Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma

*A Qualitative Research On Human Resource Practices At Turkish Banking
Sector*

Özge TAYFUR EKMEKÇİ

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Ankara, Türkiye
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

Özet

Şirketlerde etkililiğin ve verimliliğin artırılmasında çalışanın doğru işe yerleştirilmesi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda eğitilmesi, birey veya takım içindeki performansının değerlendirilmesi ile ilgili konuların önem kazandığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki kamu, yabancı ve özel sermayeli bankaların, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirmeye ilgili uygulamalarını faaliyet raporları ve kurumsal web sitelerinden toplanan verilerle inceleyerek, bankacılık sektöründeki insan kaynakları faaliyetlerinin nitel bir analizini yapmaktır. Elde edilen bulgulara göre, bankaların deneyimli adaylardan seçim yaparken genellikle görüşme tekniğini kullandıkları; deneyimsiz adaylardan seçim yaparken ise çoğunun yetenek ve başarı testlerini ön eleme yöntemi olarak kullandıkları; test sonuçlarına göre belirlenen adaylarla görüşme yapıp seçim kararı verdikleri saptanmıştır. Bankaların çoğunun çalışanlarına meslek içi eğitimler ve kişisel gelişimleri doğrultusunda eğitim olanakları sundukları; eğitimlerin çoğunun kurumun web sitesi ve bankacılık akademileri/okulları adı verilen merkezler aracılığıyla verildiği tespit edilmiştir. Performans değerlendirmelerinin yılda bir ya da iki kez yapıldığı, bu değerlendirmelerde hedefe ulaşma ve yetkinliklerin esas alındığı, ödemelerde ise performans, kıdem ve bütçeyle ilgili faktörlerin dikkate alındığı görülmüştür. Çalışma, bankacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının benzer ve “Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleriyle” uyumlu olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme

Abstract

Placing employees to the right job, training these employees according to organizational needs and assessing their performance has gained utmost importance for increasing the effectiveness and efficiency of the organizations. The aim of this study is to make qualitative analysis of human resource practices at banking industry by examining the annual reports and official web sites of state, private and foreign capital banks in regards to staffing, training, performance appraisal and rewarding. Findings suggest that banks generally use interview technique when making selection among experienced candidates, whereas they use ability and achievements tests as a screening method and then based on the scores, they conduct interviews and make selection among unexperienced candidates. Most banks offer job-related trainings as well as trainings based on self-development. Those trainings are conducted mostly through the web site and training centers, so called banking academy and schools. Performans appraisals are conducted either once or twice a year and goal achievements and competencies are used as assessment criteria. Performance, tenure and budget-related factors are found to be taken into account in payment decisions. The study shows that banks have similar human resource practices and these practices are compatible with high performance work systems..

Keywords: *human resource management, selection, training, performance appraisal and rewarding.*

GİRİŞ

Günümüzde birçok üretim faktörü kolayca taklit edilebilmekte ya da elde edilebilmekte; bu durum işletmelerin kendilerini rakiplerinden ayırt etmelerini giderek zorlaştırmaktadır. Rekabetçi avantaj yaratmanın beşeri sermayeye bağlı olduğu iş dünyasında, nitelikli çalışanlara sahip olmak ve onları elde tutmak işletmeler için kritik bir başarı faktörü olmaya başlamış; bu durum bütün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de insan kaynakları bölümlerinin önemini attırmıştır.

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası sermayeli bankaların aday havuzu oluşturma, işe alım, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirmeye ilgili uygulamalarını incelemektir. Elde edilen bulguların, Türkiye’deki insan kaynakları uygulamalarının diğer ülkelerdeki uygulamalarla ne derece benzeştikleri ve ayrıştıkları konusunda bilgi vermesi beklenmektedir. Fakat bu bölümde verilen bilgiler sadece yukarıda bahsi geçen İK uygulamalarıyla ilgili olduğunu; işçi sağlığı ve güvenliği, kariyer yönetimi veya çalışan disiplini gibi diğer İK uygulamalarını içermediğini belirtmekte fayda vardır.

Çalışma kapsamında ilk olarak alan yazınındaki önceki çalışmalar ve teorik tartışmalar, daha sonra araştırmanın yöntemi ve bulgularından bahsedilecektir. En son bölümde ise elde edilen bulgular ilgili yazın dikkate alınarak özetlenecek ve yorumlanacaktır. Bu çalışmanın amacı Türkiye’deki bankacılık sektöründeki uygulamaların diğer ülkelerdeki bankacılık sektöründeki uygulamalara ne ölçüde benzediğini ya da ayrıştığını incelemek olduğu için, alan yazını incelemesinin ilk kısmında birleşme ve ayrışma hipoteziyle ilgili bilgi verilecektir. Yazın incelemesinin ikinci kısmında Türkiye’deki insan kaynakları uygulamaları, üçüncü kısmında ise Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları uygulamaları incelenecektir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ayrışma ve Benzeşme Hipotezi

Yönetim bilimlerinde evrenselci bakış açısını savunanlar (örn., Taylor, 2003; Gilbreth, 1912), “en iyi tek yol” bulmaya çalışmakta ve söz konusu tek yolun bütün işletmelere rekabet koşulları, faaliyet gösterdikleri sektörün özellikleri, ulusal ve örgüt kültürü gibi durumsal faktörleri göz önüne almadan uygulanabileceğini varsaymaktadır. Evrenselci bakış açısına sahip olan yönetici ve bilim insanları, birleşme hipotezini savunmakta; endüstrileşme süreci ve teknolojinin hızla yayılması sayesinde işletmelerin birbirine benzeyeceğini savunmaktadırlar. Hatta kimi araştırmacılara göre birleşme; bir başka deyişle aynılaştırma süreci ulusal farklılıkları bertaraf edecek kadar güçlü olmakta; uluslararasılaşma, bölgesel ekonomik bütünleşme, haberleşme ve kıyaslamaların artması evrenselleşme ve en iyi tek yolda birleşmeyi hızlandırmaktadır (Rowley ve Benson, 2002). Yönetime evrenselci bakış açısı, kendini insan kaynakları yönetimi alanında da göstermekte; bazı İK uygulamalarının her zaman diğerlerinden daha üstün olduğunu; bu yüzden tüm organizasyonların içinde bulundukları koşullar ne olursa olsun, bu uygulamaları benimsemeleri; bir anlamda uygulamalar konusunda birleşmeye gitmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte yönetimde koşul bağımlılık kuramının geçerli olduğunu savunan araştırmacılar (örn., Adler ve Ghadar, 1990) politik, sosyo-ekonomik ve teknolojik güçlerin İK uygulamalarını bütün ülkelerde aynılaştıracak kadar güçlü olmadığını; her işletmenin aynı şekilde rekabet ettiğini varsaymanın çok basit bir yaklaşım olduğunu altını çizmektedirler. Koşul bağımlılık bakış açısı, İK uygulamalarının firma performansını, ancak İK stratejileri ulusal, sektörel ve örgütsel bağlamla uyumlu olursa artırabileceğini (Boxall and Purcell, 2000) ve uygulamalar bakımından tam bir birleşmenin olamayacağını iddia etmektedir. Hatta Rowley ve Benson (2002), birleşmeyi / benzeşmeyi sağladığı düşünülen ekonomik ve teknolojik faktörlerin bile, gelenek ve kültür farklılıkları nedeniyle ulusal düzeyde, hatta ulus-İçi düzeyde farklılaşmaya neden olacağını belirtmektedir.

Evrenselci-koşul bağımlı, birleşme-ayrışma şeklinde farklı başlıklar altında, İK uygulamalarının ülkeler ve sektörler temelinde farklılaşıp farklılaşmadığı pek çok araştırmacı (Delery ve Doty, 1996; Rowley ve Benson, 2002) tarafından incelenmiştir. Dört ülkenin İK faaliyetlerini karşılaştıran çalışmalarında, Rowley ve Benson (2002) insan kaynakları yönetiminde ideal uygulamaların ne olduğuna ilişkin birleşmeler olsa bile, ülkeler arasında söz konusu uygulamaların benimsenmesi ve uygulanmaya geçirilmesi hızı bakımından farklılıklar olduğu sonucuna varmışlardır. Buna karşılık, Shih, Chiang ve Hsu (2006) farklı sektörleri kapsayan çalışmalarında, işletmelerde daha iyi performansa yol açan bir dizi temel yüksek performanslı İK uygulaması olduğunu tespit ederek, bir anlamda aynı ya da benzer sektörlerde birleşmenin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Birleşme-ayrışmaya dair elde edilen çelişkili bulgulara rağmen, alan yazınında ve uygulamada “en iyi tek yol” ya da farklı koşullarda geçerli farklı “en iyi tek yol” bulma arayışı devam etmektedir. Son yıllarda İK yazınında sıklıkla yer bulan Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS) bu arayışın yansıması olarak görülmektedir. Nitelikli insan sermayesinin bulunması, seçilmesi, yönetilmesi ve işletmede kalmasının sağlanmasını hedefleyen birbiriyle bağlantılı İK uygulamaları sistemi olarak kavramsallaştırılan (Takeuchi, Lepak, Wang ve Takeuchi, 2006) YPÇS’nin, evrensel mi yoksa durumsal mı olduğu konusu hala tartışılmaktadır. Elde edilen bulgular tutarsız olmakla birlikte, ampirik çalışmalar YPÇS ve örgütsel sonuçlar (örn., performans,

bağlılık, katılım) arasındaki ilişkilerin sektöre ve işletme stratejisine bağlı olabileceğini düşündürmektedir (Pichler, Varma, Yu, Beenen, ve Davoudpour, S., 2014). Yine de YPÇS kapsamında içinde bulundukları koşullardan bağımsız olarak bütün yöneticilere, çalışanlarına örgüt içi kariyer fırsatları sunmaları, iş güvencesi sağlamaları, iş tanımları geliştirmeleri ve idari kararlarda bu tanımları kullanmaları, kar paylaşım sistemlerini hayata geçirmeleri, çalışanlarının performanslarını ölçmeleri önerilmektedir. (Delery ve Doty, 1996).

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan bankacılık sektöründe İK uygulamalarının ülkeler ya da bankaların kendilerine özgü koşulları (örn., büyüklük, sahiplik durumu vb) nedeniyle farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen çalışma sayısı son derece kısıtlıdır. Delery ve Doty (1996) stratejik İK kapsamında yer alan evrenselci ve durumsal bakış açılarını test etmeye yönelik olarak bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, kısmen evrenselci bakış açısını destekleyen bulgulara ulaşmışlardır. Çalışanlarına kar paylaşımı, sonuç odaklı değerlendirme ve iş güvencesi sağlayan bankaların diğerlerinden daha başarılı olduklarını tespit edildiği çalışmada, bu üç İK uygulamasının evrenselci bakış açısını yansıttığı vurgulanmıştır. Bununla birlikte, İKY ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin sanıldığından daha karmaşık olduğunun altını çizen Delery ve Doty (1996), bazı İK uygulamalarının bazı stratejik koşullarda daha uygun; bazı koşullarda ise daha az uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bankacılık sektöründe yapılan bir başka çalışmada, Aydınli (2010), Türkiye ve Hollanda’da faaliyet gösteren bankaların İK bölümlerinin yapısını, stratejik yönelimini, yöneticilerinin özellikleri ve uygulamalarını karşılaştırmış; bazı farklılıklar ve benzerlikler tespit etmiştir. Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların İK bölümlerinin daha hiyerarşik ve daha çok alt birime ayrıldığı; buna karşılık Hollanda’da faaliyet gösteren bankaların İK bölümlerinin daha basit yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak banka büyüklüğü kontrol altına alındığında, bu farklılığın kaybolduğu tespit edilmiştir. İK yöneticilerinin özellikleri bakımından da ülkeler arasında bir farklılık tespit edilmeyen çalışmada, İK uygulamaları bakımından bazı farklılıklar gözlemlenmiştir. Türkiye’deki bankaların yetkinlik temelli İK uygulamalarını ve kariyer planlanmayı daha sıklıkla kullandıkları saptanmıştır. Aydınli (2010) gözlemlenen bu farklılıklar rağmen, Hollanda ve Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların İK uygulamalarındaki eğilimlerin benzer olduğunun, bir birleşme gözlemlendiğinin altını çizmişlerdir.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların İK uygulamaları incelenerek, yazında “Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri” kapsamında değerlendirilen bazı uygulamalarla benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Benzeşme ve ayrışma hipoteziyle ilgili çıkarımlarda bulunulması; bankaların “Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri” kapsamında hangi uygulamaları kullandıklarının tespit edilmesi hedeflenmektedir.

1.2. Türkiye’de İnsan kaynakları Uygulamaları

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin ve bu işletmelerin kendilerine özgü özelliklerinin (örn., yaş, büyüklük, stratejiler, sahiplik durumu vb.) insan kaynakları uygulamalarını büyük ölçüde şekillendirdiği ve farklılaştırdığı aşıkardır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, işe alımdan işten çıkarmaya kadar pek çok insan kaynakları faaliyetinde işletmeler arasında önemli farklılıklar gözlemlendiğinden, Türkiye’deki insan kaynakları yönetimi konusunda kesin yargıya ya da genellemelere varmak oldukça güçtür (Aycan, 2001). Kesin yargılara ya da sonuçlara varmak güç olsa da, yine de bazı

faktörlerin insan kaynakları yönetimine etkisini tartışmak ve genel eğilimlerden bahsetmek mümkündür.

