Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi
2019, 2(12): 879-899.
DOI:10.26677/TR1010.2019.278
ISSN: 2667–422X Dergi web sayfası:
https://www.sobibder.org

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Özel ve Yabancı Sermayeli Bankalarda Yetenek Yönetimi Üzerine Bir Araştırma

Dr. Hale Nur GÜLER, Bağımsız Araştırmacı, e-posta: halgu76@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6333-1849

Öz

Müşteri beklentilerinin yüksek olması kurumların karlılıklarını yükseltmek için sürdürdükleri politikaların gereği olarak bankacılık faaliyetlerinde görev yapan insan kaynaklarının önemini artırmaktadır. Bu çalışmanın amacı Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli bankalardan çalışan sayısı en yüksek olan beş bankanın insan kaynakları stratejilerinin ortaya konularak benzerlik ve farklılıkların incelenmesidir. Çalışmada insan kaynakları politikaları için verimliliği, etkililiği artıracak önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada Türkiye Bankalar Birliğinin verilerinden, bankaların resmi internet sayfalarından, kamu bilgilendirmesi için banka yıllık faaliyet raporlarında paylaşmış oldukları verilerden sınıflandırmalara gidilerek içerik analizi yapılmıştır. Buna göre bankaların işe alım, yetenek yönetimi, personel tutundurma, kariyer planlaması, ücret, sosyal haklar ve son olarak eğitim faaliyetlerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım, Performans Değerlendirme, Eğitim, Kariyer Planlaması
Makale Gönderme Tarihi: 28.07.2019
Makale Kabul Tarihi: 12.12.2019

Önerilen Atıf:
Güler, H. N. (2019). Özel ve Yabancı Sermayeli Bankalarda Yetenek Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(12): 879-899.
© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences
2019, 2(12): 879-899. DOI:10.26677/TR1010.2019.278
ISSN: 2667–422X Dergi web sayfası:www.sobibder.org

RESEARCH PAPER

A Research on Talent Management in Private and Foreign Capital Banks

Dr. Hale Nur GÜLER, Independent Researcher, e-mail: halgu76@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6333-1849

Abstract

High customer expectations increase the importance of the human resources involved in banking activities in line with the policies they pursue in order to increase the profitability of corporations. The aim of this study is to investigate the similarities and differences by revealing the human resources strategies of the five banks with the highest number of employees from private and foreign banks operating in the Turkish banking sector. In the study, suggestions were made to increase efficiency and effectiveness for human resources policies. In the study of the data of the Banks Association of Turkey, the official website of the bank, by going to the classification of the data they share in the bank annual report to inform the public content analysis was performed. Accordingly, the findings of banks recruitment, talent management, personnel retention, career planning, wage, social rights and finally training activities were evaluated.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Performance Evaluation, Training, Carier Planning.
Received: 28.07.2019
Accepted: 12.12.2019

Suggested Citation:
Güler, H. N. (2019). A Research on Talent Management in Private and Foreign Capital Banks, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 2(12): 879-899.
© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

GİRİŞ

İşletmelerde gelişmişlik düzeyinin bir göstergesi de insan kaynağına verilen önemdir. İçinde bulunulan yeni dönem değerlerin ve yeni olanakların yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Teknolojideki gelişme daha fazla özgürlük, yaşamları kontrol edebilme düzeyinde artış ve kontrol imkanları sağlamaktadır. Teknolojideki değişiklik insanların karar alabilmelerinde kolaylık sağlamaktadır. İşletmelerin bu dönüşüm yolculuklarında insan kaynağını işe alma kadar işte tutma için uyguladıkları yöntemler de önemlidir. Bir yandan işletmenin karlılığı ve gelişimi diğer yandan çalışana değer katma ve güçlendirme politikaları için alınacak aksiyonlar önem arz etmektedir.

Bankalar içinde bulunulan konjonktürde sektörde rekabet avantajı sağlamak, karlılıklarını sürdürmek, müşteri memnuniyetini artırmak için etkin süreçler tasarlayarak ürün ve hizmet sunumunu sağlayan kuruluşlardır. Etkin müşteri deneyimlerinin tasarlanması uygun şekilde seçilen ve yönetilen insan kaynağı sayesinde sürdürülebilmektedir. Yetkinlik yönetiminin bankacılıkta değişim ve gelişime ayak uydurulabilecek şekilde sürdürülmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmada Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren özel ve yabancı sermayeli beş büyük bankanın işe alım süreçleri, kariyer gelişimi politikaları, çalışan eğitimi ve güçlendirme yönetimi, sosyal ve yan haklar ve ücret politikaları incelenmiştir. Bankacılık sektöründe insan kaynağına bakış açısının değerlendirildiği bu çalışmanın sektörde görev yapan yönetici ve insan kaynakları uzmanlarına faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yetenek Yönetimi

Türk Dil Kurumu'na göre yetenek, bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, kudret, istidat anlamına gelmektedir (http://sozluk.gov.tr). Kişilerin doğuştan getirdikleri kişisel karakter özelliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ewerlin, 2013: 281). Başka bir tanımda ise yetenek, ortalama kabiliyetin üstünde kabiliyet sergilenmesi veya bir şeyin başarılması için gerekli olan kapasite şeklinde belirtilmektedir (Ross, 2013: 167). Yetenek kavramının ilgili olduğu kavramlar, beceri, performans, yetkinlik ve potansiyel olarak belirtilmiştir (Yalçın, 2013:6). Kurumların yeni dönemde ileri teknoloji uygulamaları ve dönüşüm yolculuklarında insan kaynağının önemi büyüktür. Etkin müşteri deneyimleri tasarımları ve mutlu müşteri yaratma süreçleri yetişmiş insan kaynağı ile sağlanabilir. Bu nedenle kurumlarda insan kaynakları yönetimi işe alım ve sonrasında kariyer yönetimi açısından başarılı şekilde yönetilmelidir.

Yetenek yönetimi kavramı 1950 ve 1960'lı yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak Amerika, Japonya, Batı ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde adından söz ettirse de 1980'li yıllarda Bilgi Çağının paralelinde daha çok gelişme göstermiştir. Yetenek yönetiminin ortaya çıkması ile insan kaynağının değeri iş yaşamında yükselmiş ve örgütler için en önemli rekabet araçlarından biri haline gelmiştir (Altınöz, 2009: 15).

Yetenek yönetimi, örgütleri başarıya taşıyan güce sahip çalışanların istihdam edilme süreçleridir (Tansley, 2011). Yetenek yönetimi, işletmenin gereksinimleri açısından uygun işgörenlerin uygun görevlerde doğru uygulamaları yapabilmelerinin sağlanmasıdır (Mucha, 2004: 99). Yetenek yönetimi sürecinde iş gücünün planlanması, yetenek çatışma analizi, işe alım, eğitim ve gelişme faaliyetleri, çalışanın elde tutulması, yetenek özetleri ve yedekleme planları yer almaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Yetenek yönetimi, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı için

katkı sağlayan pozisyonlarının belirlenmesini, belirlenen bu pozisyonlar için yüksek potansiyele sahip yüksek performans gösteren çalışanlarının belirlenerek yetenek havuzlarının oluşturulmasını, bu pozisyonların yetkin işgörenlerle doldurulmasını kolaylaştıracak ve çalışan bağlılığını sağlayacak farklılaştırılmış insan kaynağı mimarisini oluşturacak faaliyetler toplamıdır (Collings ve Kamel Mellahi, 2009: 304). Yetenek yönetiminin tanımlarının ortak özellikleri kurumlarda başarıyı sağlamak için yeteneği elde tutup yönetmektir (Köse, 2018: 826). Yetenek yönetiminin örgütler açısından faydaları, yüksek seviyede karlılık, avantajlı rekabet, iyi olanla çalışma, yaratıcı işgörenler, artan performans, yüksek potansiyele sahip kişilerde saydamlık, yedek çalışan bulundurabilme, içerden terfilerle memnuniyet yaratma, liderlerin teşhisi, pozisyonların hızlı şekilde doldurulabilmesi, üst düzey pozisyonlar için başarının artması, işten ayrılma oranlarının düşmesi, yetenekli çalışanların artması, müşteri odaklı yaklaşımın sağlanması olarak belirtilmektedir (Atlı, 2017: 60).

İnsan kaynakları kurumların stratejilerine hakimse şirket stratejisine uygun yeteneklere odaklanmaktadırlar (Keçecioğlu ve Aydın, 2017: 123). Kurumların doğru işe doğru çalışanı yerleştirmeleri kadar çalışanı elde tutmaları için sürdürdükleri politikalar da önem arz etmektedir. Çalışana sağlanan eğitim ve gelişim imkanları, sosyal haklar ve ücret politikalarının yönetimi de önemlidir. Bankalarda eğitim faaliyetlerini inceleyen araştırmada eğitimin sürekliliği vurgulanmıştır (Göktaş ve Çetinceli, 2017: 730). Bu açıdan bakıldığında kurumların verimliliğinin ve karlılığının artışı ve müşteri deneyimlerinin kusursuzluğu etkin yetenek yönetimini gerektirmektedir.

Yetenek yönetimi yaklaşımları yeteneğe verilen anlama göre iki farklı gruba ayrılmaktadır. Yeteneğe insanın niteliği olarak bakan yaklaşımlar yetkinlik temellidir ve kurumların becerilerinin yetkinliklerinin artırılmasına odaklanır. Eğer yetenek üstün performans gösteren kişi olarak tanımlanırsa bu tanım etrafında yaklaşımlar sürdürülebilir yetenek akışına odaklanarak yetenek ve tedarik zinciri yönetimi etrafında şekillenmektedir iki yaklaşım da birbiriyle yakından ilişkilidir (http://www.aso.org.tr).

