratma ve hizmet verme fonksiyonu. Ticaret ve mevduat bankaları, mevduat toplayarak satın alma gücü yaratabilirler. Bankaların üzerine çek çekilebilmesi, çeklerin bir ödeme aracı olarak kullanılabilmesi, bankalardaki paranın bir hesaptan diğerine kolayca aktarılabilmesi bankaların 'kaydi para' (banka parası) yaratmalarına imkan vermektedir. Kaydi para, maddi varlığı olmayan, fakat bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşmek suretiyle, oluşturulan bir ödeme aracıdır. Kaydi paranın doğması için önceden bankaya para yatırılması da zorunlu değildir. Bankaların müşterilerine kredi açması ve bu kredi limitleri içinde çek çekme hakkı tanınması veya kredi kartı uygulamasıyla da kaydi para yaratılabilmektedir. Bir ekonomide satın alma gücü oluşturan kurumlar olarak, merkez bankasından sonra yer almaları nedeniyle, uygulanan para ve kredi politikaları açısından ticaret ve mevduat bankalarının önemi oldukça büyüktür (Akgüç,1989,s:6).

#### 2.3.2.3.Tasarruf Bankaları

Toplumda tutumluluğu ve tasarruf alışkanlığını geliştirmeyi amaç edinen bankalardır. Mevduat hesapları açmak suretiyle, Halkın küçük tasarruflarını toplarlar. Topladıkları bu fonları, tüm mevduat sahiplerinin faydasına olmak üzere, uzun vadeli tahvillere, ipotekli kredilere veya diğer alanlara yatırırlar. Genellikle bunların normal ticari bankacılık faaliyetlerini yapmalarına izin verilmemekte, ancak batılı ülkelerde müşterilere çek hesabı açmalarına imkan tanınmaktadır (Seyidoğlu,1992,s:835).

#### 2.3.2.4.Yatırım Bankaları

Yatırım bankaları ülkenin, sanayileşmesinde önemli ağırlığı bulunan mali aracı kuruluşlar olma işlevine sahiplerdir. Yatırım bankaları daha çok sermaye piyasasının geliştiği ülkelerde, kalkınma bankaları ise, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösterirler ( Suiçmez,1990,s:33).



Yatırım bankaları, halkın kısa veya uzun sürede kullanamayacağı tasarruflarıyla işletmelerin ve devletin uzun vadeli finansman ihtiyacının karşılanmasına aracı olurlar. Sınai ve ticari ortaklıklar tarafından çıkarılan hisse senetleri, tahviller ve devlet tahvillerinin halk tarafından alınmasını sağlamak suretiyle, halkın elindeki atıl fonların sınai ve ticari fonlara akmasını ve devletin uzun süreli finansman ihtiyacının karşılanmasını kolaylaştırırlar (Zarakolu,1993,s:83-84).

#### 2.3.2.5.Halk Bankaları

Küçük esnaf ve sanatkarların kredi ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak faaliyet gösteren bankalardır. Küçük esnaf ve sanatkarların genellikle rehnedilecek veya ipoteğe verilecek menkul veya gayrimenkul malları yeterli değildir. Diğer taraftan ticari bankalar, açtıkları kredilerin geç ödenmesi veya batması riskinin yüksek olması nedeniyle, ülke düzeyinde yaygın bu çeşit işletmeleri desteklemekten kaçınılmaktadırlar. Ayrıca, bu işletmelerin ağır borç ve faiz yükü altında kalmaları, hem kendilerine hem de ülkenin sosyo-ekonomik politikaları açısından önemli sakıncalar taşımaktadır. Bunlardan dolayı, halk bankaları da, devlet eli yada büyük ölçüde devlet desteğiyle ve özel yasalarla kurulmaktadırlar. Amaçları küçük esnaf ve sanatkarların faiz yükünü hafifletmek, onlara yeterli miktarda tesis ve işletme kredileri sağlamaktır (Kocaimamoğlu,1980,s:71).

Halk bankaları, tahsis edecekleri kredileri kooperatifler aracılığıyla kullanırlar. Böylece bankaların işletme masrafları düşerken, kooperatifler aracılığıyla oluşturulan 'müteselsil kefalet' şekliyle de kredilerin batma riski azalmış olmaktadır (Kocaimamoğlu,1980,s:71).

#### 2.3.2.6.Tarım Bankaları

Tarım bankaları, tarım kesiminin kaynak ihtiyaçlarını karşılamak, tarımsal faaliyetlerle ilgili teknik ve ekonomik bilgi düzeylerini geliştirmek amacıyla, genellikle kamu tarafından özel yasalarla kurulan bankalardır. Ülkenin tarımsal üretim potansiyelinin rasyonel bir biçimde kullanılmasına yardımcı olunması,

tarımsal gelirin ve dolayısıyla ulusal gelirin arttırılmasına katkıda bulunulması, bu bankaların en büyük görevleri arasındadır. Tarım kesiminin büyük miktarda ve yaygın şekilde ihtiyaç duyduğu kredilerin temin edilmesi, bu kredilerin üreticilere uzun vadeli ve düşük faizli olarak kullandırılma zorunluluğu, tarım bankalarının devlet tarafından veya devlet desteğiyle kurulmalarına neden olmuştur. Kar oranının düşük ve risk unsurunun yüksekliği, özel kesimin bu bankaların kurulup işletmelerine rağbet göstermesinin başlıca sebepleridir. Diğer taraftan kamuya ait bankalar tahsis ettikleri kredileri kooperatifler aracılığıyla dağıtmak suretiyle, kullandırılan kredinin denetimini arttırabilmekte, risk unsurunu azaltabilmekte ve kullanılan kaynakların etkinliğini yükseltebilmektedir (Çivi,1981,s:45-46).

### 2.3.2.7.İpotek Bankaları

İpotek bankaları, taşınmaz malların (fabrika, mesken, tarla vb) ipoteği karşılığında, genel olarak, uzun vadeli kredi kullandıran bankalardır. Bu bankalar uzun vadeli borçlanma senetlerinin ihracı ile finansman sağlamaktadırlar (Brosius,1922,s:3).

### 2.3.2.8.Katılım Bankaları

Günümüzde klasik bankaların müşterilerine sunmuş olduğu birçok hizmet faizsiz olarak yerine getirilmektedir. Bankalar sistemleri gereği faizi esas alan finansal hizmetler sundukları için faizsiz olarak sunulan bu hizmetlerin birçok müşteri tarafından kabul görmemektedir. Modern bankacılık hizmetlerini almak amacıyla da klasik bankalara müşteri olmak istemeyen bu müşteriler bu ihtiyaçlarını farklı şekillerde gidermektedirler ( Battal,1999,s:1).

Klasik bankacılıkta çalışma anlayışı, oranı önceden belirlenmiş faiz karşılığında alınan mevduatın faiz karşılığı ihtiyaç sahiplerine ödünç olarak verilmesi işlemidir. Faizsiz bankacılık sistemi ise kâra ve zarara katılma esası içerisinde tasarruf sahibinin bankaya ortaklık için verdiği fonun kullanımının sonucuna katılmasını öngören bankacılık anlayışıdır. Böyle bir sistemi tanımlamak ve bu sistemde faiz olmadığını belirtmek için Faizsiz Bankacılık kavramı kullanılmaktadır. İslami

düşünce ve iktisat sistemini bir bütün olarak göz önünde bulunduran İslam bankacılık anlayışının amacı, İslami prensiplere bağlı olarak İslam toplumlarının iktisadi ve sosyal kalkınmasını sağlamaktır. Bu nedenle bu kurumların, Müslümanların yoğun olarak yaşadığı iktisadi anlayışı farklı olan ülkelerde, hem inanç sistemi gereği atıl kalan tasarrufların ekonomiye kazandırılmasında hem de halkın faizsiz ticari faaliyetlerde bulunabilmesinde araç olarak kullanılması mümkündür. Günümüzde faizsiz bankaların, başta halkı Müslüman olan bazı ülkeler olmak üzere batılı belli başlı finans merkezlerinde çeşitli isimler altında faaliyet gösterdikleri bilinmektedir (T.B.B,2005,s:26).

Ülkemizde katılım bankaları adı altında faaliyetlerini sürdürmekte olan kurumların ilk ikisi 1985 yılında almış oldukları çalışma izni ile faaliyetlerine başlamışlardır. İlerleyen yıllarda sayıları altıya kadar çıkan kurumlardan günümüzde dört tanesi faaliyetine devam etmektedir. Bu kurumlardan bir tanesi yaşadığı finansal sıkıntılarının sonucu olarak tasviye sürecine girmiştir. Faaliyetlerini devam ettiren diğer iki kurumumuz ise bankacılık sektöründe yaşanan birleşmelerin ardından daha rekabetçi bir piyasa için birleşme kararı almışlardır. Böylece faaliyet gösteren kurum sayısı altıdan dörde inmiştir.

Katılım bankaları sayesinde faiz yerine kar-zarar ortaklığını esas alan yeni bir finansal sistem ortaya çıkmıştır. Böylelikle mevcut finans piyasasında çalışma ve prensip anlayışıyla farklı bir sistem diğer sistemlerin yanında faaliyet gösterme imkanı bulmuştur.

Katılım bankalarının topladıkları fonlar, klasik banka sisteminde toplanan fonların yanında çok küçük bir paya sahip olmasına rağmen katılım bankaları bu oranı her geçen gün artırmaktadırlar. Böylelikle bu kurumların doğrudan veya dolaylı yollardan ülke ekonomisine faydaları zamanla artış göstermektedir (Büyükdeniz,2000,s:24).

## Üçüncü Bölüm

### 3.BANKALARDA ELEKTRONİK ORTAMDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖNEMİ, ROLÜ VE YERİ

#### 3.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir toplum gelişebilmek için tüm bireylerini sosyal ve ekonomik amaçlarına göre yetiştirmek durumundadır. Bu zorunluluk, bireylerin içinde buldukları topluma uyum sağlamalarına katkıda bulunma, onları motive etme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma gibi çabaların temelini oluşturan bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamaktadır.

Toplumun üyeleri için düzenlenecek eğitim faaliyetleri, bireylerin yaşam boyu yararlanabilecekleri sürekli bir eğitim sistemi olup, insan varlığı için vazgeçilmez bir durum olmasının yanı sıra, insanca var olmanın da başlıca temelidir (Taymaz,1981,s:1).

Hizmet içi eğitimi tanımlamak için önce hizmet öncesi eğitimi tanımlamak gerekir. Hizmet öncesi eğitim; kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda veya genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümüdür.