Yeni İş Kanuna (İş Kanunu, 2003, madde 18) göre, bir işverenin işten çıkarma yapabilmesi için çalışanın yeterliliğinin yeterli olmadığını, bir başka deyişle performansının işletmenin beklentilerinin altında olduğunu kanıtlaması gerekmektedir. Bu durumda, işletmelerin gerektiğinde mahkemede kullanmak üzere çalışanların performanslarını kayıt altına almaları ve performans değerlendirmeleri için temel teşkil edecek ayrıntılı iş tanımları hazırlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bir başka deyişle, yasal gelişmeler nedeniyle, çalışanın işe devamlılığının takibi ya da bordro düzenleme gibi geleneksel işlemleri içeren klasik personel yönetimi yaklaşımı yerini, modern insan kaynakları yaklaşım ve yöntemlerine bırakmaya başlamıştır. Ayrıca Avrupa Birliği Müktesebatına uyum süreci kapsamında yapılan birçok düzenleme, çalışanların haklarının ve işverenlerinin sorumluluklarının yeniden tanımlamasını beraberinde getirmiş; bu gelişmeler pek çok sektörde işverenlerin insan kaynakları bölümlerinin işleyişini Avrupa Birliği standartlarına göre uygun hale getirmelerini sağlamıştır. Yasal düzenlemelerin dışında, çok uluslu işletmelerin Türkiye'deki faaliyetlerini arttırması, son yıllarda Türkiye'ye yapılan yabancı yatırımların ve Türk firmalarıyla yapılan ortaklıkların çoğalması insan kaynakları uygulamalarının Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki görülen uygulamalarla benzerlik göstermesine neden olmuştur. Yine de yapılan kültürler arası çalışmalar (örn., Aycan ve diğerleri., 2000), Türkiye'deki uygulamaların diğer ülkelerdeki uygulamalarla birebir aynı olmadığını; kültürel, demografik ve Türk iş ortamına özgü faktörler nedeniyle bazı İK uygulamalarının Türkiye'de farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kapsamında yer alan aday havuzu oluşturma, işe alım, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirmeye ilgili uygulamaların Türkiye'de nasıl uygulandığını incelemekte fayda vardır.

İşe Alım ve Aday Havuzu Oluşturma: Arthur-Andersen (2000) firmasının finans, otomotiv, tekstil, sağlık, enformasyon teknolojileri, dayanıklı tüketim ve inşaat sektörlerinde faaliyet gösteren 307 işletmenin katılımıyla yaptığı çalışmada, Türkiye'de birçok firmanın çalışan tavsiyesi olarak ya da kişisel ilişkileri kullanarak aday havuzu oluşturduğu tespit edilmiştir. Benzer biçimde, Amasya ili ve çevre illerdeki 50'den fazla işgöreni olan 44 işletmeyle yapılan bir çalışmada, işletmelerin çoğunun (yaklaşık %68) çalışanlarının tavsiyeleriyle yeni personel tedarik etmeye çalıştıkları belirlenmiştir (Ardıç ve Döven, 2004). Sözer (2004) tarafından çoğunluğu büyük ölçekte olan 200 işletmeyle yapılan çalışmada ise, yönetici pozisyonlarına ve diğer pozisyonlara personel seçerken işletmelerin farklı yöntemler tercih ettiği saptanmıştır. Söz konusu çalışmada, yönetici pozisyonlarına personel seçimi yapılırken, işletmelerin daha çok gazete ilanları, internet, danışmanlık firmaları aracılığıyla aday havuzu oluşturdukları; çalışan tavsiyesi ve diğer referansları daha az kullandıkları belirlenmiştir. Yöneticilik ile ilgili olmayan pozisyonlarda ise, aday havuzunun daha çok adayın kendi başvurusu (doğrudan başvuru) veya çalışan tavsiyesi yoluyla oluşturulduğu görülmüştür. Bazı firmaların, dış kaynaklardan başvuru sağlamak yerine, iç kaynaklardan yararlanmaya; bir başka deyişle mevcut çalışanlarını kullanarak aday havuzu oluşturmaya çalıştıkları bilinmektedir. Ardıç ve Döven (2004) tarafından 44 işletmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin %55'inin kurum içi kaynakları, %41'inin ise kurum dışı kaynakları tercih ettikleri belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar, Türkiye'de kamuya ait olmayan firmalarda, dışarıdan personel tedariki yapılmak isteniyorsa genellikle çalışan tavsiyesi veya kişisel ilişkilerin kullanıldığını göstermektedir. Türk

kültüründeki toplulukçu / kolektivist eğilimlerinin başvuru sağlamada kişisel ilişkileri ön plana çıkardığını, bu yüzden çalışan tavsiyesi ve referansların personel tedarikinde önem kazandığını söylemek mümkündür. Ayrıca bu durum Türk toplumunda hâkim olan “yüzü koruma” olarak ifade edilen, başkalarına karşı mahcup olmama ve utanmama isteği nedeniyle (Kozan ve Ergin, 1999), çalışanların işletmelerine doğru kişileri tavsiye edeceklerine duyulan inançtan da kaynaklanabilmektedir.

Yapılan çalışmalar, işe başvuran adaylar arasından seçim yapılırken işletmelerin en çok görüşme yöntemini kullandıklarını göstermektedir. Özel sektörde faaliyet gösteren firmalarla yapılan çalışmada (Arthur-Andersen, 2000), personel seçerken firmaların neredeyse tamamının görüşme tekniğini kullandıkları; buna karşılık çok az sayıda firmanın objektif ve standart testlerinden (kişilik testi, bilgi testi) yararlandıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, görüşmelerin çoğunun yapılandırılmamış olduğu; değerlendiricinin sezgisi ve öznel değerlendirmelerinin seçim sürecinde etkili olduğu saptanmıştır. Benzer biçimde, Sözer (2004) tarafından yapılan çalışmada da, hem yönetici hem de diğer pozisyonlara seçim yapılırken işletmelerin en çok görüşme tekniğini tercih ettikleri; söz konusu eğilimin yöneticilik dışındaki pozisyonlarda daha belirgin olduğu tespit edilmiştir. Görüşme tekniği olarak firmaların grup görüşmesi yerine daha çok birebir görüşmeyi tercih ettikleri; yapılandırılmış görüşmelerin ise çoğunlukla büyük ölçekli firmalar tarafından uygulandığı görülmüştür. Sadece katılımcı firmaların yarısının görüşme sırasında adayları değerlendirecek bir değerlendirme sisteminin olması, Arthur Andersen’in yaptığı çalışmada elde ettiği bulguları desteklemekte; çoğu işe alım görüşmesinin öznel ve sezgisel olduğunu göstermektedir. Sözer (2004)’in yaptığı çalışmada, görüşmeden sonra en çok tercih edilen seçim yönteminin referans incelemesi olduğu; bunu sırasıyla kişilik testleri ve biyografik verinin takip ettiği saptanmıştır. Bilişsel yetenek (zekâ), bilgi düzeyi, analitik düşünme becerisi, mekanik beceri gibi özellikle bazı işlerdeki performansı en iyi tahmin eden faktörlerin (Schmitt ve Hunter, 1998), personel seçiminde daha az tercih edilmesi bu çalışmanın en dikkat çekici bulgularındadır.

Türkiye’de yapılan birçok çalışmada görüşme tekniğinin en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkması farklı faktörlerle açıklanabilir. Birinci faktör, görüşme yönteminin iş-kişî uyumunun değerlendirilmesinde etkili bir yöntem olduğuna duyulan inanç olabilir. İkinci faktör, yöntemin başka herhangi bir yolla elde edilemeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgileri sağlayabilmesi ile ilgili olabilir. Üçüncü faktör ise, görüşmenin bireyin sahip olduğu, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında yönetici tarafından değerlendirmesine olanak sağlamasıdır (Fındıkcı, 2000)

Ancak özel sermayeli işletmelerdeki işe alım uygulamalarının kamuya ait işletmelerden farklılaştığını belirtmekte fayda vardır. Türkiye’deki yasal düzenlemeler ve yönetmelikler gereği, pek çok kamu işletmesinde personel alımı merkezi sınav sonuçlarına göre yapılmaktadır. Buna göre, kurumun belirlediği kriterler doğrultusunda puan alan adaylar işe başvuru yapabilmekte; daha sonra bazen kurumun kendi yaptığı bilgi/ başarı sınavları ya da iş görüşmelerinde başarılı olan adaylar arasından seçim yapılmaktadır. Dolayısıyla özel sektördeki işletmelere kıyasla, kamu işletmelerinde bilgi ve başarı testlerinin daha yaygın olarak kullanıldığını söylemek mümkündür.

Eğitim ve Geliştirme: Türkiye’de hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin eğitime ayırdıkları kaynaklar her geçen gün artmaktadır. Nitekim yapılan ampirik çalışmalar da işletmelerin eğitim ve geliştirmeye verdikleri önemi göstermektedir. Örneğin, Aycan ve diğerleri (2000), çalışanların beceri ve

yetkinliklerinin eğitimle arttırılabileceğine inandıklarından dolayı, Türk yöneticilerin genel olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini desteklediklerini tespit etmişlerdir. Benzer biçimde, bir başka çalışmada (Arthur-Andersen, 2000), insan kaynakları bölümlerinin personel seçimi ve ücretlendirmeden sonra en önemli görevlerinin çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca 258 işletmeyle gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, işletmelerin büyük çoğunluğunun çalışan eğitimi ve geliştirilmesiyle ilgili politikaya sahip olduğunun tespit edilmesi, konunun öneminin işletmeler tarafından fark edildiğine işaret etmektedir (Tanova ve Nadiri, 2005)

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğu yeni işe başlayanları işe ve kuruma alıştırmak, hakları ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek, onlara işletmenin kural ve politikalarını öğretmek, işletme içinde sosyalizasyonu sağlamak amacıyla oryantasyon programları düzenlemekte (Dessler, 2016) ve bu programlar eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Yapılan bir çalışmada (Ardıç ve Döven, 2004), katılımcı işletmelerin çoğunluğunun oryantasyon programına sahip oldukları; söz konusu programların çoğunluğunun 7 günden daha az sürdüğü tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada (Sözer, 2004), yine işletmelerin büyük bir kısmı oryantasyon programına sahip olduklarını; söz konusu programlar kapsamındaki eğitimlerin çoğunlukla insan kaynakları bölümlerindeki personel ya da birinci düzey yöneticiler (en yakın yönetici) tarafından verildiğini belirtmişlerdir. Sözer (2004)'in çalışmasında da, bir çok işletmenin kısa oryantasyon programlarını tercih ettiklerini belirtmesi dikkat çekicidir.

Oryantasyon programları dışında işletmeler, çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek ya da yasal yükümlülükler gereği eğitim ve geliştirme programları geliştirmekte ve uygulamakta ya da bu hizmeti dışarıdan satın almaktadırlar. Tanova ve Nadiri (2005), büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere kıyasla daha çok dışarıdan eğitim hizmeti satın aldıklarını tespit etmişlerdir. Yapılan bir başka çalışmada ise (Sözer, 2004), verilecek eğitimin içeriğine göre işletmelerin kimi zaman tecrübeli yöneticilerden yararlanarak eğitim ve geliştirme programlarını kendileri geliştirdikleri; kimi zaman da danışmanlık ya da eğitim firmalarında çalışan uzmanlardan hizmeti satın aldıkları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada eğitimin kim tarafından verilmesi gerektiği konusunda belirgin bir tercih saptanamamasına rağmen, eğitimin nasıl verileceği konusunda belirli bir eğilim olduğu görülmüştür. Firmaların büyük çoğunluğu iş-başında eğitimi, konferans/ders yöntemini, görsel ve bilgisayar destekli yöntemleri tercih ettiklerini belirtirlerken; rol oynama, oyun, simülasyon ve örnek olay çalışmalarını daha az kullandıklarını ifade etmişlerdir (Sözer, 2004). Özel sektördeki firmalarla yapılan bir başka çalışmada ise, konferans yöntemi en çok kullanılan eğitim verme yöntemi olurken, bu yöntemi sırasıyla örnek olay, iş-başında eğitim yöntemleri (staj ve mentör yoluyla) izlemiştir (Ardıç ve Döven, 2004). Her iki çalışmada da rotasyon ve simülasyon gibi diğer ülkelerde yaygın olarak kullanılan yöntemlerin tercih edilmemesi dikkat çekicidir.

Eğitimin nasıl ve kim tarafından verileceği kadar, eğitim ihtiyacı ve buna bağlı olarak eğitimin içeriğinin belirlenmesi de önemlidir. Yapılan çalışmalar, eğitim ihtiyacını belirlerken, Türk işletmelerinin farklı kriterleri kullandıklarını göstermektedir. Cengizhan ve Ersun (2000), insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının eğitim ihtiyacı ve içeriğini, performans değerlendirme sonuçlarına veya bölüm yöneticileriyle yapılan görüşmelere göre belirlediklerini tespit etmişlerdir. Fakat bir başka çalışmada (Acuner, 2000), Türk yöneticilerinin çalışanların eğitim ihtiyacı olup olmadığına, söz konusu

çalışanların ihtiyaçları ya da performanslarını dikkate alarak değil, kendi yargı ve sezgileri doğrultusunda karar verdikleri belirlenmiştir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki farklılıklar işletmelerin birbirlerinden farklı özelliklere sahip olmasıyla açıklanabilir. Nitekim pek çok ülkeden toplanan verilerle oluşturulan Cranet-G verisiyle yaptıkları analizlerde, Tanova ve Nadiri (2005), büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçeklilere kıyasla eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik daha çok sistematik incelemeler yaptıklarını belirlemişlerdir. Gözlemlenen farklılıklara rağmen, bazı firmaların eğitimin tasarlanmasında performans değerlendirme sonuçlarının kullanması, stratejik insan kaynakları yönetimi ve bu çerçevede uygulanması tavsiye edilen kanıtlara dayalı insan kaynakları yönetimi yaklaşımının Türkiye’de uygulanmaya başlandığının göstergelerinden biri olarak kabul edilebilir. Ancak, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde işletmelerin performans değerlendirmelerinin yanı sıra, eğitimi alacak kişilerin; bir başka deyişle işi yapan çalışanların görüşlerinin de dikkate alınmasının önemli olduğu göz ardı edilmemelidir.