Yetenekli çalışanların özellikleri, onlar için değişim ve gelişim sürekli olmalıdır, devamlı aynı şekilde davranmazlar, yeni yetenekleri kazanmada çok başarılıdırlar ve insanlar onlarla çalışmak istemektedir, her kültür ve çevrede başarıyı yakalayabilmektedirler ve çalışacakları kurumları dikkatle seçerler, kurumu çok iyi şekilde temsil ederler ve insanlar bu kişilerle çalışmaktan onur duyarlar, sürekli öğrenmek ve gelişmek isterler, iyi rol modeli olurlar diğer çalışanları da geliştirmek isterler, güven kazanmayı başarırlar, iyi takım oyuncularıdır (Altuntuğ, 2008: 460).

İşe Alım, Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi

Başarılı işletmeler müşteri beklentilere cevap verebilen ve karlılıklarını sürdürebilen işletmelerdir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmeleri başarılı ve etkin iş gücünün varlığını gerektirmektedir. İşletmelerde ihtiyaç duyulan yetkin çalışanların işe alınması insan kaynakları uygulamaları açısından önemlidir.

Yetkin çalışanların tespiti ve avantajlı tekliflerle seçimi ve uygun işe yerleştirilmeleri insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerindendir (Göktaş ve Çetinceli, 2017: 722). Uygun yeteneği belirleyebilmek için sayısal ve sözel yetenek testleri, yetkinlik testleri, kişilik analizi, vaka ve evrak çalışmaları, iş simülasyonları gibi uygulamalarla hareket etmektedirler. Development Dimensions International tarafından 2012 yılında yapılan 573 işletmenin katıldığı araştırmaya göre işletmelerin işe alım sürecinde %9'unun kurumsal web sitesini kullanırken

%56'sının internetteki işe alım sitelerini %35'inin ise hem kurumsal hem de internet üzerinden yararlandığı belirlenmiştir (Eren, 2015: 35). Kritik roller için dışarıda çalışan temin etmek yerine yetenekli çalışanların içeriden terfi etmeleri sağlanmalı bu imkanların başarılı çalışanların kurumlarda kalmalarına olanak sağlayacağı yadsınılmamalıdır (Ott vd., 2018: 1-3).

Teknolojideki dönüşüm insan kaynakları uygulamalarındaki işe alım aşamasına da yansımış durumdadır. Unilever yapay zekalı robotlar ile işe alım sürecini başlatmıştır. Linkedin, Facebook gibi benzer sosyal paylaşım siteleri aracılığı ile iş ilanından haberdar olan adaylar özgeçmiş bile göndermeye gerek kalmadan işe başvurabilmektedir. Sinirbilim tabanlı oynanan oyunun ardından ikinci aşamada video mülakat ile devam edilmekte uygun bulunan adaylar bir günlük teste tabi tutulmakta ve işe uygun olup olmadığı yönetici tarafından test edilmektedir. Bu sayede iş başvurularının arttığı, işe alım için harcanan sürenin azaldığı son tura kalan aday sayısının yükseldiği belirtilmektedir (https://www.ozgidais.org.tr).

Performans, doğuştan kazanılan sonradan da eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünüdür, performans değerlendirmenin amaçları, işgören yetkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmak, bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, çalışanların iş tanımlarındaki belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştığının belirlenerek geri bildirim verilmesi, mevcut performansın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, kaynakların kullanılma etkinliğinin belirlenmesi, hedeflere ulaşım süreçlerinin sorgulanması, organizasyona bir bütün olarak bakılması, çalışanların örgüt içinde ortaya koydukları katma değeri mukayeseli olarak inceleme, organizasyonun gelişme düzeyini sürekli olarak yüksek tutmak ve çalışanların davranışlarının motive edilmesi, başarının belirlenmesi ve ödüllendirilmesi amaçlarını taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:117).

Performans değerlemede klasik yöntemler, kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım, grafik değerleme yöntemi, davranışsal değerleme skalaları, kontrol listesi yöntemi, kritik olay tekniği; modern performans değerleme yöntemleri, amaçlara ve sonuçlara göre değerleme yöntemi, 360 derece geri bildirim yöntemi, balanced scorecard yaklaşımıdır (Yılmaz, 2006: 19).

Eğitim ve Ücret Yönetimi

Çalışanlar işe alındıktan sonra yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun ortamın yaratılmasını beklemektedir. Kurumlar bu ihtiyacın temini için çalışanların gelişime açık yönlerini tespit ederek gelişim odaklı faaliyet önerileri sunmalı ve onlara sürekli gelişim imkanı yaratabilmelidir. Eğitim, kurum hedefleri için gerekli olan yetkinliklerin çalışan tarafından öğrenilmesini ve kendi gelişimini sağlamasında kurum tarafından gösterilen planlanmış çabadır (Noe, 2009:4). Kurumların belirlediği çeşitli stratejiler ve çeşitli departmanlara uygun eğitim modelleri oluşturulmuştur. Bunlar fakülte modeli, müşteri modeli, matris modeli, işletme üniversitesi modeli, sanal model, vaka çalışması, rol oynama yöntemi, iş oyunları olarak ifade edilmektedir (Öktan, 2019: 42). Gelişime de değişime açık örgütler, çalışanlarının yeteneklerini nasıl ortaya çıkartabileceklerini bilirler ve rekabet üstünlüğü sağlarlar (Çağlar, 2015: 218-219).

Eğitim ve gelişim faaliyetleri yetkinlik ve performans değerlendirmeleri sonrasında kariyer haritaları ile çalışanlara sunulmalıdır (Sağır, 2006: 96). Yetkinlik bazlı eğitim ve geliştirme süreçleri, çalışanların kişisel ve organizasyonel beklentiler doğrultusunda gelişimi, insan kaynakları verimliliğini artırarak iş sonuçlarının iyileştirilmesi, çalışan memnuniyetinin artması, öğrenme ve gelişme hedeflerinin sürekli izlenmesi ve sistemlerde gerekli güncelleştirmenin

yapılması, insan kaynakları potansiyelinin kullanılması ve geliştirilmesini sağlamaktadır (Yetkin, 200: 47).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri de çalışanlar için belirlenen ücret yapısının hem kurum içinde hem de kurum dışında tutarlılığını sağlayacak yapının kurulmasıdır. Ücret sistemi, şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak motivasyonlarını artırmak için kullanılan en önemli süreçlerden biridir.

Yetkinlik bazlı ve ödül sistemlerinin sağladığı faydalar, adil, sistematik ve güvenilir bir ücret yönetimi sistematiğine ulaşmaktır, şirketin sektörde tercih edilme düzeyinin artması, ücret nedeniyle işten ayrılan yetişmiş çalışan sayısının azalmasıdır (Gürel, 2006: 45).

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmada amaç Türkiye'de faaliyet gösteren bankalardaki yetenek yönetimi uygulamalarının incelenerek benzer ve farklı yönlerinin belirlenmesidir. Araştırma nitel olarak kurgulanmıştır, veri toplama yöntemi olarak ise doküman incelemesi yapılmıştır. Araştırmalarda dokümanlar, web sayfaları, haber grupları, elektronik posta, bloglar gibi elektronik formatta da elde edilebilir (Baş ve Akturan, 2008: 118). Doküman incelemesinde bankaların paylaştığı faaliyet raporlarından, banka web sitelerinden ve Bankalar Birliğinin web sitesinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Sınırlılıkları

Araştırmada Türkiye'de faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli en büyük bankalar şube sayılarına göre belirlenmiş ve beş büyük bankanın insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Şube sayılarının büyüklükleri Türkiye Bankalar Birliği internet sitesindeki verilerden elde edilmiştir. Bankaların insan kaynakları uygulamalarının bütününün ortaya konulabilmesi için banka sayısının artması daha da yararlı olacaktır.

Araştırma Soruları

Araştırmada bankaların insan kaynakları uygulamalarını ortaya çıkarabilmek için cevap aranan sorular aşağıdaki gibidir:

- Bankada çalışanın işe alım şekli ve süreci nasıldır?
- Bankada yetenekli çalışanın performans ölçümü nasıl yapılır?
- Yetenekli çalışanları bankada tutmak için yöntemler nelerdir ve kariyer planlaması nasıl yapılmaktadır?
- Bankada eğitim olanakları nelerdir?
- Bankada ücret politikası ve sosyal haklar nasıldır?

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Türkiye'de faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli beş büyük bankanın faaliyet raporları, banka web siteleri ve Türkiye Bankalar Birliği web sitesinde paylaşılan veriler incelenmiş ve aşağıdaki soruların cevapları gruplanmıştır.

Bankada çalışanın işe alım şekli ve süreci nasıldır?

A Bankası: Bankada işe başlayacak çalışanlar farklı değerlendirme süreçlerine tabi tutulmaktadırlar. Genel yetenek testinde adayların sayısal ve sözel yetenekleri ölçülmektedir. Online ya da offline olarak genel yetenek testi uygulanmaktadır. Türkçe yeterlilik sınavında adayların dil bilgisi, kompozisyon yazma ve yazılı ifade yetenekleri ölçülmektedir. Değerlendirme merkezi uygulamaları adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız şekilde saptanmasını sağlamak için adayların performansları iş simülasyonları ile gözlemlenme olanağının yaratılması, adayların görevleri sırasında nasıl performans gösterecekleri konusunda bilgi edinilmektedir. Yetkinlik bazlı mülakatlarda adayların geçmişte yaptığı işler, gösterdiği davranışlar almış oldukları sorumluluklar gibi çeşitli kanıtlardan yola çıkarak, gelecekteki performanslarının değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Panel mülakatlar, teknik mülakat veya klasik mülakat şeklinde gerçekleşen, en az iki kişinin katıldığı ve bankada çalışabilmek için gerekli temel yetkinliklerin sorgulandığı mülakatlardır. Mesleki kişilik envanterleri, adayların kendi yetkinliklerini nasıl değerlendirdiklerini, davranış ve eğilimleri ile ilgili soruları yanıtlayarak aktarım sağladıkları değerlendirme aracıdır. Bankada yabancı dil gerektiren pozisyonlar için adayların belirlenmiş bilgilerini (İngilizce, TOEFL: 85 puan, Almanya, Goethe Enstitüsü, Zertifikat C1 (ZMP) ve Zertifikat C2 (GDS), Fransızca, Fransız Milli Eğitim Bakanlığı, Fransız Kültür Merkezi, DALF C1, DALF C2, 699 ibraz etmeleri beklenmektedir.