Bazı işletmeler için hizmet öncesi eğitim personelin işyerindeki görevine, başlamadan önce almış olduğu eğitimidir. Bu eğitim sayesinde ilk defa ise başlayacak olan personelin yeni işi hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmaktadır. Bu eğitime bir çeşit staj eğitimi ya da intibak eğitimi de denilebilir.

Hizmet içi eğitim ise, çalışmakta olan personelin işleri daha iyi ve etkili bir şekilde yapmaları için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ve yeteneklerini geliştirilmesi için verilen eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimden sonra ise alınan ve çalışmaya başlayan personelin ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme gereksinimleri hizmet içi eğitimle giderilmeye çalışılır (Fındıkçı, 2001, s:246).

Bilgi toplumuna dönüşme olarak belirginleşen günümüz değişimi ofis ve bilgisayarlar kadar, internet ve intranet gibi olguları içermek durumundadır. Sanayi toplumlarında iletişimin temel aracı matbaalardı. Oysa bilgi toplumunda iletişimin odağı teknolojiye dayanan bilgisayarlar ve ağlardır (internet/intranet). Bu noktada günümüzde kendini ağırlığıyla hissettiren “yeni ekonomi” kavramı açıktır ki, üretim tarzının da değişimini içerdiği çerçevede “e-dönüşümü” (e-transformation) de içinde barındırır. Bu haliyle, bilgi toplumunun bir görünümü olan yeni ekonomi, sanayi toplumunu değiştiren bir yapıdır. Günümüzde yaşanan gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru derece farkından çok bir nitelik farkına dayanan bir değişimi ve bu değişimin oluşturduğu bir dönüşümü ülkelerin önüne koymaktadır. Var olan haliyle bir çok sürecin iç içe geçtiği ve bir arada yaşandığı bir ortam söz konusu olup, artık “yeni ekonomi” yeni bir piyasa ve yeni bir ticaret kavramını karşımıza çıkartmakla kalmamakta, yeni bir devlet anlayışından yeni bir eğitim yaklaşımına kadar geniş bir yelpazeyi etkiler durumdadır(Oktay ve diğ. 2006, s:158).

Mevcut eğitim sistemleri zaman ve yaratmış oldukları maliyet yüzünden daha kolay bir biçimde yapıma gereksinimini ve daha az maliyetle kişilerin mevcut düzenleri bozulmadan, kendi iş düzenleri içinde eğitim süreçlerini gerçekleştirmeye doğru bir eğilim sergilemiştir. Günümüzde her şeyi teknoloji aracılığıyla çözebiliyorken, hizmet içi eğitimi mevcut gelişmiş teknolojik şartlarda yapmaya yönelmek de insan kaynakları yönetimi açısından kaçınılması mümkün olmayan bir durum olmuştur.

### 3.1.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMININ TANIMI

Hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir”. Bu tanıma göre hizmet içi eğitim kişinin çalışmakta olduğu işi ile hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlayarak emeklilik veya işinden herhangi bir sebeple ayrıldığı süreye kadar devam etmektedir. Bu doğrultuda kişinin herhangi bir işe başlaması, eğitiminin sona ermesi anlamına gelmemektedir; aksine iş

hayatına başladığında ve devamında da eğitimi devam etmektedir (Can,Akgüni,Kavuncubaşı,1995, s:195).

Çağımızda yaşanmakta olan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir iste çalışan kişi için, yaptığı isin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitim sayesinde hizmet öncesi eğitimde yanlış anlaşılan ya da tam olarak kavranamayan davranış kalıpları ve bilgilerin doğru şekilde öğrenilmesi mümkündür (Gül,2000, s:3).

Hizmet içi eğitim; bilgi tazeleme, yeni bilgiler edinme ve genel kültür gelişiminin yanında, mesleki davranış değişikliği kazandırmaktır. Bireyler örgün eğitim ile edinmiş oldukları bilgileri zamanla unutabilmektedirler. Bu nedenle hizmet içi eğitim önceden öğrenilen bilgilerin hatırlanması, bunun yanında yeni bilgilerin de öğretilmesini amaçlamaktadır (Şimşek,1999, s:14).

Hizmet içi eğitim diğer eğitim faaliyetlerinden ve özellikle örgün eğitimden farklıdır. Bu farklar aşağıda yer almaktadır (Tanyeli,1980, s:11).

- Örgün eğitim kurumlarında öğrenime devam eden öğrencilerden beklenen en önemli görev, öğrencilerin tüm bilgileri kavrayarak öğrenimlerini tamamlamalarıdır. Oysa hizmet içi eğitimde eğitime tabi tutulan bir çalışanın başarısı ürettiği mal ve hizmetin kalitesiyle ölçülecektir. Söz konusu öğrenme faaliyeti işteki başarı beklentisi doğrultusunda işverence yönlendirilmektedir.

- Okullarda öğrencilere örgün eğitim kapsamında verilecek olan teorik ve pratik bilgilerle kazandırılmak istenen beceriler, önceden planlanarak belirli bir müfredat programına bağlanmıştır.

- Okullarda öğrenmeyi zorunlu kılan nedenler ile iş yerinde öğrenmeyi gerektiren nedenler birbirinden çok farklıdır.

- Okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin eğitim vereceği öğrenci kitlesi, her türlü değişime hazır ve açık durumdadır. Oysa hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi hedeflenen yetişkin bireyler bir takım önyargılara, önceden edindikleri ve kökleşmiş fikir ve alışkanlıklara ve doğru olarak kabul ettikleri bilgilere sahiptirler.

- Okullarda iş ve hizmet alanlarına oranla daha homojen gruplar bulmak mümkündür.

- Okul eğitimi ile hizmet içi eğitim alanlarındaki bireysel rekabetin kaynakları farklıdır.

- Hizmet içi eğitim bilim, teknik ve metotlardaki değişiklikleri, örgün eğitim programına oranla daha yakından takip etmektedir (age,1980,s:11)

### 3.1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

Çağımızda yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki sürekli ve hızlı değişimler, personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışmakta olan kişi için işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucunda önem kazanmıştır (Can ve diğ.,1995, s:197).

Bunun yanı sıra hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma yaşamında birey ve örgütleri olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermek için hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirmektedir; nitelikli iş gücü aynı zamanda toplumsal gelişmeyi de hızlandırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip işgücünün üreticisi olarak meydana çıkmakta ve ekonomik gelişmenin ön koşulu olan bir yatırım olarak kabul edilmektedir. Hemen hemen her kurumda yaşanmakta olan ortak sorunlardan biri, çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip olduğu yeterlilikler arasındaki uyumsuzluklar, işgücünü geliştirme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve

etkinliği yönünden bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engel durumunu ortadan kaldıracak için kullanılacak en iyi ve en etkili süreçlerden biridir (Taymaz,1981, s:6-7).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler ise şunlardır:

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,
- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- Hizmet içi eğitimin, öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi (Canman,1995, s:85).

### 3.1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitim ile belirlenen amaçlar, hem örgütün hem de eğitim görececek personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmektedir. Hizmet içi eğitimin amacı, personelin bilgi, beceri ve tutumunu geliştirerek, işletme kaynaklarından verimli bir biçimde yararlanmasını sağlamaktır. Personel açısından bakıldığında, hizmet içi eğitim ile yalnızca genel kültür düzeyi ve becerilerinin artırılması değil; aynı zamanda ilgili personelin, işgücü piyasası tarafından talep edilen bilgi donanımı ve niteliklere sahip olması da sağlanmaktadır.

Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı açısından bakıldığında; karlılığın artırılması için en düşük maliyetlerle en fazla üretimin sağlanması işletmeler için son derece önemli bir unsurdur. Bu durumda üretimin optimizasyonu için etkili bir faktör olan hizmet içi eğitim, günümüz işletmelerinde bu anlayış çerçevesinde değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır (Kaynak,v.d,2000,s:171).

#### 3.1.3.1 Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları

Hizmet içi eğitimin temel ekonomik amacı; üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir. Bu amaç, sanayi devrimi gerçekleştiğinden bu yana işletmelerdeki mal ya da hizmet üretimini en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak, diğer bir ifadeyle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde



saptanmaktadır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve verimliliğin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içerisinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesi bir ölçüde doğal karşılanabilmektedir (age,1981,s:10-14).

İşletmenin hizmet içi eğitimden beklediği ekonomik amaçlar aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu,1986,s:128).

- Çalışanlara yapmakta oldukları işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılarak üretim artışının sağlanması,
- Üretilen mal ve hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğinin sağlanması,
- Çalışanların üst kadrolara hazırlanarak eleman ihtiyacının örgüt içerisinde sağlanması,
- Üretimde ve sunulan hizmette kalite artışının sağlanması,
- Zamandan tasarruf sağlanması,
- Hatalarda azalma sağlanması,
- İş hata ve kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması,
- Fazla mesaide azalma sağlanması,
- Maliyetlerin düşürülmesinin sağlanması,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşürülmesinin sağlanması,
- Standardizasyonun sağlanması,
- Makinelerin rasyonel kullanımının sağlanması,
- İş metotlarında gelişmenin sağlanması,

- Daha az personelle çalışma sağlanma

### 3.1.3.2 Hizmet İçi Eğitimin Sosyal Amaçları

Hizmet içi eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna verilmesi gereken değer ile çatışmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimi, yalnızca üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkartmak ve onun işletmede çalışanlara hizmet veren bir araç durumunda olduğunu da göz önüne almak gerekmektedir (Sabuncuoğlu,1986,s:129-130).

Hizmet içi eğitim, personel açısından; genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel ya da zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, onları işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliği sağlayan ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitimin, iyi işleyen insancıl ilişkilerin önemli bir yapı taşı olduğunu söylemek mümkündür (Gül,2000,s:4).

Konuya bu açıdan bakıldığında, hizmet içi eğitimin işletmeye olduğu kadar, çalışanlara da katkı sağladığı ya da sağlaması gerektiği söylenebilmektedir. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçları daha somut ve ayrıntılı olarak aşağıda yer, almaktadır.

- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve iş bilgisi ile deneyimin artması sonucu iş tatmininin sağlanması,

- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırtarak, yükselme olanaklarının sağlanması,

- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,

- Çalışanların moralinin yükselmesini sağlayarak, özgüven duygusunun geliştirilmesinin sağlanması,

- Çalışanların işe karşı ilgilerinin arttırılarak iş konusunda istekli hale gelmelerinin sağlanması,

- Çalışanların kendilerini geliştirerek yeni hedeflere ulaşmaları yolunda çaba göstermelerinin sağlanması,
- Çalışanların psikolojik, sosyal ve ekonomik bir değer olarak kendisi, çevresi, işi ve yaşadığı toplumla daha uyumlu ve dengeli ilişkiler kurabilen bir varlık haline gelmesine yardımcı olunması,
- Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- Çalışanların özlük haklarını benimsemesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duygularının gelişmesinde görev, yetki ve sorumlulukların bilinmesinin sağlanması,
- Çalışanlar için, edindikleri bilgi ve beceriler doğrultusunda, işgücü piyasasında değer artışı sağlanması,
- Çalışanların kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapma istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Hizmet içi eğitim arttıkça üretim; üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme olanağının sağlanması
- Çalışanların olgunlaşma ve hoşgörü kazanmasının sağlanması,
- Çalışanların devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarını azaltılması,
- İşletmenin amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesinin sağlanması,
- İşletmede etkili haberleşme, yakın insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Çalışanlarının yaratıcı güçlerinin gelişiminin sağlanması,
- Terfi olanağının sağlanması (Taymaz,1981,s:6-7).

### 3.1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunları çalışan açısından, işyeri açısından ve genel olarak incelenebilir. Çalışan açısından amaç, personelin işini daha iyi yapabilecek konuma getirmektir. İşyeri açısından ise, işyerini meydana getiren çalışanların görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Genel olarak hizmet içi eğitimin yararları ise şunlardır (Can,1995,s:186).

- Verimliliği yükseltmek,
- Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak,
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- İş kazalarını ve isten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak

Hizmet içi eğitimin personel açısından manevi bir haz, örgüt açısından ise, daha çok maddi fayda kazandırdığı söylenebilir (Gül,2000,s:4).

### 3.2. ELEKTRONİK ORTAMDA HİZMET İÇİ EĞİTİM (E-Eğitim) Ve E-EĞİTİME GEÇİŞ SÜRECİ

Coğrafi olarak dağınık bir yerleşim planına sahip işletmeler tarafından çalışanlarına yeni ürünler, politikalar, prosedürler ve yetkinlik eğitimleri gibi konularda bilgi aktarmak amacı ile kullanılır. Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşebilir. Burada çalışanlar telefon ve kişisel bilgisayarlar kullanılarak e-mail ile ya da video telekonferans sistemi ile iletişim kurabilirler. İşletmeler kişisel bilgisayar kullanarak interaktif eğitim uygulamasını benimsemekte ve aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. E-learning sistemi adı verilen uzaktan öğretim sistemi ile, sınıf eğitiminde anlatılmakta olan konular, bazı sınavlar belirli bir şablonda tasarlanarak eğitime alınması planlanan tüm çalışanların bilgisayar ekranlarında görüntülenebilecek şekilde organize edilir. Bu yöntemde, katılımcılarla ilgili detaylı raporlama yapılması mümkündür.

Uzaktan eğitimin en büyük avantajı ulaşım masrafından yapılan tasarruftur. Bir çalışan çok uzak bir bölgede bile olsa verilmek istenen eğitimden yararlanma olanağına sahip olur; ancak bu yöntemin yüz yüze yapılan eğitimler kadar etkili olması beklenmemelidir (Sabuncuoğlu,1986,s:161).

E- öğrenme kavramının ortaya çıkması uzun yıllara dayanmamaktadır. Bilgisayar Destekli Eğitim ortamının bilgisayar ağları ile bütünleşmesi sonucunda e-öğrenme kavramı oluşmuştur. Günümüzde TV, radyo ve CDROM 'ların bu ortamda olup olmadığı bilgisayar teknolojisine bakış açısına bağlıdır. Bilgisayar donanım bileşenleri ile hem TV hem de radyonun işlevini yerine getirmektedirler. İnternet ortamında teknoloji yardımıyla televizyon izlemek ve radyo dinlemek de mümkündür. Bu bağlamda İnternet ortamı e-öğrenme platformudur dersek hem radyo hem de televizyon bu platformun araçlarından biri haline gelebilir. Günümüzde geliştirilen e-öğrenme sistemlerinde tv teknolojisinden de faydalanılmaktadır. CDROM desteği e-öğrenme ortamlarında halen kullanılmaktadır. İnternetin yaygınlaşması ile internet tabanlı eğitim uygulamaları hız kazanmaya başlamış ve sanayi sonrası bilgi toplumuna geçiş ile eğitim gereksinimleri ve eğitim kavramı değişmeye başlamıştır. Eğitimle ilgili temel değişimlere bakacak olursak; öğrenme ihtiyaçları hızla çeşitlenerek artmakta ve bireylerin tüm yaşamları boyunca

talep edecekleri bir hizmet haline dönüşmektedir. Öğrenenler daha esnek, bireyselleştirilmiş ve erişimi kolay öğrenme biçimleri talep etmektedirler (www.eogrenme.net.2009).

Tablo 7:Eğitimin Tarihsel Gelişimi

<b>Tablo 7</b> :Tarihsel Gelişim Klasik Sınıf Eğitimi Dönemi	Multimedya Dönemi	Web Başlangıç	Yeni Dönem Web
1983 öncesi	1984-1993	1994-1999	2000-2006

**Kaynak:**Ernst&Young, “E-Learning’e Tarihsel Bakış”, (Çevrimiçi), [http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/el\\_tarih.asp](http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/el_tarih.asp), (12 Ekim 2005).

### 3.2.1. E-Eğitimde Kullanılan Araçlar

E-Eğitimde kullanılan araçları şu şekilde sıralayabiliriz.

#### 3.2.1.1. İnternet Bazlı Eğitim (İnternet-Based Training)

Çalışanlar internet bazlı eğitimi çeşitli şekillerde kullanırlar. Çok sayıda firma çalışanlarına ‘saba.com’ gibi online kurs veren firmaların kurslarını alır. Diğerleri ise iç intranet sistemleri ile eğitim imkanları tesis eder.

Blackboard ve Web CT gibi çeşitli ürünler online öğrenmeyi destekler. Mesela; Web CT , power point aracılığıyla slaytlar göndererek, chat odaları, tartışma forumlarıyla , online sınavlarla buna yardımcı olur.

İnternet bazlı eğitimi kullanmış çok sayıda öğrenci avantajlarından haberdardır. Park Avenue Bank of Valdos’ta e-training programını indirdiği zaman, öğrenciler 7/24 her bilgisayardan kullanabilirdi. Bankanın eğitim programı, eğitimcilerin çalışanların kursu tamamlama ilerlemelerin takip edebilmelerini sağlayan öğrenme yönetim sistemini içerir. Mesela Delta Havayolları müşteri hizmetleri personeli yıllık eğitimlerin % 70’ni internet üzerinden almaktadır (Dessler,2008, s:307).

#### 3.2.1.2. İnternet Bazlı Eğitim (İnternet- Based Training)

Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/IP tabanlı bir ağıdır.

Intranet'ler gateway'ler ile diğer network'lere bağlanabilir. Temel oluşturulma amaçları, kuruluş bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. Intranet'ler, şirket(ler) içi tele-konferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin bir araya gelebildiği iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılırlar (<http://egitim.nl/intranet-nedir/>, 30Ağustos 2009).

Şirketler kendi iç ağları aracılığıyla personelleriyle bilgi aktarımı yaparak bilgileri paylaşılır ve onların eğitimlerini iç ağları aracıyla görsel ve yazılı metinlerle destekler ve geliştirirler.

### 3.2.1.3. Görsel İşitsel Eğitim (Audiovisual-Based Training)

“DVD”ler, filmler, Powerpointler, videoteypler gibi görsel işitsel bazlı eğitim teknikleri çok verimli olabilir ve geniş çaplı olarak kullanılabilir. Ford motor firması videoları, problem çözme, müşteri şikayetlerine reaksiyon verme gibi konularda kullanıyor mesela. Bu teknikler diğerlerine göre daha pahalı fakat bazı avantajlar sağlamaktalar. Tabi ki genellikle daha ilginçler.

Ek olarak bu teknikler aşağıdaki durumlarda kullanılabilirler.

- Örneğin eğitim verirken faks makinasının nasıl tamir edileceğini gösterme amaçlı kullanılabilir. Olayı durdurmak, tekrar başlatmak, hızlı veya yavaş göstermek konularında faydalı olabilir.

- Örneğin kolaylıkla canlandırılmayacak durumlarda, örneğin bir fabrikanın görsel turunda kullanılabilir.

- Geniş organizasyonlu bir eğitime ihtiyaç olduğunda ve eğitimcileri bir yerden bir yere getirmek söz konusu olduğunda kullanılabilir (age,2008,s:305)

### 3.2.1.4. Telefonda Eğitim (Teletraining)

Bu yöntemle, bir eğitici merkezi bir lokasyondan çalışan gruplara eğitim verebilir. Honda Amerika uydu televizyon teknolojisini kullanarak, mühendisleri eğitmeye

başladı ve şu anda pek çok farklı personel tipini eğitmekte kullanıyor (Dessler,2008,s:306).

### 3.2.1.5 Video Konferans (Videoconferencing)

Video konferans sistemi bir yerdeki insanların, sesli ve görsel ekipmanlarını kullanarak, başka bir şehirdeki, ülkedeki yada birkaç şehirdeki gruplarla canlı olarak görüşebilmesine izin verir. Kamera önünde eğitim verilmeden önce yapılması gereken çok şey vardır. Mesela, öğrencilerin ana hatlarıyla eğitimi takip edebilmesi için bir klavuz hazırlanması önemlidir. Konferanstan yirmi dakika önce orda olmak önemlidir. Ve kullanılacak ekipmanların önceden test edilmesi önemlidir (Dessler,2008,s:306-307).

### 3.2.1.6. Multimedia Eğitim (Multimedia Training)

Seminerler düzenlemek, eğitim toplantıları yapmak bir seçenek. Ama çok daha etkili ve ekonomik bir seçenek daha var, uzaktan eğitim. Eğitime tabi tutulanın, öğrenme süratine göre ilerleyebileceği, dilediği yerleri dilediği zaman tekrar edebileceği ve bütün bunları dilediği yerde ve dilediği zaman yapabileceği bir çözümün ne kadar etkili olabileceğini tahmin ediyorsunuzdur. O halde eğitim vermek için eğitim CD'lerini düşünmelisiniz.