Türkiye’de çalışan eğitimi ve gelişimi için harcanan zaman ve ayrılan bütçeler her geçen yıl artmakla birlikte, çoğu zaman işletmeler bu eğitime yaptıkları yatırımın getirisi konusunda net bilgiye sahip olmamaktadırlar. Belki de bu yüzden eğitimin etkililiğini belirlemek Türkiye’deki en zor insan kaynakları faaliyetlerinden birini oluşturmaktadır. Bu zorluğun temelinde, işletmelerin eğitimin etkililiğini Kirkpatrick’in (1959) önerdiği gibi, çalışanın performansında eğitim sonrasında gözlemlenen değişim ya da çalışanın eğitim öncesi ve sonrasında bilgi ve beceri düzeyindeki farklılıkları ölçerek belirlememesi yatmaktadır. Yapılan araştırmalara göre (örn., Arthur Andersen, 2000; Sözer, 2004), Türkiye’de çoğu işletme eğitimin etkililiğini, eğitime katılan çalışanların görüşlerini alarak değerlendirmektedir. Çoğu zaman bu tür değerlendirmeler eğitimin firmanın genel performansına etkisini ve çalışanların becerisini arttırmadaki katkısını doğru bir şekilde gösterememektedir (Tayfur, 2013). Yine de bazı işletmelerin kanıtlara dayalı insan kaynakları yönetimi prensibiyle hareket ederek eğitim öncesi ve sonrasında bilgi ve beceri düzeylerindeki değişimi, eğitime katılan çalışanların davranışlarındaki olumlu gelişmeleri dikkate aldıklarına ilişkin bulgular olduğu da göz ardı edilmemelidir (örn., Ardıç ve Döven, 2004).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme sistemleri çalışanların işletmenin performansına yaptıkları katkının belirlenmesinde, söz konusu katkının beklenen altında olduğu durumlarda müdahaleye ihtiyaç olduğunun ortaya konmasında ve işletmelerin olası işten çıkarma davalarında kendilerini savunmasında önemli bir role sahiptir (Dessler, 2016). Günümüzde performans değerlendirmenin stratejik önemi işletmeler tarafından kabul edilse de, hâlen insan kaynaklarının bu fonksiyonunda hem yöneticiler hem de çalışanlar nezdinde olumsuz tutumlar ve yanlış uygulamalar göze çarpmaktadır. Çoğu zaman performans değerlendirmeleri öznel olarak görülmekte; değerlendirmelerin çatışmaları ve algılanan adaletsizliği arttırdığı ve grup içindeki etkileşimi olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Tayfur, 2013).

Performans değerlendirmede kullanılan kriter ve standartların, değerlendirilen kişinin ifa ettiği görevle ilişkili, anlaşılır ve adil olması gerekmektedir. Türk kültürünün toplulukçu özellikler taşımasının (Hofstede, 1980), sosyal ve ilişkisel faktörlere göre performansından daha fazla önem verilmesine neden olduğu ileri sürülmektedir (Aycan, 2005). Nitekim yapılan bazı çalışmalar da, bu iddiayı desteklemekte; Türk işletmelerinin çalışanların performansını değerlendirirken yumuşak kriterleri (sosyal ve ilişkisel faktörlere) tercih ettiklerini göstermektedir. Örneğin Erdil (1998), Türkiye’de çoğu işletmenin müşteri odaklılık, yaratıcılık, başarı isteği, koordinasyon ve iletişim

becerisini performans değerlendirme kriteri olarak kullandığını tespit etmiştir. Benzer biçimde, Ünal (2012) yüz işletmeden toplanan verilerle yaptığı çalışmada, bu işletmelerden sadece üçte birinin hedefe ulaşma, üretkenlik gibi görev performansını ölçen objektif kriterler kullandıklarını saptamıştır. Söz konusu çalışmada çoğu işletmenin yetkinlik temelli değerlendirme yaptığını belirtmesi dikkat çekicidir.

Yapılan çalışmalar (örn., Erdil, 1998; Sözer, 2004), Türk işletmelerinin performans değerlendirme yöntemi olarak sıralama, grafik derecelendirme ve zorunlu dağıtım yöntemlerini kullandıklarını; buna karşılık daha geçerli sonuçlar veren davranışa dayalı değerlendirme ölçeği (Dessler, 2016) ile çalışanın eksikliklerini ortaya koyma ve geribildirim vermede daha etkili olan kritik olay yöntemini (Dessler, 2016) tercih etmediklerini göstermektedir. Yapılan bir çalışmada, Türkiye’de performans değerlendirmelerinin çoğunlukla çalışanın bağlı olduğu en yakın yönetici tarafından yapıldığı (Sözer, 2004); ancak çalışma arkadaşlarından, müşterilerden veya astlardan bilgi alma gibi çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin de çok sayıda işletme tarafından kullanıldığı belirlenmiştir. Türkiye’deki güç aralığının yüksek olması nedeniyle, çalışanların yöneticilerini değerlendirme konusunda kendilerini rahatsız hissedebilecekleri varsayımının aksine, Sümer ve Bilgiç (2006) tarafından yapılan çalışmada kimlikleri gizli kaldığı takdirde astların amirlerini değerlendirmeye olumlu yaklaştıkları; çalışanların astların değerlendirme yapmasının örgüt içi ilişkileri etkilemeyeceğini düşündükleri görülmüştür.

Performansın yılda bir ya da iki kez değerlendirildiği sistemlerin performans yönetimi açısından doğru olmadığı, çünkü bu durumda performansla ilgili problemlerin zamanında düzeltilemediği (Dessler, 2016); ölçülen performansın çalışanların her gün gösterdiği tipik performans değil, maksimum performans olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, yapılan çalışmalar (Sözer, 2004; Ünal, 2012) hala Türkiye’deki pek çok işletmenin performans ölçümlerini yılda bir ya da iki kez yaptığını göstermektedir. Bu durum, performans değerlendirmesine ilişkin olumsuz tutumlarla ve Türk toplumunun feminen yapısı nedeniyle bireysel başarıdan çok kişisel ilişkileri önem vermesiyle açıklamak mümkündür.

Özel işletmelerde performans değerlendirme ile ilgili yanlış uygulamalar ve eksiklikler olmakla birlikte, bu işletmelerde performans değerlendirmeye yönelik politikalar ve stratejiler geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Kamu işletmelerinde ise, çoğunlukla kar amacı güdülmediği için performans değerlendirme sistemleri ya hiç oluşturulmamakta; oluşturulsa bile çoğu zaman her görev için aynı ve güncelliğini yitirmiş sistemler kullanılmaktadır (Tayfur, 2013). Nitekim Akçakanat (2009), Türkiye’deki kamu kurumlarının merkeziyetçi yapısı nedeniyle aynı performans değerlendirme sistemlerini kullandıklarını belirtmektedir.

Ücretlendirme: Ücretlendirme ve sağlanan ek olanaklar çalışanlara kurum içindeki statüleri ve kuruma yaptıkları katkıların nasıl değerlendirildiği konusunda önemli ipuçları vermektedir. Sağlanan finansal ve finansal olmayan olanaklar çalışan devrini ve iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca çoğu sektörde çalışan ücretleri maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturduğundan, ücret ve maaşların doğru bir şekilde belirlenmesi işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Ücretlendirme, hem işletmeler hem de çalışanlar için hassas ve üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Aycan ve diğerleri (2000), Türk kültürünün babacan (paternalizm) ve toplulukçu özellikler taşıması nedeniyle, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin tercih

edilmediğini ifade etmektedirler. Paternalizm, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi şekillendirmekte; iş yerlerinde baba figürü üstlenen yöneticilerin çalışanların performanslarını karşılaştırabilmesi ve her çalışanın ücretini performansı ölçüsünde düzenleyebilmesi güçleşmektedir. Ayrıca Aycan (2001), Türk toplumunun görece toplulukçu özelliklere sahip olması nedeniyle, bir çalışanın performansının ön plana çıkarılması ve çalışana performansından ötürü diğerlerinden fazla maaş/ücret verilmesinin Türk işletmeleri tarafından genellikle tercih edilmediğini belirtmektedir. Benzer biçimde, Sümer (2000), Türk işletmelerinin ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini performanstan çok, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirdiklerini iddia etmektedir. Ayrıca Sümer (2000), çalışanlarla yöneticiler arasındaki güç aralığının yüksek olması nedeniyle, ödül ve ücretlendirmenin performans yerine politik faktörlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Fakat diğer İK uygulamalarında olduğu gibi, ücretlendirme sistemleri ile ilgili genellemelere varmak güçtür. Örneğin, kırk dört işletmeden toplanılan verilerle yapılan çalışmada (Ardıç ve Döven, 2004), firmaların geleneksel ücretlendirme sistemleri olan kıdeme dayalı veya temel ücretlendirme yerine, daha çok bireysel performans dayalı ücretlendirme sistemlerini tercih ettikleri görülmüştür. Benzer biçimde bir başka çalışmada (Arthur-Andersen, 2000), farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunda (%60) beyaz yakalı çalışanlar için performansa dayalı ücretlendirmenin kullanıldığı tespit edilmiştir. Ancak aynı çalışmada, performansa dayalı ücretlendirmenin mavi yakalı çalışanlarda daha az tercih edilmesi (%27) dikkat çekici bir bulgudur. Son zamanlarda çalışanın ana ücretine, gösterdiği performansa göre prim, komisyon ve bonus eklenmesi yaygın olarak gözlemlenmektedir. Yine de performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin Kıta Avrupası ya da Amerika Birleşik Devletleri'ndeki gibi uygulandığı ya da bu ülkelerde olduğu kadar yaygın olduğunu söylemek mümkün değildir. Nitekim uluslararası firmaların Türkiye şubeleriyle, Türk firmalarının karşılaştırıldığı bir çalışmada (Mellahi, Demirbag, Collings, Tatoglu ve Hughes, 2013) Türk firmaların performansa dayalı sistemleri daha az kullandıklarının tespit edilmesi bu konuda henüz tam bir benzerlik olmadığına işaret etmektedir.

Ücretlendirme sistemlerindeki gözlemlenen farklılıklar ücret artışı konusunda farklılıklara yol açmaktadır. Bir çalışmada (Arthur Andersen, 2000), Türkiye'de firmaların çoğunun enflasyon oranını dikkate alarak ücretleri düzenlediği; enflasyondan sonra en belirleyici faktörlerin performans ve kıdem olduğu saptanmıştır. Bir başka çalışmada ise (Ardıç ve Döven, 2004), çoğu işletmenin enflasyon oranı ve performansı bir arada dikkate aldığı ve bu iki faktörün ücretlendirmede en temel faktör olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, ücret artışında kullanılan diğer kriterlerin ortalama piyasa zammı ve enflasyon oranında seyyanen artış olduğu dikkat çekici bir bulgudur.

Çalışan memnuniyeti sağlamak ve çalışan devrini azaltma amacıyla pek çok firma ücret / maaşa ek olarak ek olanak sunmaktadır. Hatta bazı durumlarda sağlanan ek olanaklar çalışanlar için ücretten daha önemli olabilmektedir. Aycan (2001), Türkiye'de sağlanan ek olanakların iş yerlerinde hakim olan paternalizmle ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri konusunda yukarıda bahsedilen uygulamaların kamu işletmeleri için geçerli olmadığını belirtmekte fayda vardır. Kamu işletmelerinde, ücretlendirme politikası, Maliye Bakanlığı'nın belirlediği bütçeler çerçevesinde şekillenmekte; performansa dayalı ücretlendirme sistemleri yerine genellikle kıdem, eğitim ve pozisyonu dikkate alan ücretlendirmeler yapılmaktadır.

1.3. Türk Bankacılık Sektörü ve Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamaları

Türkiye’de Eylül 2017 itibariyle 3 Kamusal Sermayeli, 9 Özel Sermayeli, 20 yabancı sermayeli (15’i Türkiye’de kurulmuş, 6’sı Türkiye’de şube açan bankalar), 1 Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Bünyesinde olmak üzere 33 mevduat bankası; 13 kamusal, özel ve yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankası ve 5 katılım bankası bulunmaktadır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiş bankalarla ile birlikte toplam banka sayısı 51’dir. Bankacılık sektörü Bankacılık sektörünün ülke ekonomisindeki önemi ve yabancı sermayeli bankaların sayısındaki artış, bankalardaki insan kaynakları uygulamalarını inceleyen çalışmaların artmasını sağlamıştır.

Bakan, Doğan, Erşahan ve Eyitmiş (2012) tarafından yapılan çalışmada, yerli ve yabancı sermaye sermayeli bankalarda çalışanların kendi bankalarının ve diğer bankaların performans değerlendirme ve ücretlendirmeye yönelik uygulamalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların yabancı sermayeli bankalardaki performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarıyla ilgili görüşlerinin yerli sermayeli bankalardaki uygulamalara göre daha olumlu olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada, banka çalışanlarının yerli sermayeli bankaları, personeli sorunlarıyla ilgili danışmanlık hizmeti daha az aldıkları, personeli işle ilgili kriterlerle yerine başka kriterlerle değerlendirdikleri, performans değerlendirmesi sonunda personeli maddi ve manevi olarak yeterince ödüllendirmedikleri ve eğitim düzeyi, harcanan emek ile zamanı gibi faktörleri ücretlendirmede esas almadıkları gerekçeleriyle olumsuz değerlendikleri tespit edilmiştir. Bakan ve diğerleri (2012) elde ettikleri bu bulgular doğrultusunda yerli sermayeli bankaların performans ve ücretlendirme konusunda daha objektif bir yaklaşım sergiledikleri takdirde yabancı sermayeli bankalarla daha iyi rekabet edebileceklerini belirtmişlerdir.

Güneş (2003) tarafından 10 bankadan görüşme yoluyla toplanan verilerle, Türkiye’deki bankaların performans değerlendirmeye ilgili değişimleri yakından takip ettikleri, elde edilen sonuçları eğitim, ücret, insan kaynakları planlaması ve işletmenin genel politikalarının belirlenmesinde kullandıkları saptanmıştır. Söz konusu çalışmada bankaların performans değerlendirme kriterleri olarak bireysel özellikler, davranışlar, yetkinlikler ve hedef gerçekleştirmeye önem verdikleri, ama hedef gerçekleştirmenin nihai kriter olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bankaların grafik dereceleme ölçekleri yöntemi ve sonuç odaklı sistemleri bir arada kullandıkları bulgusu da çalışmanın bir diğer dikkat çekici bulgusudur.

Farklı sektörlerdeki performans değerlendirme sistemlerini inceleyip karşılaştıran bir başka çalışmada, bankacılık sektöründe liyakata dayalı bireysel ücret planlarının diğer sektörlerle kıyasla daha fazla tercih edildiği; bu ücret planlarını sırasıyla satış özendirme komisyon planları, takım/küçük grup özendirici ücret planları, kar paylaşım planları ve son olarak beceri ve yetkinliklere göre ücret planlarının takip ettiği saptanmıştır (Demir, 2007).