Bankada alım yapılacak pozisyonlar ise, müfettiş yardımcısı, uzman yardımcısı, memur, sistem uzmanı, sistem destek uzmanı, takip memuru, ihtisas elemanı, özel güvenlik görevlisi ve şoför olarak belirlenmiştir. Müfettiş yardımcılığı için 1. aşamada, Türkçe Yeterlik Sınavı, Genel Yetenek Testi, 2. aşamada Değerlendirme Merkezi Aktiviteleri, Mesleki Kişilik Envanteri, 3. aşamada Panel mülakat yapılmaktadır.

Uzman yardımcısı pozisyonu için, Genel Yetenek Testi, Yabancı Dil Belgesi, Mesleki Kişilik Envanteri, Değerlendirme Merkezi, İnsan Kaynakları Görüşmesi ve Panel Mülakat yapılmaktadır. Bankada memur pozisyonu için Genel Yetenek Testi ve Yetkinlik Bazlı Mülakat uygulanmaktadır.

Sistem Uzmanı pozisyonu için üniversitelerin 4 yıllık eğitim verilen bilgisayar, yazılım, elektrik-elektronik, endüstri, istatistik, matematik, mekatronik, telekomünikasyon, bilişim ve enformatik alanlarındaki bölümlerinden mezun olma koşulu bulunmaktadır. Genel Yetenek Testi, Yabancı Dil Belgesi, Değerlendirme Merkezi, İnsan Kaynakları Görüşmesi ve Panel Mülakat uygulanmaktadır. Sistem Destek Uzmanı için Genel Yetenek Testi, Yetkinlik Bazlı Mülakat ve Panel Mülakat uygulanmaktadır. Takip Memuru pozisyonu için Genel Yetenek Testi ve Norm ve Teknik Mülakat uygulanmaktadır. İhtisas Elemanı, avukat, mimar ve mühendis gibi pozisyonlarda istihdam edilen çalışanlar olup, Değerlendirme Merkezi ve Panel Mülakat yapılmaktadır. Özel güvenlik görevlisi, Genel Yetenek Testi ve Norm Mülakat; Şoför pozisyonu için Genel Yetenek Testi, Norm mülakat ve sürüş testi olduğu iletilmektedir.

B Bankası: Bankada alımların %80' nin yeni mezunlardan alındığı ifade edilmektedir. Müşteri danışmanı, Telefon Bankacılığı Müşteri Temsilcisi, Operasyon Asistanı alımlarının yıl boyunca sürdürüldüğü, Müşteri Hizmetleri Temsilcisi/Müşteri İlişkileri Yetkilisi ve Genel Müdürlük birimleri için Müfettiş Yardımcısı ve Genel Müdürlük Yetkili alımlarının her yıl 1 kez gerçekleştiği belirtilmektedir. Ayrıca Genel Müdürlük ve şube müdürlükleri için deneyimli adaylarında alımlarının yıl boyu sürdüğü ifade edilmektedir.

B bankasında yeni mezun ve bankacılık deneyimi olmayan adaylar için online sınav süreci ardından başarılı olan adaylar için video kayıt aşaması ile devam edilmekte ve sonrasında başarılı

olan adaylar ile yüz yüze yetkinlik bazlı mülakat gerçekleştirilmektedir. Bankacılık deneyimi olan adaylar ile yetkinlik bazlı birebir mülakat gerçekleştirilip, pozisyonun gerektirdiği teknik ve bankanın temel yetkinliklerine uygunluk değerlendirilmektedir.

C Bankası: Üç farklı sınavın olduğu iletilmektedir. İki yıldan az tecrübeye sahip adayların pozisyonun gerekliliği doğrultusunda bir veya birden fazla sınava dahil olunmaktadır. Başvurulan pozisyona göre İngilizce, Genel Yetenek ve Sayısal Algılama ve Hafıza Testi bulunmaktadır. Bankada bazı pozisyonlar için kişilik envanteri yapılmaktadır. Sınav sonrasında başarılı olan adaylar ile yetkinlik bazlı mülakat yapılmaktadır. Genel Yetenek sınavında çoktan seçmeli olarak uygulanan sınavda okuduğunu anlama, eleştirel düşünebilme, analiz ve sentez yapabilme, temel matematiksel verileri kullanma, sayılardan anlam çıkarma, sayıları yorumlama ve problem çözme yeteneklerinin belirlenmesi, grafik ve şekilleri yorumlama becerileri ölçülmektedir. Sayılar, Algılama ve Hafıza sınavında, sayısal işlemleri hızlı ve doğru yapabilme yeteneğini algılama, ayrıntıları hızlı algılayabilme, benzerlikleri ve farklılıkları ayırt edebilme yeteneğini, hafıza sınavı ile görsel, sözel ve sayısal hafıza yeteneği ölçülmektedir. Bankada İngilizce sınavında okuma anlama, dil bilgisi, kelime bilgisi ölçülmekte ve çoktan seçmeli yapılmaktadır. Kişilik envanteri mülakatlara veri sağlanması ve işe alım kararlarında destek olması için yapılmaktadır.

D Bankası: Tercih edilen pozisyona göre işe alım süreci farklılaşmaktadır. Yeni mezun adaylar için Yetenek Testi, Yetkinlik Envanteri ve çeşitli mülakat yöntemleri ile uygun adaylar belirlenmektedir. Deneyimli adaylar mülakat veya değerlendirme merkezi süreçlerine tabi tutulmaktadır.

E Bankası: Giriş pozisyonlarına yönelik yapılan alımlarda farklılık gösteren genel yetenek sınavları, yabancı dil sınavları ve kişilik envanteri uygulanmaktadır. Sınavda başarılı olan adaylarla grup mülakatlar veya birebir mülakatlar gerçekleştirilmektedir. E bankasında deneyimli pozisyonlarda kişilik envanteri uygulanmakta, ardından İnsan Kaynakları ve ilgili iş kolu ile birebir veya panel mülakatlar gerçekleştirilmektedir.

Bankada Yetenekli Çalışanın Performans Ölçümü Nasıl Yapılır?

A Bankası: Bankada çalışanların banka sonuçlarına sağladıkları katkıların, sistematik, periyodik ve ölçülebilir göstergelere dayanan yöntemlerle değerlendirilmesi ve çalışanların beklentilerinin de göz önünde bulundurularak motivasyonlarının bankaya olan bağlılıklarının ve performanslarının artırılabilmesi için sürekli ve yapıcı geribildirim verilmesi, mesleki ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesi amacı ile Çalışan Performansı Yönetim Sistemi uygulanmaktadır.

B Bankası: Çalışanların performans süreci, somut ve ölçülebilir hedeflere dayalı olduğu belirtilmektedir. B bankasında senenin başında belirlenen banka hedefleri doğrultusunda, çalışanlar yöneticileri ile birlikte kendi görevlerine uygun hedefler belirlemektedirler. Bu hedefler yıl içinde takip edilip, gerekli değişiklikler ve yönlendirmeler yapılmaktadır. Altı ayda bir gerçekleştirilen hedeflerle karşılaştırılarak performans düzeyleri belirlenmektedir. Çalışanların performans düzeyi, kişisel kariyer planlarını oluşturup, kendilerini çeşitli görevlere aday gösterebilmelerine olanak sağlamakta ve ücretlerini etkilemektedir.

Bankada performans sürecinin temelini oluşturan, kurumun vizyonunu ve stratejilerini performans ölçütleri setine dönüştürmeyi amaçlayan Performans Karnesi uygulaması yapılmaktadır. Performans karnesi yaklaşımı banka stratejilerini ölçülebilir hedeflere dönüştürmeyi amaçlamakta ve bunu yaparken finansal hedeflerin yanında finansal hedeflerin

gerçekleşmesini sağlayan müşteri, süreç, çalışan (öğrenme ve gelişme) boyutlarına da hedefler vermektedir. Bölge, Birim, Şube Müdürlerinin yönetsel yetkinlikler bazında güçlü yönlerini, gelişim alanlarını belirlemek ve bu doğrultuda yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla yılda bir kez 360 derece değerlendirme uygulaması yapılmaktadır. Bankada uygulama sonrasında yöneticilere güçlü ve gelişmesi gereken yönleri hakkında birebir geribildirim verilmekte ve bu yönleri hakkında farkındalık yaratılmaktadır.

C Bankası: Bilgi bulunamadı.

D Bankası: Banka çalışanları gerçekleştirilen performans değerlendirme görüşmelerinde, bir önceki döneme ait hedef sonuçlarını yöneticileri ile birebir görüşmekte, başarılı ve gelişime açık yönleri birlikte tespit edebilmektedirler.