İnteraktif CD, yani etkileşimli CD, izleyen tarafından yapılan hareketlerle CD'nin akışının belirlendiği bir yapıyı ifade eder. En basit anlamı ile izleyen menüden bir seçim yaptığında CD içeriğinin bir bölümünün devreye girmesi bu kapsamdadır. Oysa ki, bu bir zorunluluk değildir. Takıldığında çalışmaya başlayan ve izleyen herhangi bir müdahalesine izin vermeden kendi akışını tamamlayan bir tanıtım CD'si de hazırlanabilir. Örneğin bir tanıtım videosu, CD ortamında sunulduğunda etkileşimsiz bir durum söz konusudur. İnteraktif CD ve tanıtım CD'si arasındaki fark Tanıtım CD'si ifadesi kullanım şeklini ifade eden bir kavramdır. Söz konusu CD içeriğinin bir kurum, proje ya da fikrin tanıtılması amacı ile hazırlandığını belirtir. İnteraktif CD ifadesi ise CD'nin yapısını belirten bir ifadedir.



Bu eğitim biçimiyle cd ve benzeri eğitim araçlarıyla, kişinin tekrar ve üzerinden geçme şansı olarak eğitim alması söz konusudur. (<http://www.cdcopycenter.com/index.php?option=com>)

### 3.2.1.7. Elektronik Performans Destek Sistemi (EPSS)

Lütfen öğrendikleri her şeyi hatırlama! Dell, Mesela her yıl 80 civarında yeni ürün tanıtır. Bu yüzden Dell'in teknik destek ekibinin her yeni ürünle ilgili her şeyi bilmesini beklemek gerçekçi olmaz. Bu yüzden Dell'in eğitimleri, çalışanlarına her gün ihtiyaç duyacakları, genel bilgileri verir. Dell'in eğitimleri, kuralları, kültürü, değerleri, sistemleri, çalışma prosesleri gibi. Performans destek sistemleri daha sonra, çalışanların bilmesi gereken geri kalan bilgileri, ihtiyaçları olduğu zaman verir.

Elektronik Performans Destek Sistemleri (E.P.S.S.), otomatik eğitim, dökümantasyon ve telefon desteğini bilgisayar ortamına taşır. Bir Dell hizmet temsilcisini aradığınız zaman muhtemelen bir EPSS sisteminin oluşturduğu soruları size soracaktır. EPSS olmadan Dell bütün hizmet temsilcilerini, gerçekçi olmayan bir şekilde pek çok konuda eğitmek zorunda kalacaktı (Dessler,2008,s:306).

### 3.2.2. E-Eğitim Programının Hazırlanması ve uygulanması

E-eğitim'in gerçekleşebilmesi için temelde iki bileşenin birbiri ile eşgüdüm içinde çalışması gerekir. Bunlardan ilki eğitsel materyalin kendisi. Diğeri ise öğrenciyi doğru eğitsel malzemeye yönlendiren ve öğrenme sürecini takip eden ve performansı kayıt altına alan Learning Management System.

Herhangi bir e-eğitim portalı için, tasarımın her noktasında içeriğin önemli bir yeri vardır. Bir eğitim programının başarısının belirlenmesinde en önemli pay içeriktedir. Bu nedenle de iyi bir içerik oluşturabilmek için katılımcıların birtakım özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Eğitim verilecek kitleyle nasıl bağlantı kurulacağı ile ilgili karar verme yönünden, katılımcıların temel özelliklerini bilmek önemlidir . Tasarımı iyi yapılmış bir ders içeriğinin temeli, iyi hazırlanmış "Senaryo'ya dayanır. Senaryo ile animasyonlarda kullanılacak uygun karakterin seçimi, buna bağlı olarak

animasyon ortamı ve kullanılacak materyaller, metin ve animasyon alanları, öğrencinin bilgisayarla iletişimini sağlayacak yönergelerin standartlaşması sağlanmalıdır.

E-egitimde içeriklerin üretimi ve gerektiğinde bu içeriklerin paylaşılabilmesi önemlidir, çünkü içerik üretimi ciddi anlamda zaman isteyen bir konudur. Uzaktan eğitimde kullanılan yazılımlarda LMS'ler arasında farklı standartlar olması eğitim materyallerinin paylaşımını, yeniden kullanılabilirliğini güçleştirmektedir. Bu güçlükler LMS tasarımcılarını ortak standartlar geliştirmeye yöneltmiş ve ADL adlı şirket tarafından halen geliştirilmekte olan SCORM standartları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda SCORM standartlarıyla her türlü içeriğin, uyumlu her LMS içinden çağırılabilmesi büyük bir kolaylık sağlamıştır. SCORM sadece içeriğin üretimi, paylaşımı, yeniden kullanımı için değil, kullanıcı performansının, başarısının takibi, raporlanması ve eğitsel hedeflerin karşılanması gibi araçlar da içermektedir (Hakkari ve diğ.,2009, s:2).

Teknik olarak bakıldığında seneryolar her sahnede hangi olayların gerçekleştiğini detaylı olarak anlatan bir dizi tariflerden oluşur. Metin, grafik, ses, video, animasyonlar ve etkileşim veya uygulamalar olarak tarif edilir. Senaryoda yazılı açıklamalar kullanılırken seneryolar üzerinde taslak resimler veya "clipartlar" kullanılarak daha görsel bir taslak hazırlanır. Yazılı senaryonun daha kısa zamanda üretilmesinin yanında, seneryo üretilecek eğitimin nasıl görüneceği hakkında daha çok fikir sahibi olunmasını sağlar. Eğitim tasarımcısı, projeye ve geliştirme ekibine bağlı olarak yazılı senaryo hazırlayabilir. Her iki biçim de aynı amaca hizmet eder ve aynı açıklayıcı unsurları içerir, fakat düzen ve grafik kullanımı yönüyle farklılık gösterirler.

E-öğrenme programları hazırlanırken zaman kavramı önemlidir. İçeriğin hazırlanması, sunumu ve etkinliklerin yapılması gibi işlemler çok zaman ister. Bu gibi problemleri ortadan kaldırmak için sunulacak dersin önceden senaryosunun hazırlanması etkin bir çözüm olacaktır. Aslında tasarım aşamasında zaman kaybetmek yerine "seneryo" hazırlayarak zaman kazanmak daha doğrudur.

Ayrıca “seneryo” yazarının hazırlanan konu hakkında bilgi sahibi olması hem oluşturulan içeriklerin hedef kitleye ulaştırılmasında önemli rol oynar, hem de zamandan kazanç sağlar. “Seneryo” kendi içerisinde bir plan olmasına rağmen, başlamadan önce birtakım ön çalışma yapılması gerekir. Bunlardan en önemlisi hedef kitlenin tanımlanarak ihtiyaç analizinin yapılmasıdır. Seneryo tasarlanırken hedef kitle göz önünde tutularak, ders sunumu ve öğrenci adaptasyonunun sağlanmasına dikkat edilmelidir. Bu nedenle ders içerikleri hazırlanmadan önce öğrenci analizi yapılmalıdır. Öğrencilerin yaşı, kültür farklılıkları, teknoloji ve bilgisayar deneyimleri, öğrencinin temeli (background) vb. bilgilere dayanarak tasarlanan içeriğin daha verimli olması sağlanılır. Doğru bilgiyi doğru öğrenciye göre tasarlama, ihtiyacı karşılayacak farklı öğrenme stilleri ve etkili öğrenme seçeneklerini arttırmak gerekir.

Seneryo hazırlayan eğitimciler birçok kişinin rolünü üstlenmesi gerekir. Her bir roldeki kişinin amaç ve hedefi iyi belirlenmelidir (age,2009, s:2).

### 3.2.2.1. Sanal Sınıfların oluşturulması (Virtual Classroom)

Pek çok lise öğrencisi, Powerpoint sunumları (prezantasyonlar) okumak, internet kanalıyla konuşma “chat” ortamında anlık mesalaşmak ya da online sınav olmak gibi konuları içerir. Sanal sınıf ise internet ortamında (on-line) öğrenmeyi yeni bir seviyeye taşıyor. Sanal bir sınıf, bir çok öğrencinin bilgisayarlarını kullanarak canlı, işitsel ve sanal tartışmalar ile yazılı testlerle ve Powerpoint slaytları gibi araçlarla iletişim kurabilmesini sağlayan özel bir yazılım kullanılır (Dessler,2008, s:308).

### 3.2.3. E-Eğitimin Faydaları

- Zaman ve mekândan bağımsız öğrenme fırsatı.
- Hızlı ya da yavaş öğrenme gereksinimlerine yanıt verebilen bir öğrenme tekniği.
- Uzman bilgisine daha hızlı ulaşma ve onunla çalışma olanağı.
- İyi tasarlanmış malzeme ile geleneksel sınıf ortamına oranla hatırlamada %25 artış ve öğrenme süresinde yaklaşık %40 ile %60 oranında kısalma.
- Bireysel gereksinimlere uygun malzemelerle öğrenme olanağı.
- Çoklu ortam olanaklarıyla birden fazla duyuya hitap eden öğrenme fırsatı.
- Hızlı içerik güncelleme olanakları.

- Derse yardımcı kaynak olarak etkin ve hızlı erişilebilir İnternet kaynakları ve referanslar
- Öğrencinin kendi öğrenme gereksinimi doğrultusunda istediği konuyu istediği sırada ve yoğunlukta çalışabilmesi.
- Şimdilik ücretsiz ulaşılabilen pek çok ek ders malzemesi.
- Öğrencinin kendi öğrenme sürecini denetleyebilmesi.
- Başlangıçta, geleneksel eğitim ortamlarına oranla, tasarım ve üretim aşamalarındaki yüksek maliyete karşın öğrenci sayısı arttıkça eğitim maliyetinin azalması (Hakkari ve diğ..2009,s:2).

### 3.2.4.E-Eğitimin diğ er Eğitim Yöntemleri ile Arasındaki Farklılıklar

E-eğitim; İnternet, intranet veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinde sunulan, web tabanlı bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir. E-eğitim geleneksel eğitim anlayışından en büyük farkı içerdiği teknoloji boyutu gibi görünse de gerçekte köklü bir değişimi öngörmektedir. Bu yaklaşım; bireyi merkeze alan, onu bilgiye ulaşma yönünde motive eden ve ona öncelik veren bir modeldir. E-eğitim ile öğretmen ve öğrencinin aynı ortamda ve aynı anda bulunmalarına gerek kalmadan eğitim etkinlikleri gerçekleştirilir ( Eğitim,2003, s:1).