Türkiye’deki kamu ve özel bankalardaki insan kaynakları uygulamalarını inceleyen Yurdatapan (2011), Edirne’de faaliyet gösteren 6 bankanın şube yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerde, kamu ve özel bankalarda uygulamalar bakımından önemli farklılıklar olmadığını saptamıştır. Örneğin, ücret yönetiminde, her iki banka grubunda da çalışanlara 12 maaş temel ücret ödemesinin yanında, yılda 4 kez brüt ücret tutarında ikramiye ve performansla bağlı olarak belirli dönemlerde primler verildiği tespit edilmiştir. Kariyer yönetimi açısından her iki banka grubunda da personelin kariyer

yolu en alt basamaktan, en üst basamağa kadar açıkça tanımlandığı, terfilerin de kıdem ve performansa dayalı olduğu belirlenmiştir.

Yetenek yönetimiyle ilgili yapılan çalışmada, özel, kamu ve katılım bankalarında işe alımlarda kişilik envanteri, matematiksel ve mantıksal testler kullanıldığı; yabancı dil bilgisinin, yönetsel, satış ve sosyal becerilerin seçimlerde dikkate alındığı saptanmıştır. Performans değerlendirmesinin yılda iki kez yapıldığı, yetenekli çalışanlara prim verildiği ve çalışanların gelişimine yönelik eğitimler sunulduğu saptanmıştır (Karabıyık, 2015).

Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli 5 mevduat bankasında görev yapan çalışanla gerçekleştirilen mülakatlarda, bazı insan kaynakları uygulamalarının bütün bankalarda standart olarak uygulandığı tespit edilmiştir (Koçak ve Erdoğan, 2011). Buna göre, çalışmaya katılan bütün bankalarda, çalışanlara ikramiye gibi ek olanaklar verildiği, performans, eğitim ve beceri düzeyine göre terfilerin gerçekleştirildiği, çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik özel uygulamalar yapıldığı ve yeni işe alınanlara yurtiçi ve yurtdışında eğitim olanakları sağlandığı saptanmıştır. Personel seçimlerinde bankaların bilgisayar teknolojilerini etkin bir şekilde kullandıkları; bazı bankaların bilgi testlerini internet aracılığıyla yaptıkları; bazılarının bütün personel seçimlerini genel müdürlük tarafından yapılmasını tercih ettikleri; buna karşılık bazı bankaların şube müdürlerinin önerdiği adayları değerlendirmeye aldıkları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada, özellikle yabancı sermayeli bankaların veri tabanlarından ve internetten yararlanarak çalışanlara eğitim verdikleri; çoğu bankada eğitim ihtiyaçlarının bölüm yöneticilerinin tavsiyesiyle belirlendiği saptanmıştır. Çalışmadaki en dikkat çekici bulgular ise performans değerlendirme ve kariyer yönetimi ile ilgilidir. Çalışmaya katılan bütün bankalarda, performansa dayalı ücretlendirme politikasının benimsendiği; yılda bir kez belirlenmiş hedeflere göre çalışanın performansının değerlendirildiği ve aynı işi yapan personelin performanslarına göre farklı maaş aldıkları tespit edilmiştir. Türkiye’de performans-ödüllendirme/ücretlendirme ilişkisinin düşük olduğu düşünülürse, bankacılık sektöründeki görülen bireysel ücret politikasının Türkiye’de genel kabul görmüş uygulamalarla çeliştiğini söylemek mümkündür. Çoğu bankanın “kariyer fırsatlarını” duyurarak terfi ve yer değiştirmeyi özendirdikleri; terfileri sadece performans kriterine göre değil, sarf edilen çabayı da dikkate alarak yaptıkları bulgusu da oldukça dikkat çekicidir. Özellikle, Koçak ve Doğan’ın (2011) elde ettiği bulgular, Türk bankacılık sektöründe kanıtlara dayalı insan kaynakları yönetimi prensiplerinin uygulandığını; İK faaliyetlerinin Amerika ve Kıta Avrupası’ndakilerle büyük ölçüde benzerlik taşıdığını söylemek mümkündür.

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Bu çalışma kapsamında sadece Türkiye’de kurulmuş mevduat bankalarının insan kaynakları uygulamaları ile ilgili veri toplanmıştır. Yatırım-kalkınma bankaları ve Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli bankaların sahiplik durumları, çalışma biçimleri ve bazılarının küçük ölçekte faaliyetler göstermeleri nedeniyle çalışmaya dahil edilmemesine karar verilmiştir. Dolayısıyla İK uygulamaları incelenen banka sayısı 25 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 1’de araştırmaya dahil edilen bankalar ve bu bankalara ait bazı bilgiler yer almaktadır. Söz konusu bankalarda çalışan sayısı 2017 yılı verilerine göre yaklaşık 170.000’dir. Türkiye Bankalar Birliği’nin (TTB) Aralık 2017 raporuna göre (TTB, 2017), katılım bankaları da dahil olmak üzere Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda çalışan toplam personel sayısı 193,504’tür. Çalışma kapsamına dahil edilen

bankalar, toplam banka çalışanlarının çoğunluğunu (yaklaşık %87'sini) oluşturmaktadır. Genel olarak banka ayırımı yapmaksızın, bütün banka çalışanlarının eğitim düzeyleri incelendiğinde %79'unun lisans, 7%'sinin yüksek lisans-doktora derecesine sahip oldukları; 14%'ünün orta öğretim mezunu oldukları görülmektedir. Tüm banka çalışanlarının %51'inin kadın olduğu görülmüştür (TTB, 2017).

Tablo 1. Araştırmada Yer Alan Bankalar ve Özellikleri

Banka Adı	Banka Türü	Toplam Çalışan Sayısı*	Kuruluş Yılı
T.C. Ziraat Bankası	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası	24,554	1863
Türkiye Halk Bankası	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası	17,851	1938
Türkiye Vakıflar Bankası	Kamusal Sermayeli Mevduat Bankası	16,097	1954
Akbank T.A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	13,884	1948
Anadolubank A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	1,817	1996
Fibabanka A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	1633	1984
Şekerbank T.A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	3,591	1953
Turkish Bank A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	230	1981
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	9,464	1927
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Özel Sermayeli Mevduat Bankası	24,868	1924
Alternatif Bank. A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	947	1991
Arap Türk Bankası A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	259	1977
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	70	2012
Burgan Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	978	1991
Citibank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	421	1981
Denizbank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	12,257	1997
Deutsche Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	119	1988
HSBC Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	2,478	1990
ICBC Turkey Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	810	1986
ING Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	4,935	1984
Odea Bank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	1,185	2011
QNB Finansbank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	12,007	1987
Rabobank A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	35	2013
Turkland A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	523	1991
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar	18,850	1946

Not: Söz konusu bilgiler Türkiye Bankalar Birliği'nin Aralık 2017 raporunda yer almaktadır.

2.2. Veri toplama Yöntemi

Bu çalışma kapsamında ikincil verilerden yararlanılmış; doküman incelemesi yöntemi kullanılarak birtakım bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Doküman analiziyle araştırılması hedeflenen olgularla ilgili bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesi yapılmış; böylece Yıldırım ve Şimşek'in (2016) belirttiği gibi ihtiyaç duyulan veri gözlem ve görüşme yapmadan elde edilmeye çalışılmıştır. Doküman analizi sayesinde zamana yayılmış, görüşme ya da anket yöntemiyle doğrudan ulaşılamayacak konularla ilgili veriler toplanabilmiş, katılımcı tepkiselliği sorunu bertaraf edilebilmiştir.

Bu çalışmada, bankaların İK uygulamaları hakkındaki bilgiler kurumsal web sayfalarından ve bankaların yıllık raporlarından toplanmıştır. Ayrıca Türk Bankalar Birliği'nin (TTB) düzenli aralıklarla yayınladığı raporlar (örn., Banka, Şube ve Çalışan Bilgileri İstatistiki Raporu) incelenmiştir. Ayrıca Creswell ve Miller (2000)'in tavsiye ettiği gibi, toplanan verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla mümkün olduğu kadar farklı ve çok sayıda belge ve rapordan veri toplanıp, bu verilerin karşılaştırması yapılmaya çalışılmıştır. Veri toplanan bankalar hakkında detaylı bilgiler verilerek de verilerin geçerliliğinin araştırmayı inceleyen diğer araştırmacılar nezdinde oluşturulması hedeflenmiştir (ayrıntılar için bkz. Creswell & Miller, 2000). Yukarıda bahsedilen çeşitlendirme ve detaylı tanımlama yöntemleri dışında, toplanan verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla bankaların kurumsal web siteleri, yıllık raporlar gibi resmi belgelerden yararlanılmış; araştırma kapsamında kişisel görüş ve yorumları içeren şahıs ve kurumların belgelerine yer verilmemiştir.

2.3. Analizler

Toplanan belgeler ve raporlar MAXQDA isimli nitel veri analizi programıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, *“verinin içeriğine ilişkin geçerli ve tekrarlanabilir sonuçlar çıkarmak üzere kullanılan bir araştırma tekniği”*dir (Krippendorff, 1980, s.25). Bu teknik kapsamında, belge içinde yer alan cümlelerin sistematığı (argümanlar, kullanılan dikkat çekici ifadeler) ve bu cümlelerde tekrar eden veya vurgulanan kelimeler belirlenmeye çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yazında adı geçen insan kaynakları terimleri ve uygulamalarının incelenen belgelerde ne kadar sıklıkla kullanıldıkları incelenmek amacıyla aşağıdaki tabloda verilen kodlama çizelgesi oluşturulmuştur. Ancak nitel verinin bağlamsal özelliği gereği, önceden belirlenen kodlara analizler sırasında yeni kodlar eklenmiş, bazı kodlar birleştirilmiş veya yeniden adlandırılmıştır. Ancak kodlar oluşturulurken, iş gören seçimi, eğitim, ücretlendirme ve performans değerlendirmeyle ilgili her alt başlığın kullanılmadığını belirtmekte de fayda vardır. Örneğin, eğitim ve geliştirmeye ilgili kodlar/temalar hazırlanırken, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitimin etkililiğinin değerlendirilmesi gibi konular dikkate alınmamıştır. Bu durumun nedeni, söz konusu konuların kurumsal web sayfaları ve yıllık raporlarda yer almamasıdır.

Tablo 2: Kodlama Çizelgesi

İK UYGULAMALARI KODLAR / TEMALAR	
Ana Kod 1: İş Gören Seçimi	<p><i>1.1. Başvuru Formu Değerlendirme</i></p> <p><i>1.2. Test Uygulamaları</i></p> <p>1.2.1. Yetenek / beceri testleri (genel bilişsel yetenek testleri, duyum yeteneği testi, mekanik-yetenek testi, psiko-motor (el-parmak, el-göz, el-göz-ayak koordinasyonu testleri)</p> <p>1.2.2. Zeka testleri (IQ testi, hafıza testi, aritmetik, benzerlik, kelime hazinesi, resim tamamlama, resim düzenleme, parça düzenleme / birleştirme testleri)</p> <p>1.2.3. Bilgi testleri / başarı testleri (eğitim alanı ile ilgili analitik bilgi, matematik bilgisi ve yabancı dil bilgisi testleri, Kamu Personel Seçme Sınavı)</p> <p>1.2.4. İş örnekleri / iş örnekleme testleri</p> <p>1.2.5. İlgi testleri</p> <p>1.2.6. Kişilik testleri</p> <p>1.2.7. Dürüstlük ve Doğruluk testleri</p> <p><i>1.3. Görüşme</i></p> <p>1.3.1. Sorulara ve değerlendirmeye göre görüşmeler (yapılandırılmamış, yapılandırılmış)</p> <p>1.3.2. Aday sayısına göre görüşmeler (bire-bir görüşme, panel ve grup görüşme)</p> <p>1.3.3. İçeriğine göre görüşmeler (stres, davranışsal, durumsal, sorun çözme)</p> <p>1.3.4. Yapılış biçimine göre (telefonla görüşme, yüz yüze görüşme)</p> <p><i>1.4. Referans / geçmiş kontrolü</i></p> <p><i>1.5. Değerlendirme Merkezleri</i></p> <p><i>1.6. Grafoloji ve El Yazısı incelemesi</i></p> <p><i>1.7. İş deneyimi incelemesi</i></p> <p><i>1.8. Biyografik verilerin incelemesi (yaş, eğitim)</i></p> <p><i>1.9. Sağlık incelemesi ve Fiziksel muayene</i></p>
Ana Kod 2: Eğitim ve Geliştirme	<p><i>2.1. Eğitim verilme yöntemleri</i></p> <p><u>2.1.1. İş başı eğitim</u></p> <p>2.1.1.1. Yönetici gözetiminde, koç ve mentör gözetiminde eğitim)</p> <p>2.1.1.2. Staj yoluyla eğitim</p> <p>2.1.1.3. İş değiştirme (rotasyon) yoluyla eğitim</p> <p>2.1.1.4. İşe alıştırma (oryantasyon) eğitimi</p> <p><u>2.1.2. İş dışı eğitim</u></p> <p>2.1.2.1. Anlatım, konferans, ders yöntemi</p> <p>2.1.2.2. Örnek olay yöntemi</p> <p>2.1.2.3. İşletme Oyunları yöntemi</p> <p>2.1.2.4. Rol Oynama Yöntemi</p> <p>2.1.2.5. Duyarlılık Eğitimi Yöntemi</p>

İK UYGULAMALARI KODLAR / TEMALAR	
	2.1.2.6. Simülasyon 2.1.2.7. In-basket (beklenen sorunlar) yöntemi 2.1.2.8. Açık hava eğitimi 2.2. <i>Eğitimin Verilme Şekli</i> 2.2.1. Bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim 2.2.2. Şirket üniversiteleri
Ana Kod 3. Performans Değerlendirme	3.1. <i>Performans Değerlendirmesi Sıklığı</i> (yılda bir kez, yılda iki kez, ayda bir, her zaman) 3.2. <i>Performans Değerlendirmesi Yapanlar</i> 3.2.1 Amir / yönetici değerlendirme 3.2.2. Çalışma arkadaşlarının değerlendirme 3.2.3. Astların değerlendirme 3.2.4. Öz / kendi kendini değerlendirme 3.2.5. Müşterilerin değerlendirme 3.2.6. 360 derece değerlendirme 3.3. <i>Performans Değerlendirme kriterleri</i> 3.3.1. Özellik odaklı (kişilik özellikleri ve beceriler) 3.3.2. Davranış odaklı 3.3.3. Sonuç / amaç odaklı (üretkenlik, satış miktarı, maliyet)
Ücretlendirme	4.1. <i>Ücret Bileşenleri</i> 4.1.1. Temel ücret 4.1.2. Değişken ücret (parça başı ücret, kazanç / kar paylaşımı, komisyon, ikramiye, hisse senedi opsiyonu) 4.1.3. Ek yararlar (sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları, araba, telefon, konut, özel otopark, yiyecek) 4.2. <i>Ücret belirlemede kullanılan kriterler</i> 4.2.1. Kıdem 4.2.2. Performans 4.2.3. Yetkinlik ve beceri 4.2.4. Yaşam koşulları

3. BULGULAR

Bankaların web sayfaları ve faaliyet raporları incelenerek yapılan belge analizinde söz konusu bankaların birbirine benzer insan kaynakları uygulamalarına sahip oldukları saptanmıştır. Bankaların faaliyet raporları incelendiğinde, insan kaynakları bölüm yöneticinin çoğunlukla yönetim kurulunda yer aldıkları, dolayısıyla bankanın stratejik planlarının oluşturulmasında etkili oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca incelenen bankaların neredeyse hepsinde çalışanlara verilecek ek olanaklar ve maaş artışlarını belirlemekten sorumlu “Ücretlendirme Komitesi’nin” olduğu; bu komitenin senede bir ya da iki kez toplanarak üst yönetime önerilerini sundukları belirlenmiştir. Bu bulgu, insan kaynakları faaliyetleri içerisinde ücretlendirmeye ayrıca önem verildiği ve ücretlendirmenin stratejik bir konu olarak algılandığını düşündürmektedir. Sonraki bölümlerde personel seçimi, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme konularında elde edilen bulgular özetlenmiştir.