E Bankası: Bankada Performans Yönetimi Sistemi, banka hedefleri ve çalışan hedeflerinin uyumunu sağlayarak yüksek performansa dayanan ortak bir kültür oluşturmayı hedeflemektedir. Çalışanlardan beklentiler açık ve somut olarak ortaya konularak, beklentilerin ne nitelikte karşılanması gerektiği konusunda yol gösterilmektedir. Başarının somut ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Sistemin adil ve şeffaf bir iletişim ortamı oluşturarak çalışanların yüksek performans sergilemesini sağlayacak aksiyonları belirlemekte, düşük performansı geliştirmek için gerekli olan destek gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Performans yönetim sisteminin temel unsurları hedefler ve yetkinlikler olarak belirlenmiştir. "Hedef belirleme ve yayılım yönetimi", "yönlendirme" ve "değerlendirme" aşamalarından oluşan bir yapıya sahiptir. "Hedef belirleme ve yayılım yönetimi" aşamasının temelini "ölçülemeyen yönetilemez" yaklaşımı oluşturmaktadır. Bankada hedef gerçekleşmeleri, belirlenmiş dönemler bazında yönetici ve çalışanların yaptığı bire bir görüşmeler ile takip edilmektedir. Performans değerlendirmesi yılda iki kez yapılandırılmış olarak uygulanmaktadır. Bununla beraber, fonksiyonlara özel, aylık ve çeyrekler bazında farklı uygulamalar da bulunmaktadır. Hedef gerçekleşmesine ilişkin görüşmeler yıl içerisinde sürekli olarak yapılmaktadır. Tüm çalışanların yer aldığı performans yönetimi sisteminin bir parçası olarak, yılda bir kez yönetim kadroları için de "360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması" gerçekleştirilmektedir. "360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması"; bankada yöneticilerin liderlik, yönetsel ve fonksiyonel alanlarına yönelik ileri-bildirim sağlayan önemli araçlardan birisidir.

Yetenekli Çalışanları Bankada Tutmak İçin Yöntemler Nelerdir ve Kariyer Planlaması Nasıl Yapılmaktadır?

A Bankası: Bütün yöneticilik görevlerinin kurum içerisinden yetişen çalışanlar tarafından üstlenildiği belirtilmektedir. Bankada çalışanlara başarılı bir performans sergiledikleri ve kendilerini geliştirdikleri sürece kariyer yollarının açık olduğu belirtilmiştir. Memur kulvarından müdüriyet unvanına gelene kadar çalışanların dahil oldukları iki aşamalı bir sınav modeli bulunmaktadır. Uzman Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı unvanındaki çalışanlar için ise kıdem ve yeterlik sınavına dayalı bir yükselme süreci mevcuttur. Farklı pozisyonda bankaya giren çalışanların, işe başlangıç yaptıkları kariyer kulvarlarına göre belirlenmiş yükselme süreçlerini başarı ile tamamladıktan sonra üst pozisyonlara terfi etme aşamasında, "fırsat eşitliği'' altında yolları kesişmekte ve farklı kulvarlardan gelen çalışanlar aynı rollere aday olabilmektedirler.

B Bankası: Banka bünyesindeki açık pozisyonlar için öncelik, iç kaynaklara yani banka çalışanlarına verilmektedir. Görevler ve gerektirdiği nitelikler kurum içi ilanlarla Kariyer Fırsatları aracılığı ile çalışanlara duyurulmaktadır. Göreve kendisini uygun bulan iç adaylar, herhangi bir kişi veya yöneticiden onay almadan ilanlara kendileri başvurabilmektedir. Kriterlere

uygun olan adaylar mülakat sürecine dahil edilmektedir. Çalışanlar kariyer fırsatı başvurusu yaptığında yöneticilerini diledikleri adımda bilgilendirebilirler. Bankada yükselmenin başarı ile doğru orantılı olduğu ifade edilmektedir.

Yükselme, dikey veya yatay yönde olabilmektedir. Yetki, sorumluluk ve ücret artışını beraberinde getirmektedir. Bir üst göreve geçebilmek için, o görev tanımının gerektirdiği bilgi ve deneyim gibi özelliklere sahip olmak gerekmektedir. En önemli ölçütün performans düzeyi olduğu ifade edilmektedir. Aynı zamanda kariyerin yalnızca banka bölümü ile sınırlı olmadığı bankanın başka iştirakleri arasında da geçişin mümkün olabileceği belirtilmiştir.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi Uygulamasında Şube Müdürü Adaylarının güçlü yönlerini, gelişim alanlarını ve potansiyel alanlarını yetkinlikler bazında değerlendirerek ortaya çıkarmak ve onları yöneticiliğe hazırlamak amaçlanmıştır. Değerlendirme sonunda, bir değerlendirici tarafından güçlü yönleri, gelişim alanları ve potansiyel yönleri hakkında adaylara geribildirim verilmekte ve bankada değerlendirme sürecinden geçen her aday gelişim alanları doğrultusunda eğitim programlarına alınmaktadırlar.

Bankada çalışanların performansı ve emeğinin takdir edilmesi gerektiği inancıyla, çalışanlara teşekkürleri ifade edecek, başarısını daha somut ve daha kapsamlı kriterlerle değerlendirecek bir "Başarı Programı" geliştirilmiştir. Hedeflere ve ölçümlenen performans sistemine bağlı olarak üstün performans göstererek katma değer yaratan veya iş ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek konusunda özveride bulunan ve başkalarına örnek teşkil eden çalışanlar "Başarı Programı" ile ödüllendirilmektedir. Başarılar kurumsal belleğe kaydedilmekte ve örnek olaylar benzer başarıların devamını sağlaması amacıyla tüm çalışanlarla paylaşılmakta ve ödül alan çalışanlar intranette tanıtılmaktadır.

C Bankası: Yetenek yönetimi ve yedekleme çalışmaları kapsamında farklı kademelerdeki görev yapan çalışanların performans ve potansiyelleri değerlendirilmekte kariyer hedeflerine yönelik gelişim programları tasarlanmaktadır. Yürütülen liderlik ve yetenek gelişim programlarının yanı sıra sektördeki iş okulları ve üniversite işbirlikleri ile tasarlanan eğitim ve gelişim aktiviteleri ile liderlik gelişimlerini desteklemektedir. Yüksek performansları ile fark yaratan kişiler arasındaki çalışanlar TMR (Talent Management Review), EDP (Executive Development Plan) ve BİG (Başarmak için Gelişmek) gibi yetenek programlarına dahil edilebilmektedir.

D Bankası: Bankada kariyer yönetim araçları olarak; nakil (yer değiştirme), terfi (görevde yükselme), iş rotasyonu, kariyer fırsatları, deneyimli işe alım ve yönetici adayı yetiştirme uygulamaları kullanılmaktadır.

Bankada terfi, aynı görevde seviye yükselmesi veya görev grubu değişikliği olarak 2 türlüdür:
Seviye yükselmesi; çalışanın aynı görevde, görevin kapsadığı seviyeler dahilinde yetkinliklerinin artması sonucu gerçekleşmektedir. (Görev: Gişe Yetkilisi; Seviye Yetkili 4 veya Yetkili 3 veya Yetkili 2 gibi) Performansı olumlu olan çalışanların aynı görevde deneyim ve yetkinliklerini arttırarak uzun süre görev yapmaları durumunda, işlerine olan katma değerlerindeki artışı tanıma ve motivasyonlarını sağlama amaçlıdır.

Görev grubu değişikliği; çalışanın görev tanımı kapsamında yetki ve sorumlukların değişmesidir. Görev grubu değişikliğinde pozisyonun gerektirdiği görev seviyesine geçiş yapılmaktadır. Çalışanın yetkinlik düzeyinin yeterli, performans düzeyinin olumlu olması gerekmektedir. Bankada görevler arası geçişler ve bunun için gerekli deneyim, bilgi ve beceri düzeyi tanımlamak adına Kariyer Haritaları kullanılmaktadır. Bankada Genel Müdürlük kariyer

haritaları iş ailesi bazında tanımlanırken, saha için görev bazlı kariyer haritaları bulunmaktadır. Banka çalışanları oluşturulan kariyer haritaları doğrultusunda ilgi duydukları görevlere istinaden tercihlerini ve/veya taleplerini İK Kariyer Yönetimi'ne iletebilmektedirler.

Etkin kariyer yönetimi açısından segmentler arası geçişlerde Kariyer Sistematiği kullanılmakta ve birimler arası geçişler desteklenmektedir. Tüm görevlerde, çalışanlara, kendilerini geliştirebilecekleri kariyer imkanları ve yaratıcılığı destekleyen, cesaretlendiren bir iş ortamı sağlanmaktadır. Yetkinlik Gelişim Programları, Mentorluk Programları ve Koçluk Programları ile kariyer gelişimleri desteklenmektedir.

E Bankası: Yetenek Yönetimi ile çalışanların geleceğe dair potansiyelleri belirlenmekte ve bu yeteneklerin kariyer ve liderlik gelişim planlamaları yapılarak üst düzey rollere yetiştirilecek yeteneklerin geliştirilmesi ve bankada tutundurulması hedeflenmektedir. Bu kurgu doğrultusunda yedekleme planları ve banka içi aday havuzları ile süreçler desteklenmektedir. Çalışanların hepsinin bir yetenek olduğuna inanılmakta ve yeteneklerini liderliğe dönüştürebilmeleri için onlara kişiselleştirilmiş performans yönetimi destekleyici, gelişimi sürekli kılan gelişim araçları sunulmaktadır. Yöneticilerin kurum içerisinden yetiştirilmesine ve kendi kariyer yolunu çizmesine yönelik yaklaşımdan hareketle Kariyer Mimarisi ve Kariyer Bülteni ile çalışanlara imkan sunulmakta, Kariyer Danışmanlığı ile çalışanların kariyer hedefleri hakkında bire bir görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Bankada şube müdürü atamasını kurum içerisinden gerçekleştirmeye yönelik Gelişim Mimarisi kapsamında ölçme ve değerlendirme merkezi uygulamasında ve devamında da kişiye özel gelişim programları uygulanmaktadır. İleri düzey yönetici gelişim programı ve genel müdürlük değerlendirme merkezi uygulamaları ile saha ve genel müdürlük ekiplerinden yönetici rollerine uygun adaylar belirlenmektedir.