Öğrenmenin bireysel ve örgütsel anlamda çok önemli hale geldiği günümüz iş dünyasında; öğrenme yöntemlerinde de gelişen teknoloji ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda, yaygın olarak kullanılan eğitim ve öğretim metotlarında değişiklikler olmaktadır. Genelde öğrenci ve öğretmenin aynı zamanda ve aynı mekanda olmasını gerektiren ve öğretmenin hem kaynak hem de idareci rolünü üstlendiği geleneksel öğrenim biçimleri (sınıf eğitimi) bu gelişmeler karşısında artık yetersiz kalmakta, günümüzün başka sorumlulukları ya da kişisel tercihlerinden dolayı belli bir zaman ve mekanda olamayan öğrencilerin de öğrenme ihtiyaçlarını karşılamamaktadır.

**Tablo8:Geleneksel Öğretim Anlayışı ile E-Öğrenme anlayışının karşılaştırılması**

FAKTÖR	GELENEKSEL ÖĞRETİM	E-ÖĞRENİM
Zaman	Bağımlı, süreli	Bağımsız, yaşam boyu
Mekan	Bağımlı, kısıtlı	Bağımsız, teorik sınırsız

Transfer	Teknolojiye bağımlı değil	Teknolojiye bağımlı
Hız	Yavaş	Hızlı
Öğrenim ortamı	Kontrol altında, kurallı, yüz-yüze, süre sınırlı	Kontrolsüz, kuralsız, öğrenci öğreticiden uzakta, süre sınırsız
Yetenek-kalite	Öğretmenin öğretim yeteneği, bilgi ve beceri düzeyine; öğrencinin öğrenme hızına bağımlı	Öğretim ve öğrenim yeteneğine bağımlı değil, en değerli materyal herkese sağlanabilir
Esneklik	Esnek değil, yeniden yapılandırılmaz	Esnek, kişiye, zamana, amaca bağlı olarak yeniden yapılandırılabilir.
Etkinlik	Durum ve koşula bağlı	Durum ve koşula bağlı
Ölçeklendirme	Çoğunlukla hayır	Evet, 1-1000 arasında fark yok
Yararlanma	Kısıtlı, belirli sayıda öğrenci	Teorik olarak sonsuz, yaygın
Yatırım	Pahalı (binalar, maaşlar, yönetim)	Göreceli ucuz (çalışma yapmalı)
İşletim	Pahalı/Ucuz	Ucuz (30 öğrenci/ögrt. elemanı)

**Tablo 8: Geleneksel öğretim ile e-öğrenimin karşılaştırılması** (*Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:II, Sayı:II, <http://efdergi.yyu.edu.tr>*)

## Dördüncü Bölüm

### 4.BANKACIKLIK ALANINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMDE E-DÖNÜŞÜM UYGULAMA ÖRNEĞİ: GARANTİ BANKASI E-EĞİTİM BİRİMİ YÖNETİCİLERİYLE GERÇEKLEŞTİRİLEN MÜLAKAT SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Garanti Bankasında uygulanan eğitim biriminin e-dönüşümün nasıl şekillendiğini ve uygulamada nasıl hayata geçirildiğini teorik bilgiler ışığında ortaya koymaya yönelik bir araştırmadır. Günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının eğitim faaliyetlerinin önemi içinde bulunduğumuz çağın bir gereği olarak artmaktadır. Bu faaliyetlerini daha hızlı bir şekilde çalışanlarına aktarmada bilgi teknolojilerinden faydalanmanın insan kaynakları yönetimine sağladığı kalite, etkinlik ve verimlilik bakımından insan kaynaklarının faaliyetlerinin e-dönüşümü insan kaynakları yönetiminin bir stratejisi olarak ele alınmaktadır. Bundan dolayı Garanti Bankası Türkiye’de ilk olarak bu dönüşümü yapan ve süreçleriyle yaşayan önemli bir uygulama örneği olarak aktarılmıştır.

#### 4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmanın evreni, bilgi toplama aracı, aracın uygulanması ve toplanan bilgilerin işlenmesine ilişkin gerekli açıklamalar aşağıda açıklanmaktadır.

##### 4.2.1.Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni Garanti Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Eğitim Müdürlüğü ve bu sisteme tabi olan çalışanlar olarak belirlenmiştir. Tüm çalışmalar bu evren üzerinde yapılmıştır.

##### 4.2.2. Bilgi Toplama Aracı

Örnek uygulama ilgili bilgiler işletmenin Eğitim Müdürlüğünde çalışan uzmanlarla yüz yüze mülakat tekniği kullanılarak yapılan soru-cevap ve dökümantasyon alınarak sağlanmıştır.

#### 4.3. Garanti Bankası Tarihçesi

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 1964 yılında Ankara'da kurulan tek şubeyle finans sektöründeki özel bankalar arasında yerini almıştır. 1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılan Garanti, Holding Yönetim Kurulu'nun 16 Ekim 2001 tarihinde aldığı karar doğrultusunda, Osmanlı Bankası ile birleşerek, faaliyetlerini Garanti Bankası markası altında sürdürmeye başlamıştır. Birleşmeden sonra, 8.9 katrilyon TL aktif büyüklüğü ve 750 trilyon ödenmiş sermayesiyle Türkiye'nin en büyük özel bankalarından birisi haline gelmeyi ve amacını başarabilmiştir.

Garanti, Türkiye'nin on-line-real-time hizmete geçen ilk çok şubeli özel bankası. Bugün 7,697 çalışanı, yurtiçinde 700 şubesi, yurtdışında Lüksemburg, ve Malta'daki şubeleri ve Londra, Dusseldorf, Moskova ve Şangay'daki temsilcilikleriyle kurumsal, ticari, işletme bankacılığı ve bireysel müşterilerine çok yönlü finansal hizmet sunmaktadır. Finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Doğu Grubu'na bağlı olan Garanti Bankası; Hollanda'da Garanti Bank International, Rusya'da Garanti Bank Moscow isimli bankaları bulunuyor.

1990 yılında ilk halka arzı gerçekleştiren Garanti, 1993 'te Türkiye'de ilk defa yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur ve bugün, Banka'nın sermayesinin%31.51'ihalkaaktır.

Garanti Bankası, tüm şube, bölge ve genel müdürlük birimleri ile bankacılık fonksiyonlarının incelenmesi sonucunda, tüm birimler ve tüm fonksiyonları için "ISO 9001:2000 versiyonu kalite belgesini alan ilk Türk bankası olmuştur. İlk olarak 1995 yılında ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi alan Garanti Bankası; İş Akışlarını Yeniden Düzenleme Projesi (BPR/Business Process Reengineering), doğru yerde doğru müşteriye hizmet vermeyi amaçlayan Nokta Projesi, Veri Tabanı ve Segmentasyon Projesi ve CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Projesi gibi uygulamalarıyla kalite sistemini sürekli geliştirmektedir. ([www.paragaranti.com.tr](http://www.paragaranti.com.tr).2009).

#### 4.4. Garanti Bankası Misyon ve Vizyonu

Garanti Bankası misyonu :

Etkinlik, çeviklik ve örgütsel verimlilikle;

- Müşterilere,
- Hissedarlara,
- Çalışanlara,
- Topluma ve çevreye katılan değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır.

Garanti bankasının vizyonu ise Avrupa'nın en iyi bankası olmaktır.

([www.garanti.com.tr](http://www.garanti.com.tr),2009)

#### 4.5. Garanti Bankası Eğitim Felsefesi

Garanti Banka'sında eğitim bir yatırım olarak değerlendirilir. Bu yatırım bankanın hedeflerini gerçekleştirmesinde birincil etken olarak rol almasını sağlamak Eğitim merkezinin öncelikli görevidir.

Bu çerçevede yapılan eğitimlerde amaç:

Spesifik iş ihtiyaçlarına cevap vermek ve iş başında ölçülebilir, gözlemlenebilir sonuçlar yaratmaktadır.

- Eğitim Merkezi eğitimleri bir yatırım olarak değerlendirir ve tüm eğitim faaliyetlerinin ilgili birimler tarafından sahiplenilmesini gözetir.

- Eğitim Merkezi iş performans artışını sağlamak için gerekli davranış ve düşünce reformunu yeşertecek platformu hazırlar.

- Eğitimler insan kaynakları politikalarını destekler ve tamamlar.

- Eğitim Merkezi, banka çalışanlarının yoğun olarak bir araya geldiği yer olma bilinci ile kaynaştırıcı olma sorumluluğunu üstlenmektedir (age,2009).

#### 4.6. Garanti Bankası Hizmet içi Eğitim Temel Stratejileri

- Eğitimin, banka hedeflerine ulaşmasındaki doğrudan ilişkisinin vurgulanması ve bu amaçla tüm bankacılık birimleriyle ortaklığın geliştirilmesi,



- Projelerde proaktif bir biçimde yer alarak, temel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi,
- Bankaya yeni alınan tüm elemanların atandıkları görevde iş performanslarını ve bankacılık bilgilerini en kısa sürede, yeterli düzeye çıkarmak amacıyla her göreve özel temel eğitimlerin düzenlenmesi ve aynı zamanda Garanti Bankası'nın vizyonunun ve misyonunun değerlerinin aktarılması,
- Banka içinde görev değişikliği yaşayan elemanlarımıza yeni görevlerinin gerektirdiği bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla yeni görevlerine başlamadan cross eğitim programları düzenlemesi,
- Kolay okunur, uygulamaya dönük eğitim malzemelerinin hazırlanması; simülasyon, vaka çalışması rol oyunları gibi teknikler içeren eğitim programları düzenlenmesi,
- Öğrenen örgüt olma ve bireysel öğrenmeyi geliştirme amacına yönelik iş başı eğitim ve web tabanlı eğitim çalışmalarının yaygınlaştırılması,
- İnsan kaynakları projelerine kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına destek olunması,
- Başarıya ulaşmada anahtar rol oynayan yöneticilerin yetiştirilmesi, gelişimlerinin sağlanması,
- Tüm eğitim faaliyetlerinde çalışanların performansının gelişimine odaklanılması olarak belirlenmiştir.

4.7. Garanti Bankası E-Eğitim Birimi Yöneticileriyle Yapılan Gelecekte Bankacılık Alanında Gerçekleşecek Hizmet İçi Eğitimin Sadece E- Eğitim olarak Gerçekleşmesine Yönelik olarak yapılan mülakat.