3.1. Aday Havuzu Oluşturma ve Personel Seçimine İlişkin Bulgular

Bankalar personel seçimiyle ilgili hem web sayfalarında hem de yıllık faaliyet raporlarında detaylı bilgiler vermektedir. Aday havuzu oluşturma konusunda ise paylaşılan bilginin daha kısıtlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya dahil edilen 25 kamu ve özel sermayeli bankadan 15'i aday havuzu oluşturma konusunda tercihleri (iç ve dış kaynak) konusunda bilgi vermiştir. Yapılan incelemelerde, söz konusu 15 bankanın çoğunun (%80; n=12) yeni personel ihtiyacı olduğunda ilk önce mevcut çalışanlarına öncelik verdikleri, daha sonra dışarıdan yapılan başvuruları dikkate aldıkları görülmüştür. Örneğin, HSBC bankası web sayfasında, içeriden aday havuzu oluşturmaya önem verdiklerini şu ifadeleri kullanarak belirtmiştir.

“Bankamdaki iş fırsatları uygulaması ile bankamız eleman ihtiyaçlarının öncelikli olarak banka çalışanlarıyla karşılanması hedeflenir. Bu uygulama ile amacımız çalışanlarımıza farklı birimlerde çalışma imkanı sağlayarak kariyer gelişimine destek olmak mevcut çalışanlar için yeni fırsatlar yaratmaktır. Boş pozisyonlar ve bu pozisyonlar için aranan özellikler öncelikle çalışanlarımıza duyurulur” (HSBC kurumsal web sayfası, 2017).

Benzer biçimde, Garanti bankası içeriden aday havuzu oluşturmaya öncelik verdiğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Bankamız bünyesindeki açık pozisyonlar için önceliği, iç kaynaklara yani banka çalışanlarına veririz. Görevler ve gerektirdiği nitelikler kurum içi iş ilanımız olan Kariyer Fırsatları Bülteni aracılığı ile çalışanlara duyurulur. Göreve kendisini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan kendileri başvurabilirler. Kriterlere uyan adaylar yöneticilerini bilgilendirirler ve göreve seçim sürecine davet edilirler” (Garanti Bankası kurumsal web sayfası, 2018)

Aday havuzu oluşturmaya ilgili bilgi veren bankalardan (15 banka) 3'ü ise konuyla ilgili herhangi bir tercih bulunmadıklarını; boş pozisyonlar için hem içeriden hem dışardan alınan iş başvurularını değerlendirdiklerini belirtmiştir. Detaylı inceleme yapıldığında, bankaların çoğunlukla yöneticilik pozisyonları için mevcut çalışanlarına öncelik verdikleri; deneyim aranmayan pozisyonlarda (örneğin gişe görevlisi) ya da işe alımdan sonra özel eğitim gerektiren pozisyonlarda (müfettiş, yönetici adayı) ise böyle bir tercihleri olmadıkları görülmüştür. Dış kaynakları kullanarak aday havuzu oluştururken ise, çoğu bankanın kurumun web sitesi üzerinden yapılan başvuruları dikkate aldıkları (51.4%; n=18) tespit edilmiştir. Söz konusu 18 bankadan 9'unun anlaşmalı insan kaynakları portalları /internet sitelerini de kullandıklarını (%25.7; n=9) saptanmıştır. Yabancı sermayeli iki banka (ING ve Araptürk Bankası), kurumsal web sitelerine ek olarak zaman zaman danışmanlık şirketlerinde de yardım aldıklarını belirtmişlerdir. Tablo 3'de aday havuzu oluşturmada kullanılan yöntemler özetlenmiştir. Toplam 25 bankanın verisi incelendiği halde, aday havuzu ile ilgili saptanan 35 ifadenin olması, bazı bankaların dışarıdan aday başvurusu alırken birden fazla yöntemi kullandığına işaret etmektedir.

Tablo 3 Dış Kaynaklardan Aday Havuzu Oluşturma

	Yüzde	% yüzde	% yüzde (geçerli)
Anlaşılmalı İK Portalları /İk İnternet Siteleri	9	25,71	25,71
Danışmanlık Şirketleri	2	5,71	5,71
E-Posta/ Doğrudan Başvuru	1	2,86	2,86
Gazete & Televizyon İlanı	2	5,71	5,71
Kariyer Bültenleri	2	5,71	5,71
Kurum Web Sitesi	18	51,43	51,43
Üniversite Ziyaretleri	1	2,86	2,86
Total	35	100,00	0,00

Yapılan incelemelerde, çoğu bankanın adayların sahip olduğu ya da pozisyonun gerektirdiği deneyimi dikkate alarak farklı işe alım yöntemleri kullandıkları görülmüştür. Deneyimli adaylar arasından seçim yaparken bankaların genellikle görüşme tekniğini kullandıkları; deneyimsiz adaylar arasından seçim yaparken ise çoğu bankanın yetenek ve başarı testlerini ön eleme yöntemi olarak kullandıkları; test sonuçlarına göre belirlenen adaylarla görüşme yapıp seçim kararı verdikleri saptanmıştır. Araştırmada yer alan bankaların çoğu (n= 19; 51%), deneyim gerektirmeyen pozisyonlara personel seçim yaparken test yöntemini kullandıkları belirtmişlerdir. İçinde personel seçimi ile ilgili yöntemlerin bahsedildiği 94 ifadeden 48’inde test; 33’ünde görüşme, 4’ünde referans/çalışan tavsiyesi; 3’ünde vaka çalışması ve değerlendirme merkezi yöntemlerinden bahsedildiği görülmüştür (bakınız Şekil 1)

Şekil. 1. Çalışan Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Görüşme içeriği ile ilgili çoğu banka bilgi paylaşmamış; söz konusu bilgiyi paylaşan 6 bankanın tamamı (hepsi özel sermayeli) teknik bilgi ve yetkinliklere ilişkin soru sorduklarını belirtmişlerdir. Stres veya davranışsal görüşme yapıldığına bir bulguya rastlanmamıştır. 10 banka panel görüşmeyi kullandığını belirtirken; 17 banka birebir görüşmeyle adayları değerlendirmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Panel görüşmeyi kullandığını belirten 6 bankanın (tamamı özel sermayeli) birebir görüşmeyi

de kullandıkları saptanmıştır. Kamu sermayeli bankaların ise panel yerine birebir görüşmeyi tercih ettikleri bulgusu dikkat çekicidir.

Farklı test türlerinden en çok kullanılanın bilgi / başarı testleri olduğu (n= 20; %42.6) ; bu testleri sırasıyla genel kültür-yetenek (n= 18; %38.3) ve kişilik testlerinin (n= 9; %19.1) takip ettiği görülmüştür. Genel kültür-yetenek testi kullanan 14 bankanın bilgi-başarı testlerini de iş gören seçiminde kullandıkları; bu konuda kamu veya özel sermayeli banka ayırımının bulunmadığı görülmüştür. Dürüstlük, ilgi, zekâ ve iş örnekleme testlerinin ise tercih edilmemesi; bir banka tarafından birden fazla tür testin kullanılması araştırmanın dikkat çekici bulgularından biridir. Bilgi ve başarı testleri kapsamında bankaların büyük çoğunluğu (n= 13; %70), adaylara yabancı dil testi uygulamakta ya da adayların başka kurumların yaptıkları yabancı dil sınavlarında belli bir puan almalarını istemektedirler. Yabancı dil testlerinin yanı sıra, bazı bankalar (n= 6) teknik bilgiyi ölçen sınavları personel seçiminde kullanabilmektedirler. Özel ve yabancı sermayeli bankalarda, özellikle teftiş kurulundan görev yapacak olan müfettiş adaylarının ise teknik bilgiyi ölçen sınavlarda başarılı olmaları beklenmektedir. Kamu sermayeli bankaların hepsinin bilgi testini personel seçiminde başlıca yöntem olarak kullandıklarını belirtmekte fayda bulunmaktadır.

Şekil 2: Personel Seçiminde Kullanılan Testler

Türkiye’de yaygın olarak tercih edilen bir yöntem olmasına rağmen, bankacılık sektöründe referans /çalışan tavsiyesinin aday havuzu oluşturmada ve personel seçiminde fazla tercih edilmediği tespit edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen bankalardan sadece %4’ünün (n= 4) çalışan tavsiyesini dikkate aldığı; bu bankaların bazılarının çalışanlar tarafından verilen iyi tavsiyeleri ödüllendirdiği görülmüştür. Örneğin Akbank faaliyet raporunda “Adayın Kim Ödül Sistemi’yle, aranan pozisyonun yetkinliğine uygun aday öneren çalışanları ödüllendirdiğini belirtmektedir. Vaka çalışması (sadece üç yabancı sermayeli banka) ve değerlendirme merkezlerinin de (üç banka- özel ve yabancı sermayeli) test ve görüşmeye kıyasla daha az tercih edilmesi ise dikkat çekici bir diğer bulgudur.

Daha önce belirtildiği gibi, bankaların çoğunluğunda testlerin akabinde birebir görüşme ya da grup görüşmesi yapılarak adayların pozisyona uygunluğu değerlendirilmekte ve adayla ilgili son karar verilmektedir. Bazı bankalar hem insan

kaynakları hem de bölüm yöneticilerinin katıldığı birden fazla görüşme gerçekleştirmektedir.

3.2. Eğitim ve Geliştirmeye İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil edilen bankaların hepsinin faaliyet raporlarında çalışan eğitimi ve geliştirmeyle ilgili bilgiler yer almaktadır. Söz konusu bilgilerde verilen eğitimin içeriği, verilme yeri (iş başında ve iş dışında) ve türü ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Eğitimin içeriği bakımından incelemeler yapıldığında, neredeyse tamamının (n=23) meslek içi eğitim programları olduğu; bu programlarda çalışanlara pozisyonun gerektirdiği teknik bilgilerin verildiği ya da çalışanların sertifikasyon alabilmeleri için eğitildikleri saptanmıştır. Bankaların çoğunun (n=14; %54) meslek içi eğitimlere ek olarak, çalışanlarına kişisel gelişimleri doğrultusunda eğitim olanakları sundukları; bu eğitimlerin çoğunun kurumun web sitesi üzerinden verildiği tespit edilmiştir. Meslek içi ve kişisel gelişim eğitimlerin yanı sıra, bankacılık sektörünün doğası gereği, çoğu bankada (n= 11; %42) iletişim becerileri ve liderlik eğitimlerinin verildiğini bulgusu da dikkat çekicidir. Bankaların büyük çoğunluğunun iş başında eğitimi tercih ettikleri (n=20), ancak gerektiğinde iş dışında eğitimlere de çalışanlarını gönderdikleri görülmektedir. Veri toplanan bankaların çoğunda (n= 18) işe alıştırma / oryantasyon eğitimi verildiği tespit edilmiştir. Örneğin Citibank, bütün çalışanların insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenen oryantasyon programına katılımının zorunlu olduğunu belirtirken, Deutsche bank yeni işe alınanların 1 ay içerisinde hem banka kültürü hem de genel uyum kurallarıyla ilgili eğitildiklerini vurgulamaktadır. İş Bankası ise, uygulanan oryantasyon programına ilişkin bilgiyi şu şekilde vermektedir: *“Görevlerine yeni başlayan arkadaşlarımız için “Kariyerime Başlarken Programı” düzenlenir; bu program içinde sınıf eğitimlerinin yanı sıra uzaktan eğitimi uygulamaları, İş Bankası Müzesi Gezisi, şube staj, eğitim sonrası danışman desteği gibi farklı etkinlikler de bulunmaktadır”*.

İş dışı eğitimlerle ilgili olarak ise, araştırmaya dahil edilen 25 bankadan 16'sının faaliyet raporlarında bilgiye rastlanılmıştır. Şekilden de görüleceği gibi, söz konusu 16 bankadan 14'ü anlatım, konferans, ders ve sınıf eğitimini kullandıklarını belirtirken, 1 banka açık hava eğitimini; diğer banka da simülasyon eğitimini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Elde edilen veriler, beklenen sorunlar (in-basket), duyarlılık, rol oynama ve örnek olay yöntemi gibi diğer yöntemlerin kullanılmadığını göstermektedir.

İş başında verilen eğitimler konusunda faaliyet raporlarında daha detaylı bilgiler yer almaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, araştırmaya dahil edilen bankalardan 18'i, yeni çalışanları bankaya alıştırmak ve onlara banka kuralları konusunda bilgi vermek amacıyla oryantasyon /işe alıştırma programı uyguladıklarını belirtmişlerdir. 7 banka iş değiştirme/rotasyon yoluyla çalışanlarını eğittiklerini belirtirken, 9 banka çalışan eğitiminde koçluk ve mentörlük sistemini kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada bankaların farklı eğitim türlerini (değişim / rotasyon, koçluk/mentörlük) bir arada kullandıklarını belirtmekte fayda vardır.