Bankada Eğitim Olanakları Nelerdir?

A Bankası: Öğrenmenin sürekliliğini sağlayabilmek için sınıf eğitimi, iş başında öğrenme, e-öğrenme ve sosyal öğrenme yaklaşımları sürdürülmektedir. Eğitim programlarında yüz yüze eğitim uygulamaları ile birlikte e-öğrenme, bilgisayar tabanlı simülasyonlar, mobil eğitim içerikleri, kurumsan tube videoları, kurumsal wiki sayfaları, gelişim planları doğrultusunda okuma belgesi paylaşımları ve yaşayarak öğrenme uygulamaları gibi alternatif öğrenme unsurlarından yararlanılmaktadır. Banka çalışanları öğrenme faaliyetlerine ders aktarıcı, içerik sağlayıcı, wiki yazarı, video oyuncusu olarak doğrudan katılır ve kurum içi bilgi birikimine doğrudan katkı sağlamaktadır. Bankada görevlerine yeni başlayan çalışanlara kariyerime başlarken programı düzenlenmektedir. Sınıf eğitimlerinin yanı sıra uzaktan eğitim uygulamaları, banka müze gezisi, şube stajı, eğitim sonrası danışman desteği gibi farklı etkinlikler bulunmaktadır. Çalışanların kariyerleri süresince görev tanımlarının gerektirdiği özelleştirilmiş eğitim programlarına katılmaktadırlar. Kariyer haritaları doğrultusunda düzenlenen eğitimler dışında tüm çalışanların yıl içinde açık olan eğitim kataloğundan kendi gelişim ihtiyaçları doğrultusunda Teknik Bankacılık ve Yetkinlik ve Beceri Geliştirme konularında eğitim seçmektedirler. Banka çalışanlarının sektördeki gelişmeleri yerinde izlemeleri ve uluslararası bankacılık deneyimleri kazanmaları amacıyla yurt içindeki ve yurt dışındaki kuruluşlarda eğitimlere katılma ve muhabir bankalarda staj yapma olanakları da sunulmaktadır.

Yöneticiler ve yönetici adayları sektördeki gelişmelerin ve görevlerinin gerektirdiği konularda yönetim gelişimi programları ile desteklenmektedir. Söz konusu programlar gelişim merkezi uygulamaları, gelişim danışmanlığı, farklı iş birimlerinde stajlar, davranış bazlı çalıştaylar ile

teknik bilgi içeren sınıf içi eğitimler, uzaktan eğitim ve iş başında öğrenme gibi araçlardan oluşmaktadır.

B Bankası: Çalışanlar bankadaki yüksek performansları ve ihtiyaçlarına özel gelişim çözümleri ile desteklenmektedir. Bankada öğrenme farklılıkları gözetilerek çeşitlendirilmiş eğitim kanalları kullanılmaktadır. Eğitim birimi stratejik iş ortağı olarak görülmekte ve gelişim faaliyetleri iş ihtiyaçları çerçevesinde tasarlanmaktadır. Bankanın farklı birimlerinden katılım ile gerçekleşen Eğitim Strateji Komiteleri konu uzmanı tam zamanlı iç eğiticiler iş hayatındaki deneyimlerini paylaşan profesyonel eğiticiler, banka dinamikleri ile uyumlu eğitim çözümleri oluşturulmasına önemli katkı sağlamaktadır. Banka yöneticilerinin yönetim becerilerini geliştirmek ve ortak yönetim kültürünü oluşturmak amacıyla Yönetim Akademisi faaliyetlerini sürdürmektedir. Yetkinliklere dayalı bir seçim ve gelişim sisteminin uygulandığı Yönetim Akademisinde katılımcıların gelişim süreci insan kaynakları, eğitim müdürlüğü ve yöneticilerinin ortak çalışmaları ile desteklenmektedir. Eğitimler farklı eğitim teknolojileri ile desteklenmektedir. Bunlar, video, animasyon, metin ve görsel içeriklerden oluşan etkileşimli web tabanlı eğitimler, hem görüntülü hem de sesli olarak uzaktan eğitime olanak sağlayan banka içerisinde kurulmuş web konferans sistemi webinar, katılımcıların gerçek hayatta karşılaşacağı riskleri önceden güvenli bir ortamda tecrübe edinmelerini sağlayan simülasyon şubesi, cep telefonu, blackberry, avuç içi bilgisayarlar vb. gibi mobil araçlarla anlık bilgilendirmeler için kullanılan mobil öğrenme olarak belirtilmiştir.

Eğiticileri arasında pek çok akademisyen olmasının yanında Türkiye'nin köklü üniversiteleri ve eğitim kurumları ile farklı konu başlıklarında bankanın iş birlikleri bulunmaktadır. Özellikle üniversitelerin akademik bilgileri ile bankacılık sektör bilgisi bir araya getirilerek teori ve uygulamanın harmanlandığı eğitimler dizayn edilmektedir. Ayrıca özellikli konularda eğitim almak üzere çalışanlar üniversitelerin akademik takvimleri içerisinde yer alan derslere konuk öğrenci olarak katılabilmektedirler. Banka ve iştiraklerinin yöneticilerini bir araya getiren çalışanlara özel bir paylaşım ve birlikte öğrenme platformu oluşturmayı amaçlayan "Yöneticiler Zirvesi" her yıl tüm katılımcılara o yıla özel bir konseptle seslenmektedir.

C Bankası: Bankada bankacılık akademisi iç eğitmenler, önde gelen danışmanlar ve akademisyenlerle birlikte çalışanlarına, çalışanlarının ailelerine, müşterilere ve üniversite öğrencilerine gelişim programları sunmaktadır. Çalışanlarına yerel üniversiteler ile Türkiye Bankalar Birliği gibi saygın kurumlarla iş birliği aracılığıyla özel tasarlanmış sertifika programları sağlanmaktadır. Bazı üniversiteler ile imzaladığı ortaklık anlaşmaları ile çalışanlarına yüksek lisans programlarını özel bir indirimle sunmaktadır.

D Bankası: Tüm eğitim ve gelişim uygulamaları, çalışanların gelişimini desteklemenin yanı sıra, motivasyon ve iş tatmini yaratma amacıyla Akademi çatısı altında gerçekleşmektedir. Akademi'de; çalışanların potansiyelleri ve tercihleri doğrultusunda hem mevcut görevleri hem de organizasyon içinde üstlenebilecekleri farklı görevler için gelişim imkanları sunulmaktadır.

Etkin Bankacılık Okulu, Liderlik Okulu, Satış Okulu, Mükemmel Müşteri Deneyimi Okulu, İş Geliştirme ve Süreç Yönetimi Okulu, Bilgi Teknolojileri Okulu, Yenilikçilik Okulu, Pazarlama Okulu gibi okullardaki programlar işe giriş, kariyer, sertifika programları, yönetici geliştirme eğitimleri, kurumsal performans eğitimleri, uluslararası eğitim ve konferanslardan oluşmaktadır.

İşe Giriş Eğitimleri: Bankada göreve yeni başlayan çalışanların pozisyonlarına uygun olarak aldıkları eğitimlerdir. (Oryantasyon, Temel Eğitim, Yönetici Adayı, Müfettiş Yardımcısı eğitimleri)

Kariyer Eğitimleri: Kariyer basamaklarında ilerleyen çalışanların, teknik bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarıdır.
Sertifika Programları: Çalışanların bulundukları veya aday oldukları görevlerde gerekli olan bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yönelik, sınıf içi eğitim, e-öğrenme, simulasyon, ödev, sınav gibi farklı yöntemlerden oluşan karma eğitim programlarıdır.
Yönetici Geliştirme Eğitimleri: Çalışanları aday oldukları bir sonraki göreve hazırlayan yönetim, liderlik ve bankacılık konularını içeren programlardır. Üst düzey yöneticiler için de bireysel gelişim planları hazırlanmakta ve uygulanmaktadır. Yönetici geliştirme eğitimlerinde bugünün liderleri sınıf içi eğitim, birebir danışmanlık ve online araçlar ile desteklenmekte, geleceğin liderleri yetiştirilmektedir. Bu programlar bir Üniversite'yle, uluslararası alanda tanınmış kurum ve eğitmenlerle iş birliği içerisinde hazırlanmaktadır.
Kurumsal Performans Eğitimleri: Bankanın stratejik öncelik ve hedeflerine göre belirlenen, kurumsal performansı arttırmaya yönelik düzenlenen eğitimlerdir.
Uluslararası Eğitim ve Konferanslar: Çalışanların yurtiçi ve yurtdışında gerçekleşen zirve, konferans ve seminerlere katılımları sağlanarak, dünyada ve Türkiye'deki yenilikler ile en iyi uygulama örneklerini takip etmelerine ve ilişki ağını genişletmelerine imkan tanınmaktadır. Çalışanların yetkinlik düzeyleri, sınıf içi eğitimlerin yanı sıra kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen uzaktan eğitim (e-öğrenme, video konferans ve webinar) ve işbaşı uygulamalı eğitim yöntemiyle de geliştirilmektedir. Çalışanlar, tüm e-eğitimlerinin yer aldığı internet ortamı kanalıyla zaman ve mekândan bağımsız ulaşabildikleri "Akademi"den, 7/24 evden veya ofisten mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda öğrenen organizasyon stratejisi paralelinde, deneyimi yüksek çalışanlardan banka içi eğitmenlik, mentorluk ve kurum içi koçluk uygulamalarında destek alınmaktadır. Böylece ilgili alanlardaki tecrübelerin paylaşımı ve gelişimde verimlilik sağlanmaktadır.