Garanti Bankası eğitim birimi şube ve bölge eğitimleri yönetmeni olan Tülay Uca ve eğitim teknolojileri ve ölçme değerlendirme yönetmeni olan Taner Yiğit ile bankacılık ta uygulanan hizmet içi eğitimin klasik sınıf yöntemi ve diğer hizmet içi yöntemleri yerine gelecekte sadece elektronik ortamda gerçekleştirilip

gerçekleştirilmeyeceğine yönelik 23.07.2009 yapılan mülakatta sorulan sorular ve cevaplar aşağıda gösterilmiştir.

Sorular ve Cevaplar:

1.Bankada çalışan personel sayısı ne kadardır. Ve diğer demografik bilgiler nelerdir?

T.U: Bankamızda yaklaşık olarak 16500 adet personel çalışmaktadır. Bunların kadın erkeğe göre oranlaması erkek ağırlıklıdır.

2.Bankamızın vizyon ve misyonu nelerdir?

T.U: Garanti bankası misyonu etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle müşterilerimize, hissedarlarımıza ve çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır.

Garanti Bankasının vizyonu ise Avrupa'nın en iyi bankası olmaktır.

3.Garanti Bankası kurulduğu tarih itibariyle personeline eğitim veren bir banka mıydı ve eğitim birimi ne zaman kuruldu?

T.U: Garanti Bankasının eğitim biriminin tarihçesi 10 yıl öncesidir. Ama kurulduğundan beri hem Osmanlı bankası olsun hem de Garanti bankasının çok uzun süredir devam eden bir eğitim süreci vardır.

4.Eğitim departmanının misyon ve vizyonu nedir? Ve eğitim departmanının misyon ve vizyonu ile bankanın misyon ve vizyonu arasındaki ilişkiyi açıklar mısınız?

T.U: Bence en son güncel olan bilgiyi, gerçek ve doğru bilgiyi en doğru yöntemlerle, en iyi tedarikçiyle bu banka içinden yada dışından olabilir. Kişilerin vizyonlarını sadece teknik bilgiyle sınırlı kalmaksızın, çalışanlarında vizyonlarını geliştirebilecek şekilde en doğru yöntemlerle en doğru şekilde vermek. Çalışanların vizyonunu açıcı, hiçbir yatırımdan kaçınılmadan yurt içinde yada yurt dışında en iyi kaynak neyse onu temin ederek eğitimin o şekilde verilmesidir.

T.Y: Burada en kritik baktığımız nokta bankanın misyon ve vizyonlarıyla aynı yöne giden eğitimler verebilmek. Ve güncel gelişmeleri takip eden eğitimler verebilmektir.

Mesela bu sene yaşanan krizden dolayı krizle ilgili eğitimler verildi. Önümüzdeki yılda büyüme yaşanması bekleniyor ve bu yönde eğitimlerin verilmesi planlanıyor.

.5.Eğitim Departmanının organizasyondaki yeri, rolü ve önemi nedir?

T.U: Üst yönetimde bizlerinde bir resmi varsa bunun nedeni organizasyondaki insan kaynağının önemidir. Ve bu resimde her zaman insan kaynağı ve eğitim kavramları vardır. Aslında her türlü olayda vardır. Çok klasik belki insana yatırım kavramı ama üst yönetimin dilinde de, çalışanların dilinde ve düşüncelerinde de insana yatırım kavramı dolayısıyla da eğitim kavramı vardır. Pek çok banka da eğitim strateji komitesi diye bir komite yoktur. Fakat bizim bankamızda genel müdürümüz olan Ergun Özen'in ve bankamızın CEO sunun da katılımıyla ve üst yönetimin de katılımıyla, periyodik aralıklarla gerçekleştirilen, bankanın hangi yöne gittiğine, dünyanın hangi yöne gittiğine ve bizim hangi yöne gitmek isteşimize göre stratejiler alıp iş kollarına, bölgelere, şubelere indirerek yolumuz belirleriz o anlamda eğitim birimi en stratejik birimlerden biridir.

T.Y: Düşüncelerimiz aynıdır. Bankanın maddi anlamda bu kadar yatırım yapıyor olması ve bu konunun üzerinde çok duruyor olması zaten verdiği önemi de gösteriyor. Gerektiği durumlarda bankamızın genel müdürü yardımcılarının da çeşitli konularda eğitim veriyor olmaları, eğitime verilen önemi gösteren bir diğer unsurdur.

6. E-eğitime geçiş süreci ve gelişmeler hakkında bilgi verir misiniz?

T.Y: E öğrenme dediğimiz kavram son dönemde popüler olsa da Garanti bankası 1998 tarihi itibariye, yaklaşık 11 yıldır garanti bankasında uygulanıyor. Türkiye de en büyük e-öğrenme eğitim içerikleri oluşturan firmalar bile Türkiye de e öğrenmenin garanti bankasıyla başladığını söylerler. Garanti bankasında e öğrenim o tarihten itibaren devam ediyor fakat son dönemde bu alanda verilen eğitim artarak devam ediyor bunun nedeni de bant genişliklerindeki yada teknolojiideki bazı sınırların kalkıyor olmasıdır. Ve yavaş yavaş bizim düşündüğümüz anlamdaki e öğrenmenin gelişiyor olmasıdır.

7.İnsanların alışmış oldukları klasik sınıf içi eğitim yöntemlerinden sonra e-eğitime geçişte problemler yaşandı mı?

T.Y:İlk etapta ve belli bir döneme kadar insanlar yadırgayarak yaklaştılar. Sınıflara çağrılıp bir hocanın anlatması sistemiyle eğitim almaya alışmış olan, kendisi araştırıp öğrenme isteği olmayan kişiler olmamızdan ve genel olarak ta böyle bir eğitim sistemi içinde eğitiliyor olmamızdan dolayı bir yadırgama oldu. Ama son dönemde bizim eğitimleri tamamlama oranlarını kontrollerimizde onun daha azaldığını, kişilerin teknolojiye daha fazla yakınlık duyduklarını söyleyebiliriz. Ve bu durumun aşıldığını söyleyebiliriz.

8.E-eğitime geçiş sürecini kolaylaştıran etmenler oldu mu?

T.Y:Genel olarak insanların bilgisayar kullanımını biliyor olmaları ve bankacılıkta bilgisayar kullanımıyla fazlaca haşır neşir olmaları bu geçiş sürecini kolaylaştırdı. Birde banka çalışanları çok yoğun bir tempo içinde çalışan kişiler oldukları için birkaç günlerini eğitim merkezinde geçirmek yerine, işlerini yapıp takip ettikleri bilgisayarlarında, kendi tempolarında, geriye dönme şansları olarak, istenilen şekilde oradaki bilgilere ulaşabiliyor olmalarının yarattığı avantajlar oluyor.

9.E-eğitime geçiş mevcut kurum kültürü içinde bir takım değişiklikler yaratımı?

T.Y:Biz hali hazır da eğitimlerin sadece yüzde 20 si gibi bir kısmını elektronik ortamda gerçekleştiriyoruz. Biz yine ağırlıklı olarak sınıf içi eğitimle personelimizi eğitiyoruz. Geçmişte bu oran yüzde beşe, doksan beş gibi bir orandı. Fakat şimdi biz gelişen teknolojiyle birlikte bu oranı arttırmayı düşünüyoruz. Biz e-eğitimi daha çok destek anlamında veriyoruz. Örneğin bireysel kredilerle ilgili eğitim alacak bir kişiye eğitim süreci başlamadan konuyla ilgili fikir sahibi olması adına teorik anlamda bilgi veriyoruz. Bununla birlikte, teorik eğitimden sonra alacağı sınıf içi eğitimle bilgileri iyice pekişmiş ve daha çok şey biliyor olarak eğitimlerini tamamlamış olacaktır. Bazı materyeller ekran eğitimi gibi e öğrenme için son derece uygun fakat bazı eğitimler kişisel gelişim gibi, bu eğitim yöntemi için uygun değil. E eğitimle ilgili olarak gelişmeler yaşayıp iyi yerlere geliyoruz fakat biz sınıf içi eğitim ve e eğitimin sırt sırta gitmesini ve birbirilerini desteklemeleri gerektiğini düşünüyoruz.

10. E-eğitim sürecine geçişte teknik destek alındı mı? Ve teknik problemler yaşandı mı?

T.Y:Maalesef teknolojinin olduğu her yerde bir takım teknik sorunlar yaşanabiliyor. İlk e öğrenmeye geçildiğinde sistem daha basitti ve bundan dolayı daha az şeyi takip etmemiz gerekiyordu. Şimdi teknolojinin de gelişmesiyle çok fazla sayıda şeyi sınavıp, öğrenebiliyor olduğumuz için çok daha fazla şeyi takip etmemiz gerekiyor. Teknik problemler yaşamamız durumunda iştirakimiz olan garanti teknoloji yardımcı oluyor.

11. E-eğitime geçişte akademik destek alındı mı?

T.Y:Akademik anlamda bir destek alınmadı. Fakat e eğitim alanında çalışan personelin çoğu alanında eğitilmiş ve işini iyi yapan insanlardan seçildi. Genelde bilgisayarla ilgili akademik eğitim almış kişilerle çalışılması tercih edildi.

12.E-eğitime geçişteki asıl amaç neydi? Ve bu amaca ulaşıldı mı?

T.Y:Esas amaç taşradaki şubelerimizde çalışan personellerimizi eğitim amacıyla sürekli yerlerinden kaldırıp eğitim birimine getirmek yerine oturdukları yerde, eğitimlerini alabilmelerini ve zamandan tasarruf sağlayabilmektir. Şimdiki amacımız taşrada büyümek olduğu için böyle bir uygulama gerekiyordu. Ve eğitim bu anlamda özgürlük ve kolaylıklar sağladığı için amacına ulaşmış oldu.

13.E-eğitimde kullanılan araçlardan, aşağıdaki gösterilen araçlardan hangilerini kullanıyorsunuz?

T.Y:

İnternet-based training: Bu yöntemi kullanıyoruz. Ve zaten tamamen internet üzerindedir.

İntranet-based training: İntranet yeniden yapılandırılıyor. Birkaç konuda bu yöntemi kullanmayı düşünüyoruz. Mesela oryantasyonu bu şekilde kullanabileceğimiz düşünüyoruz. Şuan için yok ama intranet yapımız yeniden yapılandırılıyor. Ve bu sistemi de kullanacağız.