Şekil 3. İş Başında Eğitim Uygulamaları

Bankaların eğitimleri verirken kullandıkları yöntemler incelendiğinde pek çok bankanın teknolojik imkanları kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bankaların %27.6'sı eğitimlerini bilgisayar aracılığıyla verdiklerini ifade ederken; % 19'u uzaktan eğitimi; % 8.6'sı video ve diğer görsel yöntemleri kullandıklarını belirtmektedir. Çoğu bankanın şirket üniversitesi (Bankacılık Akademileri) veya eğitim için özel olarak geliştirilmiş öğrenme platformu kurmuş olmaları ise dikkat çekicidir. Klasik eğitim verme şekillerinden biri olan “sınıfta eğitimin” ise hala kullanılmakla birlikte, göreceli olarak teknoloji kullanımının daha yaygın olduğu yöntemlere kıyasla daha az tercih edildiği görülmektedir.

Şekil 4. Eğitimin Verilme Şekli

3.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme, iş görenin ve örgütün performansının geliştirilmesi, iletişimin geliştirilmesi, iş görenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması ve eğitim ihtiyacının saptanması gibi

önemli yararlar sağlamasına (Örücü ve Köseoğlu, 2003) rağmen, insana yönelik bir değerlendirme gerektirmesi ve kimi zaman öznel olması nedeniyle eleştirilmektedir. Bununla birlikte diğer endüstrilere kıyasla, bankacılık gibi uluslararası firmalarla işbirliğinin yoğun olduğu endüstrilerde, performans değerlendirmesine yönelik olumsuz yaklaşımların daha az olacağı ve modern performans değerlendirme tekniklerinin daha çok kullanılacağı düşünülebilir. Bu çalışma kapsamında incelenen belgelerde, bankaların performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarını gösteren veri elde edilememiştir. Ancak bankaların performans değerlendirmesini daha önceki pek çok çalışmada saptandığı gibi yılda yalnızca bir ya da iki kez yapmayı tercih ettikleri görülmüştür (bkz. Şekil 5). Performansın daha etkili yönetilmesi için günümüzde performans değerlendirmenin daha sık yapılması gerektiği görüşü dikkate alındığında bu bulgu bankaların performans değerlendirmeleriyle ilgili tutumlarını göstermesi açısından dikkat çekicidir.

Şekil 5. Performans Değerlendirme Sıklığı

Performans değerlendirme sıklığının yanı sıra, performans değerlendirmede kullanılan kriterler açısından incelendiğinde de bankaların çok net tercihlerinin olduğu göze çarpmaktadır. 5 bankanın kurumsal web sayfalarında ve faaliyet raporlarında konuyla ilgili bilgiye rastlanmazken; veri elde edilen diğer 20 bankadan 19'unun çalışanların performanslarını sonuç, hedef/amaçlara göre değerlendirdikleri belirlenmiştir. Söz konusu 19 bankanın 14 tanesi hedeflere ek olarak, performans değerlendirmede yetkinlikleri de dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Sadece yetkinlik temelli performans değerlendirme yapan banka bulunmamakla birlikte, sadece elde edilen sonuçlara ve ulaşılan hedeflere göre performans değerlendiren 5 banka olduğu tespit edilmiştir. Kamu bankalarının üçünün de hem yetkinlik hem de sonuç / hedef odaklı performans değerlendirmelerini tercih ettikleri görülmektedir.

Performans değerlendirmenin kim tarafından yapıldığına dair bilgiye ise az sayıda belgede rastlanmıştır. 2 banka çoklu değerlendirme sistemi kullandıklarını, 2 banka çalışanların kendilerini değerlendirmelerini istediklerini belirtmiştir. 3 banka ise çalışanlarını değerlendirirken amir ya da yönetici değerlendirmesini tercih ettiklerini vurgulamışlardır.

3.4. Ücretlendirmeye İlişkin Bulgular

Bankaların kurumsal web siteleri incelendiğinde, bir çoğunun ücretlendirme komitesine sahip oldukları, bu komitelerinin yılda bir ya da iki kez toplanarak maaş / ücretler ve sağlanacak ek olanaklar konusunda karar verdikleri görülmüştür.

Ücretlendirme konusunda gerek kurumların web siteleri gerek yıllık faaliyet raporlarında oldukça detaylı bilgiler verilmektedir. Tablodan da görüleceği gibi, ücretlendirmeye esas olan faktörlerle ilgili 25 bankayla ilgili 74 ifadeye ulaşılmıştır. Bu durum diğer İK uygulamalarında olduğu gibi, bankaların ücret belirleme ve artışlarında birden çok yöntemi kullandıklarına işaret etmektedir. İfade sıklıkları incelendiğinde, pek çok bankanın ücret belirlerken performans ve piyasa dinamiklerini göz önünde bulundurdıklarını belirlenmiştir. Ünvan ve kurum içi faktörlerin de ücret belirleme ve artışlarında dikkate alındığı görülmüştür. Kamu bankalarının ücretlendirmede bütçe ve kurum içi faktörler yerine, piyasa dinamikleri, yaşam koşulları ve performansı göz önünde bulundurmaları dikkat çekicidir. Kıdeme önem veren tek bankanın ise Japon sermayeli (Bank of Tokyo) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Ücretlendirmede kullanılan faktörler

	Sayı	% yüzde	% yüzde (geçerli)
Bütçe ve kurum içi faktörler	8	10.81	10.81
Kıdem	1	1.35	1.35
Performans	23	31.08	31.08
Piyasa dinamikleri /diğer firmalarla uyumlu	16	21.62	21.62
Unvan	12	16.22	16.22
Yaşam koşulları	10	13.51	13.51
Yetkinlik ve beceri	4	5.41	5.41
Toplam	74	100.00	100.00

Ücretin içeriğini oluşturan faktörler dikkatte alındığında, bankaların benzer politikalar izlediklerini söylemek mümkündür. Bankaların hepsi çalışanlarına temel ücret ödemesi yaptıklarını belirtmekte; bir çoğu temel ücrete ek olarak çalışanlarına performanslarına ya da pozisyonlarına bağlı değişken ücret verdiklerini vurgulamaktadırlar. Değişken ücret kapsamında en çok kullanılan yöntemin ikramiye olduğu tespit edilmiş; bunu kazanç /kar paylaşımı takip etmiştir. Sadece yabancı sermayeli bir banka (Citibank), çalışanlarına hisse senedi opsiyonu seçeneğini sundukları belirtmiştir. Bankalar değişken ücretlerle ilgili pek fazla bilgi paylaşmamakla birlikte, çalışanlara sağladıkları ek olanaklardan detaylı olarak bahsettikleri görülmüştür. Bu noktada bankaların sadece tek bir ek olanak yerine, birden fazla ek olanağı sunduklarını belirtmekte fayda vardır. En çok yiyecek veya yemek kartı verilmesi, şirket arabası ya da ulaşım masraflarının karşılanması ve hayat / sağlık sigortalarının yapılması şeklinde çalışanlara destek olunduğu görülmüştür. Bazı bankaların çalışanların yüksek lisans vb eğitim masraflarını; bazılarının ise çalışanların bireysel emeklilik primlerini ödedikleri saptanmıştır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli (yerli ve yabancı sermayeli) yirmi beş bankanın kurumsal web sayfaları ve yıllık faaliyet raporlarından elde edilen veriler incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, İK uygulamaları açısından kamu ve özel sermayeli bankalarda personel seçimi / kadrolamadaki bir kaç faktör dışında farklılık gözlemlenmemiştir. Bu durum bankaların birbirlerini örnek alarak benzer uygulamalara yöneldiklerine işaret etmektedir. Personel seçiminde gözlemlenen farklılıklar ise kamuya personel alımında belli standartların olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Posthuma, Campion, Masimova ve Campion (2013), YPÇS kullanan işletmelerin “Aday havuzu oluşturma ve seçme” boyutunda seçici işe alma/düşük seçme oranı, işe almada işe özgü ve net kriterler uygulamalarını; “Eğitim ve Geliştirme” boyutunda eğitimin yaygınlığı, performansı arttırmaya yönelik eğitim, işe yönelik yetiştirme/firmaya özgü beceriler eğitimi uygulamalarını; Ücretlendirme ve Ek Yararlar” boyutunda performansa göre ödeme, biçimsel performans değerlendirme, piyasa ücretleri ile eşitlik, teşvik edici ücretlendirme, kâr ya da kazanç paylaşımı uygulamalarını tercih ettiklerini belirtmektedirler. Bu bağlamda Türkiye’deki kamu ve özel bankaların uygulamalarının genel olarak Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri (YPÇS) kapsamında yer alan uygulamalarla benzerlikler taşıdığını söylemek mümkündür. Farklı pozisyonlar için farklı seçim yöntemlerinin kullanılması, eğitim portallarıyla bütün banka çalışanlarının erişebileceği şekilde eğitimlerin sunulması, işe özgü eğitimlerin verilmesi (örn., mesleki eğitimler), performansa dayalı ücret politikasının benimsenmesi ve piyasa ücretleriyle eşitliğin gözetilmesi Türkiye’deki bankaların en iyi İK uygulamaları olarak belirtilen uygulamaları kullandıklarını göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular Aydınli (2010)’nın Türk ve Hollanda bankalarını karşılaştırdığı çalışmayla benzerlik göstermektedir. Söz konusu çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da Türk bankalarının İK uygulamalarının “benzeşme hipotezinde” ifade edildiği gibi aynılaşıma eğilimine girdiğini söylemek mümkündür.

Bankaların aday havuzu oluşturmada deneyim gerektiren pozisyonlar (örn., yönetici pozisyonları) için genellikle iç kaynaklardan yararlandıkları; deneyim gerektirmeyen pozisyonlar (yönetici adayı, şube çalışanı) ve teknik bilgiye sahip olunması gereken pozisyonlarda (müfettiş / teftiş kurulu çalışanı) ise dış kaynaklardan yararlandıkları görülmüştür. Bazı bankaların aday havuzu oluşturmada ve seçim sürecinde çalışan tavsiyesine çok önem verdikleri; hatta çalışanlarını bu konuda teşvik etmek amacıyla çeşitli ödüllendirme planlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu bankaların, çalışanların “yüzü koruma” güdüsüyle hareket edip, bankanın kültürü ve işleyişine uygun adayları önereceği varsayımıyla hareket ettikleri şeklinde yorumlanacağı gibi, dış kaynaklarla aday havuzu oluşturma maliyetini azaltmaya çalıştıkları şeklinde de yorumlanabilir. Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturan bankaların çoğunun kurumsal web sitesi ya da işe alım portallarını tercih ettikleri; gazete ilanları ya da doğrudan başvuru gibi geleneksel yöntemleri kullanmadıkları görülmüştür. Bu bulgu bankaların personel seçiminde e-İKY ya da dijital İKY denilen uygulamalara uyum sağladıklarına işaret etmektedir.

Personel seçiminde görüşme ve testin diğer tekniklere kıyasla daha çok kullanıldığı; testin genellikle deneyim gerektirmeyen pozisyonlarda görüşmeye çağrılacak adayların belirlenmesinde ön eleme aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Görüşmenin ise, bütün pozisyonlarda (deneyim gerektiren- gerektirmeyen pozisyonlar) nihai karar vermede önemli rol oynadığı saptanmıştır. Bu bulgu hem bankacılık hem de diğer sektörlerde gerçekleştirilen çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Görüşmenin en önemli personel seçim yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkması, bu yöntemin kişi-iş ve kişi-örgüt uyumunu değerlendirmede en iyi yöntemlerden biri olarak görülmesiyle açıklanabilir. Görüşmeyle adayın gözlemlenebilir bazı özellikleri (iletişim yeteneği, duyuşsal beceriler vb) itibarıyla işe ve örgüte uygunluğu değerlendirilebilmektedir. Ayrıca Türk toplumunun dişil/ feminen bir kültüre sahip olması nedeniyle kişiler arası ilişkilere büyük önem atfedilmesinin; adayla birebir iletişim kurulabilmesine olanak sağlayan görüşme tekniğini, literatürde geçerliliğine ilişkin bir çok tartışma ve eleştiri

olmasına rağmen daha tercih edilir kıldığını düşündürmektedir. İncelenen belgelerde bankaların panel ya da birebir görüşmeyi kullandıklarına ilişkin bilgiler bulunmakla birlikte, söz konusu görüşmelerin geçerliliğini arttıracak bir standardizasyona sahip olup olmadıkları belirlenememiştir. Bu durumda görüşme tekniğinin yaygın olarak kullanılmasının personel seçimi açısından olumlu ya da olumsuz etkileri hakkında yorum yapılamamaktadır. Ancak görüşmelerin yapılandırılmasının, bir başka deyişle adaylara sorulacak soruların ve adayların olası cevaplarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin önceden belirlenmesinde fayda olduğu; ayrıca görüşmenin diğer personel seçim teknikleriyle desteklenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Testlerle ilgili ifadeler incelendiğinde, bankaların birçoğunun genel kültür- genel yetenek testlerini kullanmayı tercih ettikleri görülmüştür. Kamu bankalarının ise, “Kamu Personeli Seçme Sınavı” kapsamında adayların hem genel kültür-genel yeteneklerini hem de mesleki bilgilerini değerlendirdikleri saptanmıştır. Yapılan çalışmalar (Schmidt ve Hunter,1998), genel yetenek ve bilgi testlerinin tahmin edici /kriter geçerliliklerinin yüksek olduğunu; bu testler dikkate alınarak yapılan personel seçimlerinin yüksek performans elde etmede etkili olduğuna işaret etmektedir. Bankaların söz konusu testleri yaygın olarak kullanmaları personel seçiminde “Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri” olarak adlandırılan uygulamaları benimsediklerini göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada Türkiye’deki kamu ve özel bankaların aday havuzu oluşturma ve seçimle ilgili sistematik yöntemler izledikleri, bu bulgunun Aydınli (2010)’nın yaptığı çalışmayla benzerlik taşıdığını da belirtmekte fayda vardır.