E Bankası: Eğitim ve Gelişim Yönetimi; bankanın performans artışına katkı sağlamak ve %80'i Y kuşağından oluşan çalışanların gelişim ihtiyaçlarını ortak bir platformda buluşturup tamamlamak amacı ile kariyer yolculuğunda çalışanları desteklemektedir. Çalışanların gelişim ihtiyaçlarını proaktif olarak belirleyerek bu ihtiyacı karşılayacak eğitim tasarımını bünyesinde barındırmakta olduğu belirtilmiştir. Bankada yeni mezun çalışanların, oryantasyon sürecinin ardından bankaya ve görevlerine hızlı adapte olmaları amacıyla görevlerine özel olarak hazırlanan "Başlangıç" programlarına dahil edilmektedir. Bu eğitimler; temel anlayışı aktarmanın yanı sıra çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgi beceri ve yetkinlikleri kazandırmaktadır.

Bankada birimler içerisinde deneyim ve unvan seviyelerine göre farklılaşan her çalışana, ihtiyaç duyduğu mesleki bilgiyi ve vizyoner bakış açısını kazandırmayı hedeflenmektedir. Çalışanın ihtiyacına yönelik sertifika programları ile Türkiye' de, Avrupa ve Amerika' da bulunan seçkin eğitim kurumlarıyla iş birliği yaparak çalışanların akademik bilgi ile pratikteki uygulamaları en etkili şekilde deneyimlemeleri sağlanmaktadır. Şube, Genel Müdürlük, Çağrı Merkezi, Teftiş Kurulu gibi kadrolara özel olarak tasarlanan sınıf içi eğitimler; e-öğrenme, simülasyon, işbaşı eğitimleri, okuma-izleme ödevleri ve eğitim kitleri ile desteklenmektedir. Zorunlu eğitimlerin yanı sıra çalışanların gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, her yıl yenilenen isteğe bağlı sınıf eğitimleri, konferans ve uzaktan eğitimleri kapsayan "Gelişim Kataloğu" ile piyasaları, güncel ekonomiyi, bankacılık sektörü hakkında tüm gelişmeleri takip etmeleri, liderlik, kişisel ve profesyonel gelişim, sağlıklı yaşam ve hobilere yönelik eğitimlerle istedikleri konular hakkında bilgi kazanmaları sağlanmaktadır.

Liderlik ve Yetkinlik Gelişimi: Performans Yönetimi Sisteminin Amacı; çalışanlarının performansını etkin bir şekilde planlamak, izlemek, yönlendirmek, ölçmek, geliştirmek ve bireysel performansı

doğrultusunda banka performans artışına hizmet etmesi temeline dayanan, başarının somut ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirilebilmesini sağlayan, sürekli geri bildirim kültürü ile gelişimi teşvik eden, uzun vadeli yetenek yönetimi stratejilerine yön vermek için ihtiyaçların tespit edilmesidir.

Zaman ve Mekân Sınırı Olmadan Eğitim: Her geçen gün değişen ve sürekli gelişim gösteren eğitim teknolojilerini ve yöntemlerini yakından izlemek, eğitim anlayışının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu anlayışla bir eğitim ve gelişim portalı geliştirilmiştir. Portalda sürekli zenginleşen isteğe bağlı e-eğitimler, simülasyonlar ve oyunlar, video platformu, sosyal öğrenme modülü, kitap özetleri ve makalelerin yer aldığı kütüphane bölümleri bulunmaktadır. Piyasalar, güncel ekonomi, bankacılık sektörü gibi teknik konuların yanısıra kişisel ve profesyonel gelişim, sağlıklı yaşam ve hobilere yönelik eğitimlerin de yer aldığı platform ile çalışanlar istedikleri yöntemle istedikleri konu hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Platforma, banka içinden ve dışından bilgisayar üzerinden erişilebileceği gibi, mobil uygulaması da telefon üzerinden erişimi sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlara, tüm eğitimleri diledikleri an, diledikleri yerden takip edebilecekleri, zaman ve mekandan bağımsız, hızlı, esnek ve kişiselleştirilmiş bir gelişim ortamı sunulmaktadır.

Bankada yetenek yönetimi ve organizasyonel gelişim süreçleri ile yüksek potansiyelli çalışanların potansiyellerini sergilemeleri ve çalışanların gelişim planlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Potansiyel değerlendirmeleri sonucu oluşturulan bireysel gelişim planları ile mevcut yöneticilerin ve ileride yönetici rolleri için potansiyeli olan banka çalışanlarının liderlik ve yönetsel becerilerini güçlendirmek amacı ile master kapsamında eğitim programları, koçluk ve mentorlük süreci, MBA programları ve yurt içi yurt dışı konferanslar gibi farklı gelişim araçları sunulmaktadır.

Bankada Ücret Politikası ve Sosyal Haklar Nasıldır?

A Bankası: Banka çalışanlarının parasal ve sosyal hakları BASİSEN ile banka arasında iki yılda bir kez düzenlenen Toplu İş Sözleşmesi ile piyasa ve günün şartlarına göre belirlenmektedir. Ücretler hesaplanırken, Toplu İş Sözleşmesinde belirlenen dönemlerde ekonomik koşullar göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanların sosyal güvenlikleri, "Banka Emekli Sandığı Vakfı" ve "Banka Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı" tarafından sağlandığı belirtilmiştir. Çalışanlara Banka Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı tarafından ilave emekli ikramiyesi ve ikinci bir maaş alma imkanı da sunulmaktadır. Çalışanlara aylık ücretlerinin yanı sıra yılda 4 maaş tutarında ikramiye verilmektedir. Genel Kurul tarafından bankanın bir önceki yıl performansı ölçüsünde belirlenen oranda yılda bir kez kar payı ödemesi yapılmaktadır.

Bankada belirlenen sınavlarda başarı sağlayan çalışanlara İngilizce, Almanca ve Fransızca dilleri için yabancı dil tazminatı ödenmektedir. Uzmanlık kadrosunda görevlendirilen mensuplara uzmanlık tazminatı, tam gün çalışan avukat, mimar, mühendis ve Bilgi Teknolojileri Bölümlerinde görev yapan çalışanlara görev tazminatı ödenmektedir. Bankada çalışan müfettiş yardımcılarına yapılan ödemelerin yanı sıra ikamet adresinde ya da ikamet adresi dışında bulunma durumlarına göre ayrıca gündelik verilmektedir. Belirtilen ödemelere ilave olarak; çalışanlara bulundukları görevin gerektirdiği Kasa Tazminatı, Ortak Servis Merkezi Tazminatı ve Çağrı Merkezi Tazminatı gibi tazminatların da ödendiği belirtilmektedir.

Çalışan performansına önem verildiği belirtilen bankada, çalışanların bireysel performansı doğrultusunda yüksek verimlilik ödeneği, ürün bazlı satış primleri ve yönetici primi gibi

uygulamalar da bulunmaktadır. Çalışanlar, banka ihtiyaçları çerçevesinde yurt dışı şubelerde görevlendirildiklerinde bulundukları ülkenin koşullarına uygun ücrete tabi olmaktadır.

Banka çalışanları, sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya ve kendilerine daha yüksek bir iş ve yaşam standardı sağlamaya yönelik sosyal haklardan da yararlanmaktadır. Bu kapsamda; çalışanlara sağlık yardımı, öğle yemeği, servis, çocuk zammı, evlilik, doğum ve doğal afet yardımı yapılmaktadır.

Banka, 1-5 yıl (5 yıl dâhil) çalışanlar için 15 iş günü, 6-10 yıl (10 yıl dâhil) çalışanlar için 18 iş günü, 10 yıldan fazla çalışanlar için 23 iş günü izin imkânı ile birlikte hastalık, evlilik, ölüm, doğum ve süt izni gibi izin haklarını çalışanlarına sunmaktadır.

B Bankası: Bankada çalışanların performansı ve emeğinin takdir edilmesi gerektiği inancıyla, çalışanlara teşekkürleri ifade edecek, başarısını daha somut ve daha kapsamlı kriterlerle değerlendirecek bir "Başarı Programı" geliştirilmiştir. Hedeflere ve ölçümlenen performans sistemine bağlı olarak üstün performans göstererek katma değer yaratan veya iş ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmek konusunda özveride bulunan ve başkalarına örnek teşkil eden çalışanlar "Başarı Programı" ile ödüllendirilmektedir. Başarılar kurumsal belleğe kaydedilmektedir. Örnek olaylar benzer başarıların devamını sağlaması amacıyla tüm çalışanlarla paylaşılmakta, ödül alan çalışanlar intranette tanıtılmaktadır.

Bankada ücretlendirme temel olarak performansa dayanmaktadır. Elde edilen başarıyı, finansal hedef gerçekleşme, risk yönetimi, müşteri memnuniyeti gibi dengeli ve objektif kriterlerle ölçen GPS prim sistemi ile çalışanlar ödüllendirilmektedir. Kişisel ödüllendirmeler şeffaf bir şekilde çalışanların kendisi ve yöneticileriyle paylaşılmaktadır. Bankada eşit işe eşit ücret politikası uygulanmaktadır. Artan sorumluluklarla paralel, sektör ve iç dengeyi gözeten ücret artışları gerçekleşmektedir. Yılda bir kez yapılan ücret artışlarında, enflasyon gelişimi, sektör ücret verileri dikkate alınarak rekabetçi ücret yapısı sağlanmaktadır.