Audiovisual-based training: Bu yöntemle ilgili çok fazla materyel yok bu yüzden bu yöntemi kullanmıyoruz.

Teletraining: Bu yöntemi çok sık kullanmıyoruz. Yılda birkaç sefer kullanabiliyoruz. Bunu genelde eğitim sonrası takibi için kullanıyoruz.

Videoconferencing: Bu yöntemi de kullanıyoruz. E öğrenmelerin içinde en pahalısı da olsa bu sistemi bölgelerde kullanıyoruz. Bütün bölge çalışanlarıyla bu sistemle iletişim kurabiliyoruz.

Multimedia training: Bu yöntemi kullanmıyoruz diyebiliriz.

EPSS: Aslında bu sadece destek sistemi olarak ta anılıyor. Bunu kullanmak istediğimizi garanti bankası üst yönetimiyle paylaştık. Fakat henüz kullanmıyoruz.

14.E-egitimin Garanti bankasına aşağıdaki alanlarda sağlamış olduğu olumlu ve olumsuz etkiler nelerdir?

**Tablo 9: İşletmede e-egitimin etkileri**

	Arttı	Azaldı	Değişiklik Olmadı
Yönetici sayısı	+		
IT uzman sayısı		+	
İK uzman sayısı		+	
Eğitmen sayısı		+	
İş yükü		+	
Verimlilik, iş yükü/iş gören sayısı	+		
Devamsızlık oranı		+	
İşgücü eksikliği	+		
İş gücü fazlalığı		+	
İş görenleri yeniden sınıflandırma		+	
Çalışma saatlerini kısaltmak			+
Maliyetler		+	
Diğer eğitimler	+		
Ücretlere yansımaları			+
Stres		+	
Motivasyon	+		

İş gören başarısı	+		
İş gören tatmini	+		
Nitelikli ik kaynaklarının temini, seçimi	+		

15.Garanti Bankasının e-egitim anlamında örnek aldığı yada takip ettiği başka bankalar yada kurumlar var mıdır?

T.Y:E eğitim de örnek aldığımız başka bankalar yok. Çünkü bunu sektörde ilk uygulayan banka biziz fakat bazı konularda takip ettiğimiz firmalar var. Mesela belli teknik konuları nasıl anlatmış diye baktığımız firmalar var. Farklı bir takım konuları nasıl anlattıklarını takip ettiğimiz firmalar var. Genellikle yurt dışı kaynaklı firmalara bakıyoruz. Örneğin; Bank Of America'yı bu anlamda geçmişte takip edip incelemiştik.

16. Sektördeki e-egitim anlamında gerçekleşen gelişmeleri takip ediyor musunuz?

T.Y: Bu noktada Türkiye'de çok fazla gelişme olmuyor. Takip edebileceğimiz çok fazla gelişme yok. Ama yurt dışındaki gelişmeleri takip etmeye çalışıyoruz. Bununla ilgili de yurt dışında gerçekleştirilen konferanslara katılıyoruz.

17.Bu aşamadan sonra Garanti Bankasının e-egitim alanındaki hedefleri nelerdir?

T.Y: Uygulamaya yönelik eğitimler koymak. Temel olan bilgi düzeyinde eğitimler için elektronik ortamda eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek. Basit ve uygulanabilir eğitimler için kullanmak. Ya da üst düzeyde bir takım eğitim çalışmaları, yine uygulamaya yönelik olma koşuluyla yapmak. Ve son dönemde eğitim birimi olarak hem e-egitimde teorik bilgi vermeye çalışıp sınıf içi eğitimle tamamlayarak. İki eğitim biçimini bir ara da kullanmaya çalışmaktır.

18.Sonuç olarak ve konunun özü olarak e-egitim bankacılık alanında verilen hizmet içi eğitimin klasik yöntemlerinin de yerini alarak gelecekte sadece bu alanda eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi mümkün olur mu? Nedenleriyle birlikte açıklayınız ?

T.Y:Başka sektör için bunu söyleyebiliriz. Bu konuda araştıran ve yurt dışında çeşitli ortamlarda konuşmacı olarak katılan biri olarak bunun bankacılık sektöründe kesinlikle mümkün olmayacağını düşünüyorum. Ama otomotiv gibi sektörlerde olma şansı ve olasılığı vardır. Otomotiv gibi bir sektörde bu mümkün olur simülasyon sınıfı aracılığıyla ve eğitim verilen alanların daha çok teori içeren alanlar olması nedeniyle gayet mümkün olabilir. Bankacılık için spesifik konuşursak ilişki yönetimi içeren bir eğitimi örnek verirsek bunu anlatsak ta insanlar bunu sınıf içinde canlı bir şekilde uygulamalı olarak görmek isterler. Ve bu uygulama sırasında diğer kişilerle canlı olarak paylaşırlar. Onlarla paylaşımları sonucunda da kıyaslama şansı bulurlar. Ve bu bankacılık da verilen hizmet içi eğitim için çok önemlidir. Aslında eğitimin özünde kurumların ulaşmak istediği hedeflerin ve davranışların olması bunlara ulaşmak için elinizdeki mevcut materyalleri nasıl kullandığınız sonrasındaysa bu hedeflere ve davranışlara ulaşip ulaşmadığınızı sınav ya da diğer yöntemlerle sınamakla ilgilidir. E- eğitimde de bu aynı şekildedir ve eğer o yöntemlerle hedeflere ulaşip onların gerçekten başarılı olduğunu ölçebiliyorsak olma şansı olabilir. Ama bu kadar akıllı bir sistem henüz yok. Çünkü insanoğlu her zaman o sistemi geçecek zekadadır. Teknolojik anlamda gerçekleşecek gelişmeler sonucunda kişileri sınıflara toplamak yerine internet üzerinden bir araya getirerek çeşitli çalışmalar yapılacaktır. Fakat geri kalan diğer konular için materyal uygun değildir. Teknoloji değişse bile kişilerin öğrenme alışkanlıklarının değişmediği müddetçe sadece elektronik alanda eğitim, hizmet içi eğitimin tek uygulama alanı olamayacaktır. Ama hizmet içi eğitim sadece elektronik ortamda yapılabilir demek aşırı derecede iddialı bir yargı oluyor. Ve önümüzdeki 50 yıl için de olmayacağına kesinlikle ifade edebiliriz. Ayrıca garanti bankası e- eğitimi bir destek eğitimi pekiştirme eğitimi olarak gerçekleştiriyor. Amaç olarak da bunu sadece elektronik ortamda yapmayı doğru bulmuyor. Bankacılık gibi insan ilişkisine dayalı bir alanda duygusal paylaşımın ve öğrenirken etkileşimin çok önemli olduğuna inanıyoruz.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme süreci ile artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, eğitim faaliyetlerini hızlandırarak örgütsel etkinlik ve işgücü verimliliğini arttırmak zorundadırlar. İnsan Kaynakları Yönetimi eğitim faaliyetlerini yerine getirirken sürekli değişen çevre koşullarını dikkate almalıdır. İnsan Kaynakları Departmanlarının operasyonel faaliyetlerinde elektronik dönüşüm (e-İKY), İnsan Kaynaklarının Yönetiminin organizasyondaki stratejik rolünü daha da arttırmıştır. Günümüz işletmeler bilgi teknolojilerine dayalı yeni hizmet içi eğitim yöntemlerine geçmektedirler. Ancak geleneksel eğitim yöntemlerinin yetersiz kalmakla birlikte bazı işletmeler hâla geleneksel eğitim yöntemlerinden de faydalanmaktadırlar.

Bu çalışmamız sonucunda da bankacılık alanında gerçekleştirilen hizmet içi eğitimin sağlamış olduğu tüm faydalara rağmen sadece elektronik ortamda gerçekleştirilemeyeceğini görüyoruz. Çünkü bankacılık alanında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sadece teorik bilgi ile sınırlı değildir. Uygulamaya yönelik çok fazla eğitim vardır. Örneğin; bir gişe asistanının bankada hizmet vereceği sırada kullanacağı ekranı, sadece teorik bilgi aktarımı ve bilgisayar yardımıyla ya da diğer e-öğrenme yöntemleriyle öğrenmesi mümkün değildir. Kısmen yardımcı ve bilgilerini pekiştirici olabilir ama bir eğitmen yardımıyla sorarak üzerinden geçerek diğer arkadaşlarıyla etkileşim halinde çok daha iyi öğrenecektir.

Bankacılık eğitimi sadece teori ve uygulama eğitimleriyle sınırlı değildir. Bankacılık insan ilişkileri yönetimi kavramı üzerine kuruludur. Portföy olarak çalışan bir banka çalışanı kişisel gelişim eğitimlerine katılmak zorundadır. İletişim becerisini geliştirici, duygu yönetimini geliştirici, zor durum ve kişiliklerle baş etmeye yönelik eğitimler almalıdır. Bu tip eğitimler materyal olarak elektronik ortama aktarım açısından müsait değildir. Bu eğitimlerde karşılıklı olarak duygu aktarımı yapmak, göz kontağı kurmak, diğer katılımcıların tepkilerini ölçmek gerekir. Bu da sınıf içi eğitim yöntemleriyle gerçekleştirilir.

E-öğrenme kavramında öğretici odaklı olmak yoktur. Öğrenen odaklı olmak vardır. Klasik sınıf içi eğitimlerde bir eğitmen anlatır. Katılımcılar dinler, not alırlar,

anlamadıkları konularla ilgili soru sorarlar. Fakat elektronik ortamda öğrenmede kişinin kişisel olarak araştırma yapması, bilgiye ulaşmak için kendisinin uğraşması gerekmektedir. Burada bir rol değişimi ve alışkanlık değişimi vardır. Ülkemizdeki eğitim sistemi de öğretici odaklıdır. Bu nedenle sadece elektronik ortama taşınmış hizmet içi eğitim banka personeli açısından yeterli olmayacaktır. Fakat elektronik ortamda öğrenmeyi sınıf içi eğitim yöntemleriyle birlikte destekleyici bir eğitim olarak ve sınıf içi eğitimde verilen eğitimleri pekiştirecek şekilde kullanmak faydalıdır. Sadece teorik bilgi aktarımı gereken alanlarda ve sınıf içi eğitimin ardından bilgileri taze ve güncel tutmaya yönelik olarak yapılan uygulama eğitimlerinde kullanılmaz; kişilerin bankacılık anlamında kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar. E-eğitim, son ve güncel olan bilgileri güncellemelerinde, sektörde ve dünyada olan gelişmeleri takip etmelerinde son derece olumlu etki yaratacak bir hizmet içi eğitim yöntemidir. Şüphesiz bankacılık alanında maliyet, zaman ve personelin motivasyonu olarak olumlu etki sağlamak ve gelecekte de sağlayacaktır. Ama bankacılık alanında hizmet içi eğitim diğer klasik yöntemlere de ihtiyaç duyacaktır.