Bankaların eğitim uygulamalarında dijital İKY ya da e-İKY uygulamalarını benimsediklerini söylemek mümkündür. Araştırmaya dâhil edilen bankaların çoğunun öğrenme portallarına sahip oldukları ve eğitimlerini bilgisayar teknolojileri aracılığıyla verdikleri görülmüştür. Ayrıca bazı bankaların “Bankacılık Akademisi”, “Bankacılık Okulu” gibi değişik adlarla şirket üniversiteleri olarak bilinen eğitim ve geliştirme merkezleri açtıkları ve çalışanlara bu yolla eğitim verdikleri tespit edilmiştir. İş dışında verdikleri eğitimlerin yanı sıra, çoğu bankanın koçluk / mentorluk ve iş değiştirme gibi iş başında eğitim yöntemleriyle de çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetleri arttırmaya; kişi-örgüt ve kişi-iş uyumları sağlamaya çalıştıkları görülmüştür. Genel olarak bakıldığında, bankacılık sektöründe, hizmet kalitesini arttırmak ve sektörde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek için mesleki ve müşteri ilişkileri yönetime ilişkin eğitim ve geliştirme ve faaliyetlerine önem verildiğini söylemek mümkündür. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemli öğelerinden biri olarak kabul edilen “öğrenme odaklı olma” ve “sürekli eğitim” eğilimleri bankacılık sektöründe gözlemlenmektedir.

Bankaların performans değerlendirmeye yönelik tutumlarına ilişkin doğrudan bilgiye sahip olmamakla birlikte, performans değerlendirme sıklığına bakarak bu konuda kısmen de olsa fikir yürütmek mümkündür. Daha önce yapılan çalışmalarda (Sözer, 2004; Ünal, 2012) olduğu gibi, bu çalışmada da bankaların çoğunun yılda yalnızca bir ya da iki kez performans değerlendirmesi yaptıkları görülmüştür. Göreceli olarak toplulukçu kültüre sahip olan Türkiye’de (Göregenli, 1997), bireyler arası ilişkilerin iyi olması ve korunması büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla diğer sektörlerdeki yöneticiler gibi, banka yöneticilerinin çalışma grubunun içindeki düzeni veya astlarıyla ilişkilerini bozmaktan çekindikleri için daha az performans değerlendirmesi yaptıkları düşünülebilir. Bununla birlikte, çalışan performansının sürekli değerlendirilmesi ve onlara hızlı ve zamanında geri bildirim verilmesini

gerektiren performans yönetimi yerine sadece performans değerlendirmesinin tercih edilmesi bankalar açısından çeşitli olumsuzlukları beraberinde getirebilir. Performansın sadece belli dönemlerde ölçülmesi, çalışanların söz konusu dönemlerde performanslarını arttırmalarına, yılın diğer zamanlarında ise daha düşük performans göstermelerine neden olabilir. Bu nedenle, yapılan değerlendirmeler çalışanların her zamanki performanslarını gösteren tipik performans yerine maksimum performansı yansıtır olabilir. Ayrıca performansın sadece belli zamanlarda ölçülmesi yaşanan problemlerin zamanında fark edilememesine ve önleyici tedbirlerin alınamamasına neden olabilir. Bu durum bankanın etkililiği ve verimliliğini düşürebileceği gibi, çalışanın kendini geliştirebilmesi ve hatalarını azaltabilmesi için ihtiyaç duyduğu geri bildirim zamanında ulaşamamasına sebep verebilir.

Bankaların performans değerlendirmede kullandıkları kriterler incelendiğinde ise, çoğunun çalışanları yetkinlik ve/ veya sonuçlara dayalı (hedeflere ulaşma derecesine göre) değerlendirdikleri saptanmıştır. Bu sonuç, daha önceki çalışmaların bulgularıyla (Aydınlı, 2010; Koçak ve Erdoğan, 2011) çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Hedeflere ulaşma derecesine göre performans değerlendirmesi yapmanın çalışan ve örgüt performansının artırılmasında etkili olduğunu gösteren çalışmalar dikkate alındığında, bankaların bu tercihinin isabetli olduğu söylenebilir. Ayrıca eğer hedefler senelik olarak belirleniyor ve ölçülebiliyorsa, senede bir ya da iki kez performans değerlendirmesi yapmanın performans yönetimi açısından yaratabileceği olumsuzluklar da bertaraf edilebilir. Önemli olan yıllık hedeflere ulaşmak olduğu için maksimum-tipik performans ayrımı önemini yitirebilir; çalışan belirgin hedefleri olduğu için sene sonunda kendi performansını değerlendirebilir. Son yıllarda üzerinde çokça tartışılan ve etkililiği konusunda pek çok araştırma yapılan yetkinliklere dayalı performans değerlendirmesini tercih eden bankaların ise yetkinliklerin tanımlanması noktasında dikkat etmesi gerekmektedir. Zira yetkinliklere dayalı performans değerlendirmesinin örgüt performansı üzerindeki olumlu yönlerini gösteren pek çok çalışma bulunmakla birlikte, söz konusu değerlendirmelerin çalışanlar tarafından öznel olarak algılandığına ilişkin bulgular da bulunmaktadır.

Ücretlendirme konusunda ise kamu ve özel bankalar arasında dikkat çekici farklılıklar bulunmaktadır. Kamu bankalarının ücretlendirmede daha çok piyasa dinamikleri, yaşam koşulları ve performansı göz önünde bulundurulurken, özel sermayeli Türk bankaları ve yabancı sermayeli bankalarda ücretlendirmede performans ve piyasa dinamiklerinin yanı sıra kurum içi faktörler (bütçe) de dikkate alınmaktadır. Ücretlendirmede dikkate alınan bu faktörlerin Posthuma ve diğerleri (2013)'nin YPÇS kapsamında kullanılmasını önerdikleri piyasa ile eşit / benzer, performansa dayalı ücretle aynı olması dikkat çekicidir. Bununla birlikte ücretin içeriğini oluşturan faktörler dikkate alındığında, bankaların benzer politikalar izlediklerini söylemek mümkündür. Bankaların hepsinde çalışanlarına temel ücret ödemesi yapıldığı; birçoğunun temel ücrete ek olarak çalışanlarına performanslarına ya da pozisyonlarına bağlı değişken ücret uygulamasını tercih ettikleri görülmüştür. Tamamen değişken ücrete bağlı ücretlendirmenin yerine, belirgin bir temel ücretin olduğu ücretlendirmenin tercih edilmesi Türk kültürünün “belirsizlikten kaçınma” özelliğiyle uyumlu olduğu söylenebilir. Çalışanların performanslarına bağlı olmaksızın her ay belirgin bir miktarda gelir elde etmelerinin, onların ücret konusunda hissettikleri belirsizliğin azaltılmasında ve kendilerini daha güvende hissetmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Değişken ücret kapsamında daha çok belirsizlikler içeren hisse senedi seçeneği yerine, ikramiye ve kazanç /kar paylaşımının tercih edilmesi de Türk kültürünün belirsizlikten kaçınma

eğiliminin bir yansıması olarak görülebilir. Ücrete ek olarak sağlanan faydaların ise genellikle yiyecek veya yemek kartı verilmesi, şirket arabası ya da ulaşım masraflarının karşılanması şeklinde olması daha önce yapılan çalışmaları desteklemekte ve Türk toplumunun toplulukçu eğilimleriyle örtüşmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, genel olarak araştırmadan elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların İK uygulamalarının, diğer pek çok ülkede bankalardaki uygulamalara benzer olduğuna işaret etmektedir. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, eğitimde kullanılan yöntemler ve ayrılan bütçeler Türkiye’deki bankaların İK bakımından diğer ülkelerdeki uygulamalara benzer uygulamalar tercih ettiklerini göstermektedir (örn., Delery ve Doty, 1996). Bununla birlikte, bazı uygulamaların kullanım sıklığı ve biçimi bakımından ayrışmalar olduğu da göz ardı edilmemelidir. Örneğin personel seçiminde görüşmenin ön planda olması, performans değerlendirmelerin yılın belli zamanlarında yapılması, tamamen değişken ücrete dayalı sistemler yerine temel ücret ve değişken ücretin bir arada verilmesi, ulaşım ve yiyecek yardımlarının diğer ek olanaklardan daha fazla tercih edilmesi Türk bankalarındaki dikkat çekici uygulamalar olarak kabul edilebilir.

Çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardaki önemli İK uygulamaları bakımından tanımlayıcı bilgi sunmaktadır. Bununla birlikte çalışmanın bulgularını değerlendirirken bir takım kısıtları göz ardı etmemekte fayda vardır. İlk kısıt, çalışma kapsamında sadece mevduat bankalarının bankacılık uygulamalarının tercih edilmesi, katılım ve kalkınma bankalarının dikkate alınmamasıyla ilgilidir. Mevduat bankalarındaki çalışan sayısı, Türk bankacılık sektörünün tamamındaki çalışan sayısının yaklaşık 97%’sini oluşturması nedeniyle (TTB, 2017) sektörle ilgili bilgi vermekle birlikte, katılım ve yatırım bankalarında farklı insan kaynakları uygulamalarının olabileceğinin dikkate alınmasında fayda vardır. Bu nedenle, daha sonra yapılacak çalışmalarda katılım ve yatırım bankalarındaki İK uygulamalarının da incelenmesi tavsiye edilmektedir. Araştırmanın ikinci kısıtı, verilerin sadece bankaların kurumsal web siteleri ve faaliyet raporlarından elde edilmesiyle ilgilidir. Veriler, banka yöneticileri ya da çalışanlardan görüşme ya da anket yöntemiyle elde edilen verilerle teyit edilememiştir. Katılımcı teyidinin araştırmanın iç geçerliliğini sağlamada önemli bir araç olduğu dikkate alındığında, çalışmada elde edilen bulguların doğruluğunun banka çalışanları ve yöneticilerince teyit edilmemesi çalışmanın iç geçerliliğini tehdit etmektedir. Bununla birlikte, mümkün olduğu kadar farklı dokümanlara ulaşılarak bu kısıtın etkilerinin azaltılmaya çalışıldığını da belirtmekte fayda vardır. Üçüncü kısıt, analiz edilen doküman sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum çalışmanın genellenebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Son kısıt ise çalışmanın kurumların yayınladıkları dokümanlarla gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Söz konusu dokümanlarda bahsedilen uygulamaların gerçek hayattaki uygulamalardan farklı olması ihtimali bulunmaktadır.

Araştırmanın söz konusu kısıtlara rağmen bankacılık sektörü özelinde, Türkiye’deki İK uygulamaları hakkında tanımlayıcı bilgiler sunduğu düşünülmektedir. Genel olarak bakıldığında, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri içerisinde yer alan uygulamaları büyük ölçüde uyguladıkları; hem birbirlerine hem de YPÇS kullanan diğer ülkelerdeki işletmelere benzedikleri söylenebilir. Gelecekte araştırmacılar, bu çalışmanın bulgularını dikkate alarak nitel ve nicel yöntemlerle konuyu daha detaylı incelemelerinin ve bu çalışmada yer almayan İK fonksiyonlarıyla ilgili çalışma yapmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Acuner, T. (2001) İnsan Kaynakların Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması, Training and development of human resources: A field research in service sector. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(3),177-190.
- Adler, N.J. ve Ghadar, F. (1990). Strategic human resource management: A global perspective. İçinde R. Pieper (Ed.), Human Resource Management: An International Comparison. (ss. 235-260). New York: Walter de Gruyter.
- Akbank T.A.Ş. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.akbank.com/Documents/2017_Akbank_Faaliyet_Raporu.pdf’den alındı.
- Akbank T.A.Ş. (2018). Akbanklı Kariyer. <https://www.akbank.com/tr-tr/insan-kaynaklari/Sayfalar/Kariyer.aspx>’den alındı.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alder, N.J. ve Ghadar, F. (1990). “Strategic Human Resource Management: A Global Perspective,” İçinde R. Pieper, ed., Human Resource Management in International Comparison. (ss. 235-60). Berlin: De Gruyter, 1990.
- Alternatif Bank (2018, Ocak 4). <https://www.alternatifbank.com.tr/hakkimizda/insan-kaynaklari/>’den alındı.
- Alternatif Bank. (2017). Faaliyet Raporu. <https://www.alternatifbank.com.tr/media/5094/2017-yili-faaliyet-raporu.pdf>’den alındı.
- Anadolu Bank (2017). Yıllık Faaliyet Raporu. <http://www.anadolubank.com.tr/images/uploads/files/2018-pdf/Anadolubank-Faaliyet-Raporu-2017.pdf> alındı.
- Anadolu Bank (2018). İK politikaları. <https://ikportal.anadolubank.com.tr/ik/index.php/anadolubank/ik-politikalari>’den alındı.
- Araptürk Bankası. (2018). İnsan Kaynakları. <https://www.atbank.com.tr/insan-kaynaklari-uygulamalari>’ndan alındı.
- Ardıç, K., ve Döven, M. (2004). Türkiyede İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Amasya İli Çevresinde Bir Uygulama). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 80-99.
- Arthur-Andersen (2000). 2001’e doğru insan kaynakları araştırması. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., ve Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10□ country comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.

- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey-Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Aydınlı, F. (2010). Converging human resource management: a comparative analysis of Hungary and Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:9, 1490-1511
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B., ve Eyitmiş, A. M. (2012). Bankalarda Performans Değerleme Ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli Ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-26.
- Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey (2017). Faaliyet raporu. http://www.tu.bk.mufg.jp/assets/annual_report_2017_en.pdf alındı.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Burgan Bank. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.burgan.com.tr/tr/Documents/BURGAN_2017.PDF'den alındı.
- Burgan Bank. (2018, Ocak 2). İnsan Kaynakları. <https://www.burgan.com.tr/tr/Pages/insan-kaynaklari.aspx>'den alındı.
- Cengizhan, S., ve Ersun, M. O. (2000). Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması [Training & development in large-sized enterprises], 8. In *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler [Proceedings in 8th National Management & Organization Congress]* (ss. 731-752).
- Citibank. (2018 Ocak, 15). İnsan Kaynakları. <https://www.citibank.com.tr/gcb/turkish/Hakkimizda/Insan-Kaynaklari.htm?eOfferCode=TRTHIKLN>'den alındı.
- Citibank. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.citibank.com.tr/JPS/portal/pdf/Citibank_AS_Faaliyet_Raporu_2017.pdf alındı.
- Creswell, J. W., ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Delery, J., ve Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demir, S. (2007). Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi.