Bankada ücret paketi aylık maaşın yanı sıra her ay maaşın 1/3'ü oranında ikramiye, yılda bir prim ödemesi, yemek fişi, yabancı dil tazminatı ve diğer yan ödemelerden oluşmaktadır. Müfettiş görevlerine ayrıca İstanbul içinde ve diğer illerde görev yaparken ulaşım, konaklama ve yemek giderleri için harcırah ödenmektedir. Yazılı ve sözlü yabancı dil sınavlarında alınan puan, Yabancı Dil Tazminatı'nın derecesini belirlemektedir. İngilizce, Almanca, Fransızca ve İspanyolca dilleri için yılda on iki kez olmak üzere tazminat ödenmektedir.

Çalışanların performans süreci, somut ve ölçülebilir hedeflere dayalı olmasından dolayı oldukça objektif olarak tasarlanmıştır. Senenin başında belirlenen banka hedefleri doğrultusunda, çalışanlar yöneticileri ile birlikte kendi görevlerine uygun hedefler belirlemektedir. Bu hedefler yıl içinde takip edilip gerekli değişiklikler ve yönlendirmeler yapılmaktadır. Altı ayda bir gerçekleştirilen hedeflerle karşılaştırılarak performans düzeyleri belirlenmektedir. Çalışanların performans düzeyi, kişisel kariyer planlarını oluşturarak, kendilerini çeşitli görevlere aday gösterebilmelerini sağlar ve ücretlerini etkilemektedir.

Genel Müdürlük binalarına ve bazı şubelere ulaşım servisler ile sağlanmaktadır. Öğle yemekleri için şubelere aylık yemek fişleri verilmektedir. Genel Müdürlük çalışanları bina içindeki kafeteryada yemek yemektedir. Banka çalışanlarının özel sağlık sigortası ve hayat sigortası bulunmaktadır. Diş tedavisi, gözlük, cam ve lens gibi, özel sağlık sigortası kapsamında olmayan sağlık harcamaları için de bankanın özel Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'nın hizmetlerinden yararlanılabilmektedirler.

Çalışanlara doğum günlerinde bu mutlu günlerini paylaşabilmek amacıyla hediyeler gönderilmektedir. Her yılın son haftasında "Yılbaşı Kutlamaları" kapsamında tüm çalışanların katıldığı kokteyller organize edilmektedir. Şubelerde de de aynı yaklaşımla ortak kutlamalar yapılması sağlanmaktadır. Banka çalışanlarının çalışma ortamı dışında sosyal olarak bir araya gelmeleri amacıyla "Hobi Kulüpleri" faaliyetleri aktif olarak devam etmektedir; Fotoğrafçılık Kulübü, Sualtı Sporları Kulübü, Doğa Sporları Kulübü, Tiyatro, Trekking, Yelken, Sinema, Koşu, Türk Sanat Müziği ve Türk Halk Müziği Kulübü mevcut kulüplerdir. Çalışanların yararlanması amacıyla, ürünlerinde ya da hizmetlerinde indirim uygulayan firmalar ile anlaşmalar yapılmakta ve bu anlaşmalar intranette çalışanlarla paylaşılmaktadır. Her ay Türkiye'nin çeşitli illerinde yapılan sosyal aktivitelere bilet rezervasyonu yapılmakta ve indirimli olan bu fiyatlar çalışanlara duyurulmaktadır. Bu aktiviteler sinema, konser, tiyatro, gezi kategorilerinde yapılmaktadır. Genel Müdürlük Binasında öğle yemeği tatillerinde sağlık, eğitim, çocuk bakımı, sosyal konular vb. konularda seminerler düzenlenmektedir. Genel Müdürlük binalarındaki Kuaför, lostra ve kuru temizleme hizmetlerinden çok uygun fiyatlarla faydalanabilmektedirler. Genel Müdürlük binalarındaki kapsamlı spor salonları mevcuttur ve çalışanlar eğitimli spor antrenörleri ile çalışma imkanı bulmaktadırlar.

C Bankası: Çalışan destek hizmetleri ve yan hakları banka çalışanlarına sağlık sigortası, hayat sigortası, çalışan destek programı, servis hizmeti, işveren katkılı bireysel emeklilik ve çeşitli hizmetlerde avantaj sağlayan bünyeye dahil kart gibi yan faydalar çalışanlara sunulmaktadır. Üst düzey yöneticiler ve çalışanların bankanın ücretlendirme politikası gereğince sabit ve performans bazlı gelir elde etmektedirler.

D Bankası: Bankada çalışanlara ücretin yanı sıra, aylık brüt ücret tutarı üzerinden yılda 4 kez ikramiye verilmekte olup görevlerine göre çalışanlar, kasa tazminatı, İngilizce seviyelerine göre yabancı dil tazminatı gibi tazminatlardan da yararlanmaktadır. İnsan Kaynakları Uygulama Esasları'nda belirtilen, yabancı dilde eğitim veren üniversite ya da yabancı liselerden mezun olanlar, bu tazminatı herhangi bir sınava girmeden almaya hak kazanmaktadır.

Bu tazminatı almak ya da mevcut yabancı dil tazminat derecesini yükseltmek isteyen her çalışanın TOEFL, IELTS veya TOEIC sınavından belirli bir taban puanı alması ve bankada yılın çeşitli dönemlerinde düzenlenen sözlü sınavlarda başarılı olması gerekmektedir.

Yıl içerisinde belli hedeflere ulaşıldığında performans primi, belli kıdeme ulaşıldığında ise kıdem teşvik primi gibi prim ödeneklerine hak kazanılmaktadır. Çalışanlar, gösterdikleri performans ve yaratıcı katkılarından dolayı teşekkür mektubu, takdirname ya da parasal ödül almaktadır. Çalışanlar ayrıca ölüm yardımı, doğal afet yardımı, maluliyet yardımı, ölüm ve yaralanma tazminatı, aile yolculuk yevmiyesi, göç tazminatı, seyahat harcırahları gibi sosyal haklara sahiptir. Lojmanların bulunduğu yerlerde görev yapan şube müdürleri, ihtiyaçlarına göre müfettiş lojmanı olanağından yararlanabilmektedir. Genel müdürlük binasına İstanbul'un çeşitli semtlerinden hareket eden servisler bulunmaktadır.

Banka çalışanlarına ve bakmakla yükümlü oldukları aile fertlerine de, Banka Mensupları Tekaüt Sandığı Vakfı tarafından sağlık hizmeti verilmektedir. Bunun yanı sıra, belirli yerlerde vakfın olduğu hastane, görüntüleme ve laboratuvar merkezleri de bulunmaktadır. Çalışanlar;

- 1 yıldan 5 yıla kadar (5 yıl dahil) çalışma süresine sahip olanlar 15 işgünü
- 5 yıldan fazla 15 yıldan az çalışma süresine sahip olanlar 20 işgünü
- 15 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip olanlar ise 26 işgünü izin kullanır.

Ayrıca bankada, hastalık, evlilik, ölüm, doğum ve süt izni gibi izin hakları geçerlidir.

E Bankası: Bankada gelir yönetiminin amacı çalışanların bankaya bağlılığını, memnuniyetini, motivasyonunu ve sinerjiyi arttırmaktır. Bu doğrultuda bankanın ve İnsan Kaynaklarının stratejileri ve hedefleri ile paralel, yeni yetenekleri kazanmayı, çalışanları elde tutmayı ve performansı arttırmayı hedefleyen ücretlendirme ve ödüllendirme modelleri uygulanmaktadır.
İç denge ile uyumlu, adil ve şeffaf ücretlendirme, aşırı risk üstlenmeyi önleyici, bireysel ve bütünsel hedef-performans odaklı yaklaşım ile katma değer oranında ödüllendirme hedeflenmektedir. Bankadaki her bir görevin sorumluluk boyutu, iş büyüklüğü, mesleki bilgi ve beceri gereksinimleri, sektörde bulunabilirliği ve yönetim alanı genişliği gibi kriterler dikkate alınarak belirlenen politikalar bulunmaktadır. Yılda en az iki bağımsız danışmanlık şirketi ile ücret ve yan haklar araştırmalarına katılım sağlanarak belirlenen politikaların güncel ve sektöre kıyasla hedeflenen seviyede olması amaçlanmaktadır.

Yılda bir kez ücret artışı gerçekleştirilir. Banka ve İnsan Kaynakları stratejileri, sektör zam oranları, enflasyon beklentisi ile performans dikkate alınarak ücret artışları gerçekleştirilir. Maaşlar, yılda on iki ay üzerinden, her ay sonunda ve brüt olarak ödenir. Göreve göre tazminat, harcırah gibi uygulamalar bulunmaktadır. Banka hedeflerine ulaşımı desteklemek amacıyla, performans odaklı ödüllendirme sistemleri kurgulanmaktadır. Çalışanlar bankaya yaratacakları katma değere göre yıllık bonus veya aylık/üç aylık/altı aylık prim modelleri ile yönetilmektedir.

Tüm çalışanlara öğle yemeği imkanı sağlanır, genel müdürlük çalışanları için servis ve mesai servis imkanı da bulunmaktadır. Tüm çalışanların SGK kapsamında olmalarının yanı sıra çalışanlar, özel sağlık sigortası kapsamındadır. Bakmakla yükümlü oldukları aileleri de (eş-çocuk) özel sağlık sigortası kapsamında değerlendirilebilmektedir. Özel sağlık sigortasına ek olarak ferdi kaza ve hayat sigortası da bulunmaktadır. İzin uygulamalarında İş Kanunu geçerli olup, yanı sıra çeşitli mazeret izin uygulamaları da bulunmaktadır. Çalışanların yaşam kalitesini ve iş verimliliğini arttırmak amacı ile çeşitli yardım (doğum, kira, taşınma, yol, giyim gibi) uygulamalarının yanı sıra yan hak olanakları bulunmaktadır.