Sonuç olarak mevcut ve alışmış olduğumuz eğitim sisteminin farklı olmasından ve bankacılık alanındaki hizmet içi eğitimlerin sadece teorik olmaması ve duygu aktarımı ve uygulama gerektiriyor olmasından dolayı bankacılık alanında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sadece elektronik ortamda gerçekleştirilemeyecek ama çok iyi bir destekleyici olarak bankacılık alanında ki hizmet içi eğitimde banka personelinin yararlanacağı bir yöntem olacaktır.

Yukarıda belirtilen açıklamalar ışığında gelecekte e-eğitimler konusunda olumlu sonuçlanabilecek girişimlerin ana şartları belirlenebilir. Öncelikle hedef katılımcı kitlesindeki e-eğitim potansiyeli araştırılmalıdır. Bu potansiyelin hangi tür içeriklerde yoğunlaştığı da ortaya çıkarılmalıdır. Bu ihtiyaç analizinden sonra, e-eğitimler konusunda size çözüm sunacak tedarikçinizin varlığını piyasada uzun süre sürdürebileceğinden, teknik anlamda desteği kesintisiz verebileceğinden emin olmanız gerekmektedir.

Uygulama aşamasına gelindiğinde ise e-eğitimlerin “eğitme” misyonlarını en iyi şekilde ortaya çıkaracak yöntemin bulunması gerekmektedir. Eğitim konusundaki

her metodun farklı avantajları olduğu göz önüne alındığında, bu metodların en iyi taraflarını ortaya çıkaracak yeni karma tarz bir eğitim metodu geliştirmek gerekmektedir. Klasik tarzlara bağlı kalarak teknolojinin sunduklarından mahrum kalmak nasıl mantıklı değilse, denenmiş ve yararı ispatlanmış uygulamayı da bir kenara atmak da mantıklı değildir.

Böylece ortaya çıkan, sınıf eğitimlerinin e-öğretimlerle ya da e-öğretimlerin yapılacak workshoplarla desteklenmesi çözümünün en azından bugünkü şartlarda iyi bir çözüm olduğudur kanaatine varılmıştır. Amaç, kişilerin eğitilme ve gelişmeye açık alanlarını keşfetmek, motivasyonlarının yüksek kalmasını sağlamak ve eğitimin etkinliğini mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmak, eğitimin bir fırsat olarak algılanmasını sağlamak ve kişilerin katıldıkları herhangi bir eğitim sonunda o alanda gelişme kaydedecekleri inancını yerleştirmek ve güçlendirmek olarak özetlenebilir. Yüksek teknoloji ile eğitimleri desteklemek ise bu amaca ulaşmakta büyük bir adım atılmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akgüç, Öztin; **100 Soruda Türkiyede Bankacılık**, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1989
- Başaran, İ. Ethem; **Eğitime Giriş**, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996
- Bingöl, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, Erzurum, 1990
- Bingöl, Dursun; **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997
- Birdal, İlker; **Banka İşletmeciliği**, Yıldız Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1993
- Brosius, H.; **Lehrbuch der Bankbuchhaltung**, Carl Ernst Poeschel Verlag, Stuttgart,1922
- Büyükdeniz, Adnan; **Faizsiz Finans Kurumlarının Mali Sistem İçindeki Yeri ve Çalışma Prensipleri**, Türkiye’de Özel Finans Kurumları Teori ve Uygulama Sempozyumu, Albaraka Türk Yayınları, No:2, İstanbul, 2000
- Can, Halil vd.; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995
- Canman, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995
- Çivi, Halil; **Bankacılık ve Türkiyede Planlı Dönemde Bazı Bankacılık Faaliyetlerinin Analizi- Makro Açından Teorik ve Sayısal Yaklaşım**,( Basılmamış Doçentlik Tezi), Erzurum, 1981
- Dessler, Gary; **Human Resourge Management**, Pearson Education International, Florida, 2008
- Duygulu, Ercan; **İnsan Kaynakları**, CBÜ, İBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2000
- Erdoğan, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1997
- Eyüpgiller, Servet; **Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 1999
- Eyüpgiller, Servet; **Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, No:286, Ankara, 1994,
- Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001
- Fidan, Nurettin ve Erden, Münire; **Eğitime Giriş**, Alkım Kitabevi, İstanbul, 1998
- Geylan, Ramazan; **Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Yayını,

Eskişehir,1999

Güçlü, Sami; **İktisat**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, İstanbul,1989

Gül, Hüseyin; **Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, No:3, İzmir, 2000

Güvenç, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1984

Hakkari, Fidan; **Ders Notlarının Senaryolaştırılması Ve Uygulaması**, <http://ab.org.tr/ab09/bildiri/80.doc>, (Şubat 2009)

Hesapçıoğlu, Muhsin; **Öğretim İlke ve Yöntemleri, Eğitim Programları ve Öğretim**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994

İşveren; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Yönetimi**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları, İstanbul, 2000

Kaynak, Tuğray vd.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Yayın Vakfı No:7, 2. baskı, İstanbul, 2000

Koca, Hüseyin; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008

Kocaimamoğlu, Sururi; **Bankacılık Ansiklopedisi**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1980

Koçel, Taner; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 6.b., İstanbul, 1998

Osmangazi Üniversitesi; **Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi Ve e-Dönüşüm Stratejileri**, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/04-02.pdf>, (15 Mart 2009)

Rose, Peter, S; **Money and The Capital Markets, The Financial System in an Increasingly Global Economy**, Richard. D. Irwin, Inc.,USA,1994

Sabuncuoğlu, Zeyyad; **Personel Yönetimi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1994

Selamoğlu, Ahmet; **İnsan kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2009

Serin, Vildan; **Para Politikası ( Tarihi-Teorik Gelişmeler ve Türkiye Uygulaması)** Marmara Üniversitesi Yayını, No: 440, İstanbul, 1987

Seyidoğlu, Halil; **Ekonomik Terimler**, Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları, No:4, Ankara, 1992

Suiçmez, Halit; **Türkiyede Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Proje Değerlendirme ve Verimlilik**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No: 422, Ankara, 1990

Şimşek, Nazmi; **Müfredat Laboratuvar Okullarında Hizmet İçi Eğitim**, MEB Yayını, Sayı:6, Mayıs, 1999

Takan, Mehmet; **Bankacılık**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001

Tanyeli, Halit; **Personel Eğitimi (İlkeler, Metodlar ve İşlevler)**, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1980

Taymaz, Haydar; **Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 94, Ankara, 1981

TBB(Türkiye Bankalar Birliği); **Türk Bankacılık Sisteminde, Banka, Şube ve Personel Bilgileri İstatistik Raporları**. Ankara: <http://www.tbb.org.tr>. (28 Kasım 2009).

Toptop, Nuri; **Personel Yönetimi**, İlksan Matbaacılık, Ankara,1989

Türkoğlu, Adil; **99 Soruda Eğitim Bilimine Giriş**, Memleket Matbaacılık, İzmir, 1997

Uluğ, Feyzi; **Eğitimde Grup Süreçleri**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1999

Uyargil, Cavide vd.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2008

Ünal, Işıl; **Eğitim ve Yetiştirme Ekonomisi**, Epar yayınları, Ankara, 1996

Zarakolu, Avni; **Bankacılar İçin Para ve Kredi Bilgisi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Yayını, No:280, 10. Baskı, Ankara,1993

[www.aktifegitim.com](http://www.aktifegitim.com); [http://www.aktifegitim.com/Yetkinlik bazli Performans Degerlendirme egitim semineri.asp](http://www.aktifegitim.com/Yetkinlik_bazli_Performans_Degerlendirme_egitim_semineri.asp) ,(10 şubat 2009)

[www.cdcopycenter.com](http://www.cdcopycenter.com); **Multimedya Eğitim**, [www.cdcopycenter.com/index.php?option=com](http://www.cdcopycenter.com/index.php?option=com) (Eylül 2009)

[www.egitim.nl](http://www.egitim.nl); **Intranet Nedir**, <http://egitim.nl/intranet-nedir/>, (Ağustos 2009)

[www.eogrenme.net](http://www.eogrenme.net); **E-eğitimin Nedir**, [http://www.eogrenme.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=39](http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=39), (Haziran 2009)

[www.garanti.com.tr](http://www.garanti.com.tr); **Garanti Bankası Misyon Ve Vizyonu**, [http://www.garanti.com.tr/ana\\_sayfa/garantiyi\\_taniyin/yatirimci\\_iliskileri/kurumsal\\_yonetim.html](http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/yatirimci_iliskileri/kurumsal_yonetim.html), (Mayıs,2009)

[www.paragaranti.com](http://www.paragaranti.com); **Garanti Bankası Tanıtım,**  
<http://www.paragaranti.com/pages/tanitim/1.html>, (Ağustos,2009)  
Young,Ernst; **E-egitime Tarihsel Bakış,**  
[http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/el\\_tarih.asp](http://insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/el_tarih.asp), (Temmuz 2009)

### **Diğer Kaynaklar**

Tülay Uca, Taner Yiğit, Garanti Bankası, İstanbul, 2009

(Garanti Bankası eğitim birimi şube ve bölge eğitimleri yönetmeni olan ve eğitim teknolojileri ve ölçme değerlendirme yönetmeni ile bankacılık ta uygulanan hizmet içi eğitimin klasik sınıf yöntemi ve diğer hizmet içi yöntemleri yerine gelecekte sadece elektronik ortamda gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine yönelik 23.07.2009 tarihinde mülakat çalışması yapılmıştır ayrıca eğitim biriminden eğitim felsefesi, eğitim stratejisi ve Garanti Bankası tarihçesine yönelik yazılı dokümanlar alınmıştır. )

## ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi 22.01.1984

Doğum Yeri İstanbul

Lise 1998-2001 Etiler Anadolu Lisesi

Üniversitesi 2001-2006 Balıkesir Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu Seyahat İşletmeciliği Bölümü

Yüksek Lisans 2007-2009 Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Çalıştığı Kurum 2007- Garanti Bankası Historia AVM Şubesi  
Bireysel Bankacılık Satış Yetkilisi