- Deniz Bank. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.denizbank.com/hakkimizda/_pdf/faaliyet-raporlari/2017-yili-faaliyet-raporu2.pdf alındı.
- Dessler, G. (2016). Human Resource Management. New York: Prentice Hall.
- Deutsche Bank (2017). Faaliyet Raporu. https://www.db.com/turkey/docs/Deutsche_Bank_2017_Turkish.pdf’den alındı.
- Erdil, O. (1998). İş Görenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *New Approaches in Performance Management and Application in Industry Organizations*, 6, 164-180.
- Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fibabanka A.Ş. (2018) İnsan kaynakları politikamız. <https://www.fibabanka.com.tr/fibabanka-hakkinda/insan-kaynaklari/ik-politikamiz.aspx>’den alındı.
- Garanti Bankası (2017). <https://surdurulebilirlik.garanti.com.tr/media/1233/garanti-bankasi-2017-entegre-faaliyet-raporu.pdf>’den alındı.
- Garanti Bankası (2018,Ocak 14). İnsan Kaynakları Politikaları. https://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/insan_kaynaklari_politikalari.page’den alındı.
- Gilbreth, F.B. (1912). Primer Of Scientific Management. Montana: Kessinger Publishing, LLC
- Göregenli, M. (1997). Individualist-collectivist tendencies in a Turkish sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6), 787-794.
- Güneş, N. (2003). Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- HSBC (2017, Mayıs). Bankamdaki iş fırsatları. <https://www.hsbc.com.tr/hsbc-hakkinda/insan-kaynaklari/hsbcde-kariyer/bankamdaki-is-firsatlari>’den alındı.
- HSBC (2017). Faaliyet raporu. <https://www.hsbc.com.tr/medium/document-file-1527.vsf>’den alındı.
- ICBC Bank (2017). Faaliyet Raporu. https://www.icbc.com.tr/tr/images/pdf/icbc_turkey_bank_as_2017_yili_faaliyet_raporu.pdf’den alındı.
- ING Bank. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.ingbank.com.tr/F/Documents/ING_Bank_31_Aralik_2017_Faaliyet_Raporu.pdf alındı.
- ING Bank. (2018 Ocak, 14). ING Bank Kariyer. <https://www.ing.jobs/Turkiye/Home.htm>’den alındı.

- Karabıyık, F.B. (2015). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yakaşımaları çerçevesinde yetenek yönetimi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 11-12.
- Koçak, O., ve Erdogan, Z. B. (2011). Bankacılık sektöründe yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hakkında bir uygulama. *Iktisat ve İctimaiyat Enstitüsü. Sosyal Siyaset Konferansları*, 60, 259-283.
- Kozan, M.K., ve Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-267.
- Krippendorff, K. (1980). *Reliability*. John Wiley & Sons, Inc..
- Mellahi, K., Demirbag, M., Collings, D. G., Tatoglu, E., ve Hughes, M. (2013). Similarly different: A comparison of HRM practices in MNE subsidiaries and local firms in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2339-2368.
- Odeabank. (2017). Faaliyet Raporu. https://www.odeabank.com.tr/tr-TR/Hakkimizda/raporlar/YearlyActivityReport/ODEABANK_FAALİYET_RAPORU_2017.PDF'den alındı.
- Örücü, E., ve Köseoğlu, M. A. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., ve Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- QNB Finansbank. (2017). Yıllık Faaliyet Raporu. <https://www.qnbfinansbank.com/yatirimci-iliskileri/media/2036/rapor.aspx> 'den alındı.
- QNB Finansbank. (2018, Ocak 18). İnsan kaynakları politikamız. <https://www.qnbfinansbank.com/insan-kaynaklari/politikalari/default.aspx>.
- Pichler, S., Varma, A., Yu, A., Beenen, G., ve Davoudpour, S. (2014). High performance work systems, cultures and gender demography. *Employee Relations*, 36(6), 693-707.
- Robabank (2017). Faaliyet Raporu http://www.rabobank.com.tr/upload/Rabobank_AS_2017_yili_Faaliyet_Raporu.pdf alındı.
- Rowley, C., ve Benson, J. (2002). Convergence and divergence in Asian human resource management. *California Management Review*, 44(2), 90-109.
- Schmidt, F. L., ve Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

- Shih, H. A., Chiang, Y. H., ve Hsu, C. C. (2006). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741-763.
- Sözer, S. (2004). An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.*
- Sümer, H. C. (2000). Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım. Z. Aycan içinde (Eds.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, pp.57-90, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Sümer, H. C., ve Bilgiç, R. (2006). Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 25-43.
- Şekerbank (2018, Ocak). [https://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/ik'den alındı.](https://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/ik'den%20alindi)
- Şekerbank T.A.Ş. (2017). Faaliyet Raporu. [https://www.sekerbank.com.tr/docs/default-source/default-document-library/faaliyet-raporu_2017.pdf?sfvrsn=0'den alındı.](https://www.sekerbank.com.tr/docs/default-source/default-document-library/faaliyet-raporu_2017.pdf?sfvrsn=0'den%20alindi)
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., ve Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Taylor, F.W. (2003). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. 3. Basım. İstanbul: Çizgi Kitabevi
- Tanova, C., ve Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: The case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694-711.
- Tayfur, O. (2013). Convergence or Divergence? Evaluation of Human Resource Practices in Turkey. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(9), 625-638.
- Turkish Bank. (2017). Faaliyet Raporu. [https://www.turkishbank.com/tbtuploads/2018/03/Turkish%20Bank%20A.%C5%9E.%20%20Faaliyet%20Raporu%20%C4%B0mzal%C4%B1.pdf'den alındı.](https://www.turkishbank.com/tbtuploads/2018/03/Turkish%20Bank%20A.%C5%9E.%20%20Faaliyet%20Raporu%20%C4%B0mzal%C4%B1.pdf'den%20alindi)
- Turkland (2018, Ocak 18). İnsan Kaynakları. [https://www.tbank.com.tr/insan-kaynaklari/detay.aspx?SectionID=voKCvSPIywgAh06kS9v1sw%3d%3d&ContentID=wsr4L2y7i6tbg6pVKaPqSQ%3d%3d'den alındı.](https://www.tbank.com.tr/insan-kaynaklari/detay.aspx?SectionID=voKCvSPIywgAh06kS9v1sw%3d%3d&ContentID=wsr4L2y7i6tbg6pVKaPqSQ%3d%3d'den%20alindi)
- Turkland. (2017). Faaliyet Raporu. [https://www.tbank.com.tr/images/pdf/faaliyet-raporlari/Faaliyet%20Raporu%20Aral%C4%B1k%202017.pdf'den alındı.](https://www.tbank.com.tr/images/pdf/faaliyet-raporlari/Faaliyet%20Raporu%20Aral%C4%B1k%202017.pdf'den%20alindi)
- Türk Ekonomi Bankası. (2017). [https://www.tebkariyer.com/tr'den alındı.](https://www.tebkariyer.com/tr'den%20alindi)
- Türk İş Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete, 25134, 10.06.2003.
- Türkiye Bankalar Birliği (2017). Banka Şube ve Çalışan Sayıları, Eylül 2017 Raporu.

- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası (2017). Faaliyet Raporu. <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri-ZB/finansal-bilgiler/Documents/FaaliyetRaporu2017.pdf>’den alındı.
- Türkiye Halk Bankası (2017). Faaliyet raporu. https://www.halkbank.com.tr/yatirimci-iliskileri/images/channels/faaliyet_raporlari_pdf/2017%20FAAL%C4%B0YET%20RAPORU.pdf’den alındı.
- Türkiye İş Bankası (2018, Ocak). İnsan kaynakları. <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/insan-kaynaklari/Sayfalar/insan-kaynaklari.aspx>’den alındı.
- Türkiye İş Bankası (2017). Yıllık Faaliyet Raporu. <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/yatirimci-iliskileri/ozel-durum-aciklamalari/Documents/2017FaaliyetRaporu.pdf>’den alındı.
- Türkiye Vakıflar Bankası (2017). Faaliyet raporu. https://www.vakifbank.com.tr/documents/yiliski/VakifBank_2017_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf’den alındı.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri.(10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yurdatapan, S. (2011). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma.
- Ünal, O. F. (2012). A Research on Performance Appraisal in Turkey. WEI International European Academic Conference Proceedings, Zagreb-Croatia

A Qualitative Research On Human Resource Practices At Turkish Banking Sector

Özge TAYFUR EKMEKÇİ

Hacettepe University
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Ankara, Turkey
orcid.org/0000-0002-9090-3996
otayfur@hacettepe.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Being one of the most important sectors in Turkish economy, examining the human resource practices in banking industry seems to be worthwhile. The aim of this study is to uncover the major human resource practices in areas like staffing, training, performance appraisal and rewarding through qualitative analysis of annual reports and web sites of the banks.

Method

Participants & Procedure

According to the reports of Banks Association of Turkey, there are 33 deposit banks (composing of 3 state-owned, 9 private, 20 foreign, 1 Security Deposit Insurance Fund Banks), 13 investment and 5 participation banks. Out of 51 banks operating in Turkey, data were collected from 25 deposit banks (3 state-owned, 7 private and 15 foreign deposit banks), which employs approximately 87% of the workforce in banking industry.

In order to ensure validity and reliability of the results, data were obtained from the annual reports and official web sites of the banks, rather than news reflecting the personal opinions of the employees or managers. Apart from the aforementioned data sources, annual or quarter reports prepared by Banks Association of Turkey were examined to verify or supplement the data. As Creswell and Miller (2000) suggested, data obtained from different documents and reports were compared to enhance the validity of the findings. The validity issue was tried to be ensured through triangulation of data sources and detailed information about the banks and industry.

Measures

The content analysis of documents and reports was made using MAXQDA qualitative data analysis program. Content analysis aims to obtain valid and reliable (i.e., repeatable) results from the data (Krippendorff, 1980, s.25). Within the framework of content analysis, arguments, noteworthy phrases, and words repeated or stressed out in the phrases were determined (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Then, a coding scheme was prepared considering the terms and concepts mentioned in human resource management books. This coding scheme was prepared to determine the frequencies of human resource practices and terms cited in the documents. However, because of the contextual

nature of qualitative data, new codes were added to existing ones or some codes were combined and renamed during the analysis. It is noteworthy to mention that codes were not intended to cover all the subjects related to staffing, training, performance appraisal and compensation because data about some issues were not gathered from the examined documents and reports.

Findings & Discussion

In general, findings suggested that banks have similar human resource practices regarding staffing, training, performance appraisal and compensation. Only minor differences were observed with respect to staffing and compensation practices between state and non-state banks (i.e., private and foreign banks) due to laws and regulations binding for the state-owned banks. In most banks, human resource managers seem to be part of board of directors, which is regarded as an indication of their critical role in strategic planning, hence the existence of strategic human resource management. The decisions about wage increases and benefits are made by the “Compensation Committee”, which regularly meets once or twice a year to present their suggestions to top management.

According to the findings, most banks prefer existing employees for vacant positions, then take external applications into account. Internal recruitment is mostly used for managerial positions, yet both internal and external recruitment are utilized for positions not requiring any experience. As part of external recruitment, most banks collect job applications through their web site, while some of them use HR portals to form a candidate pool. The selection techniques seem to be similar in private and foreign banks, while they tend to be quite different in state banks. Job achievement tests are mostly used for screening out some of the candidates in state banks, whereas they are only used by private and foreign banks for positions requiring technical knowledge. Findings suggest that banks generally use interview technique when making selection among experienced candidates, whereas they use ability and achievements tests for preliminary selection and then based on the scores, they conduct interviews and make final selection among unexperienced candidates. Banks seem to prefer job knowledge and general mental ability tests over personality and interest tests, and remarkably they test the candidate’s language proficiency (typically English proficiency) or request candidates to prove their proficiency level through tests conducted by other organizations.

According to the findings, banks give special importance to orientation programs to introduce the rules and regulations and to socialize newcomers. Apart from the orientation programs, most banks offer job-related trainings as well as trainings based on self-development. Those trainings are conducted mostly through the web site and training centers, so called banking academy and schools. On-the-job trainings are applied mostly through orientation programs, internships and coaching / mentoring and rarely through job rotation arrangements. Off-the-job trainings, on the other hand, are conducted primarily through lecturing, less frequently through outdoor training and simulations. Remarkably, contemporary training techniques like role playing, case studies, sensitivity and in-basket trainings do not seem to be preferred.

Although modern human resource practices are implemented in the banking industry, the frequency of performance appraisals reflects the outdated view about

performance management. Although it is not compatible with ideal performance management, appraisals are mostly conducted once or twice a year in many banks. Only small percentage of the banks indicate that they evaluate the performance of employees every month and every day. Annual reviews seem to be inconsistent with performance oriented nature of the banking industry and could reduce the chances to take corrective actions in response to performance deficiencies. When data were examined to determine performance criteria used by Turkish banks, it was realized that most banks use goal achievement and competencies together to evaluate the employee performance. While none of the banks used competency as sole criterion, some banks indicated that they relied purely on goal achievement. Remarkably, state banks indicated that they used the combination of goal achievement and competencies just like many private and foreign banks, although it is difficult for many state institutions to measure employee performance.

The compensation seems to be regarded as a strategic issue in banking industry given the fact that almost all banks have compensation committees, which meet once a year or twice a year to determine wage levels, increases and benefits that will be provided. Reflecting the competitive nature of the industry, most banks determine wage increases based on performance level of the employee and on-going market rates. Position, living expenses and budget are listed as other factors that are considered when making compensation decisions. Except for the Bank of Tokyo, established with Japanese capital, none of the banks indicated that they gave importance to tenure. Also it is noteworthy to mention that unlike many foreign and private banks, state-owned banks did not list budget or within organization factors as criteria for wage increases. In addition to base salary, most banks seem to give bonuses and commissions to their employees based on performance. Although bonuses and commissions are widely used as part of variable pay plans, other options such as employee ownership plans and profit sharing seem to be rarely used. Unlike variable pay-plans, various benefit options such as cafeteria benefits, health / life insurances, corporate cars are offered to employees, reflecting desire to retain employees.

Overall, banks operating in Turkey seem to apply HR practices that are regarded as part of “High Performance Work Systems” (HPWS) by Posthuma et al (2003). Existence of detailed job analysis, use of different selection methods for different positions, significant amount of investment at training and performance- based compensation packages are compatible with HPWS and “best HR practices” cited in the literature. There seem to be convergence in terms of many HR practices.