Banka çalışanlarını kapsayan performansa dayalı ve dolayısıyla değişkenlik arz eden ücretlendirme, aşağıda belirtilen unsurlara göre belirlenmektedir:

- Tüm bireysel ve toplu performans değerlendirmeleri, gerçek performansın ortaya çıkmasına yetecek bir zaman diliminde gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanların bireysel performansı ilgili dönem boyunca yalnızca mali olarak ölçülebilir kriterlere göre değil niteliksel kriterlere göre de değerlendirilmelidir. Söz konusu niteliksel kriterler, çalışma alanına ilişkin bilgiler, yönetim becerileri, verimlilik ve genel mesleki davranışlar, üretilen işe yönelik ilgi ve katkı düzeyi, Banka politikalarına uygunluk gibi hususları içermeli, ancak bunlarla sınırlı olmamalıdır.
- Çalışanların banka prosedürleri ve politikalarına uymamasından kaynaklanan her türlü aksaklık veya hataları hedeflerin gerçekleştirilmesiyle telafi edilemez.
- Yönetim Kurulu çalışanların bankada tutulması ve teşvikler ile üstlenilen riskler arasındaki bağlantının iyileştirilmesi amacıyla uygun gördüğü süre boyunca, onaylanan toplam performans ikramiyesi havuzundan ödeme yapmayı erteleyebilir, ertelenmiş tutarın belirli bir yüzdesi, tutarın tamamı ödeninceye kadar müteakip yıllar içinde menfaat sahibine ödenir.

Bankada performansa dayalı ücretlendirme bileşeni seviyesi, piyasa koşulları ve bankanın uzun vadeli hedefleri (riskler ve sermaye maliyeti dahil) ile ilişkilendirilmesi gerektiği ifade

edilmektedir. Performansa dayalı olmayan bileşenler ile performansa dayalı bileşenler arasında uygun bir oran oluşturularak ücretlendirme toplamının belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye'de faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli beş büyük bankanın insan kaynakları uygulamalarına yönelik yetkinlik yönetimi uygulamalarının neler olduğunun incelenmesi benzerlikleri ve farklılıklarının anlaşılması amacıyla yapılan bu çalışmada bankaların faaliyet raporları, resmi internet sayfaları ve Bankalar Birliği internet sayfası incelenmiştir. Eşsiz müşteri deneyimleri tasarlamak mutlu müşteriler yaratarak sektörde öncü olmak ve karlılıklarını sürdürebilmek amacıyla bankaların insan kaynağına önem vermeleri onları hedefleri doğrultusunda desteklemektedir. Buna göre elde edilen verilerden yola çıkarak bankaların işe alım süreçlerinde deneyimsiz adaylarda genellikle yetenek sınavlarının yapıldığı, deneyimli adaylarda ise mülakat şeklinde görüşmeler ile seçme ve yerleştirme yapıldığı görülmüştür.

Araştırmanın verileri değerlendirildiğinde bankalarda yetenekli çalışanların performans ölçümleri somut verilere dayanarak yapılması hedeflenmiştir. Senede bir ya da iki kez performans ölçümü yapıldığı, yöneticilerle yapılan görüşmelerle çalışanlara performanslarının iletildiği belirtilmektedir. Yetenekli çalışanları bankada tutmak için yöntemler ve kariyer planlamalarına bakıldığında bankalarda kurum içi yükselmeler desteklenmektedir. Açık pozisyonların çalışanlara duyurulduğu yetenek havuzları oluşturulduğu yatay ya da dikey görev değişiklikleri sınav, eğitim ya da mülakat yolları ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Bankalardaki eğitim olanakları çalışanların işe giriş eğitimleri, iş başı eğitimleri ve sürekli öğrenme şeklinde devam etmektedir. Eğitimler tasarlanırken iç eğitmenler, dış firma eğitmenleri, akademi ve üniversitelerden destekler alınmaktadır. Sınıf içi eğitimler olduğu gibi süreli programlar kapsamında farklı eğitim programlarına katılım imkanı verilmekte ve teknolojideki gelişimin etkisi ve eğitime her yerden her zaman diliminde ulaşabilme imkanı sağlanabilmesi için mobil eğitim uygulamaları da çalışanlara sunulmaktadır.

İşe alım süreçlerinde teknolojideki gelişmelerin sağladığı olanaklar kullanıldığında daha çok aday bulma imkanı sağlayabileceği gibi adayların seçme ve yerleştirme süreçleri adaylara da kolaylık sağlayacaktır. Bankacılık gerek finans gerekse insan yönetiminin birlikte ele alındığı sektörlerden biri olması dolayısı ile bankacılık okulu mezunlarına öncelik tanınması sistemin önceden bilinirliği dolayısı ile adaptasyon sürecini kısaltacağı düşünülmektedir. Yönetici pozisyonları için işe alımlarda ise mülakat yönteminin yanısıra bağımsız değerlendirme merkezlerinden faydalanılmalı, deneme süresi ekip ile uyum açısından değerlendirilerek işe alımları yararlı olacaktır.

Eğitim açısından bakıldığında her pozisyona eşit ve adil şekilde davranılarak çalışanların istek ve görevlerinin gerektirdiği eğitimlere katılmaları sağlanmalıdır. Eğitim kataloglarının yeni çalışan ve deneyimli çalışanlar için ayrı ayrı tasarlanması yararlı olacaktır. Eğitim süresi net olarak altı aylık ya da yıllık periyodlarla ilan edilmeli ve uygulanması sağlanmalıdır. Eğitimden alınan sonuçlar değerlendirilerek eğitimin hedef kapsamında olup olmadığı takip edilmeli gerekli ise ek eğitimlerle desteklenmelidir. İşe alım sürecinde yoğun şekilde tasarlanan eğitimlerin devamlılığı sağlanmalıdır.

Eğitim sağlayacak dış eğitim uzmanlarının akademik kariyerleri göz önüne alınarak ve sektördeki faaliyetleri incelenerek seçimler yapılmalıdır. Alanında dünya çapında çalışmalarını ispatlamış eğitmenler davet edilmelidir. Eğitimin işle ilgili zorunlu bölümleri gibi kişisel gelişimi destekleyici eğitimlere de mümkün olduğunca yer verilmelidir. Bankacılık ve faaliyetlerini

ilgilendiren alanlarda ulusal ve uluslararası sempozyumlara çalışanların katılımları desteklenmelidir. Dünyayı yakından takip edebilmek açısından yabancı dil bilgisi olan çalışanların desteklenmesi öğrenilmesi için de gerekli aktivitelere imkan yaratılması sağlanmalıdır. İşe alımlarda istenen yabancı dil bilgisi olan çalışanların ve bu alanda gelişim sağlayan çalışanların teşvik edici ödüllerle desteklenmesi sağlanmalıdır.

Çağdaş dünyanın en ileri değerlendirme metodu olarak halihazırda üçyüz altmış derece performans değerlendirme metodunun uygulanması bankacılık alanında kalite ve karlılığı artıracaktır. Bu nedenle İK departmanlarının geçmiş ön yargılardan arınarak kurumsal gelişimi destekleyen alanlara yönelirken İK'nın gerektirdiklerini göz önünde bulundurmalıdır. Performans ölçümleri iki ana grupta değerlendirilerek hedef ve yetkinlik bazlı olarak yapılırken objektiflik, açıklık, doğruluk, şeffaflık eşitlik gibi temel ölçüm ilkeleri daha üst düzeyde göz önüne alınarak yapılmalıdır. Böylece gerçekçi sonuçlara erişim sağlandığında performansla ilgili eksiklikler gereklilikler öncelikler hedefler yeni baştan ortaya daha net şekilde konulabilecektir. Performans ölçümlerinde dış uzmanlardan daha fazla yararlanılmalı, performans ölçüm prensiplerine tam olarak uyulmalıdır. Bu eksikliklerin giderilmesine yönelik gerekli eğitim planları tasarlanmalıdır.

Performans bazlı hedefler objektif şekilde verilirken ölçümlemeler de belirli zaman aralıklarında ilan edilerek geribildirimler verilmelidir. Yetkinlik bazlı hedeflerde örneğin, iletişim, takım çalışması, müşteri memnuniyeti, yaratıcılık, zaman yönetimi gibi konularda somut olmayan değerlendirmelerden kaçınılarak motivasyon düşürücü uygulamalardan uzak durarak olay bazlı somut örneklerle açıklanabilecek şekilde notlandırma yapılırken sadece bir yönetici tarafından değil birden fazla paydaş yani iş arkadaşı, müşteri ve üst yönetici tarafından birbirinden bağımsız şekilde yapılan değerlendirmelerin ortalaması ya da ağırlıklandırılmış değerlendirme kullanılarak tamamlanması sağlanmalıdır. Tek yönlü değerlendirmelerin çalışanı tatmin etmediği gibi gerçekleri net olarak yansıtmadığı da açıktır.

Son basamak olan kariyer yollarının açık olması kariyer gelişim planlarının yapılması aynı kademede çalışanların bekletilmesi yerine gelişim imkanının verilmesi motivasyon iş tatmini ve performans açısından önemlidir. Somut olmayan ölçüm teknikleri ile belirlenen performans notları kariyer imkanları için ön eleme seçeneği olarak şart koşulmamalı, son iki dönem ya da son üç dönemki performans notları ile ön eleme seçenekleri belirlemek yerine potansiyel adayların uygun şekilde değerlendirmeleri ve kariyerin gerekliliklerini sağlayan temel şartları sağlayan adaylarla süreçler işletilmeli ve katılım imkanı artırılmalıdır.

Kurumsal gelişim açısından bakıldığında ise çalışan memnuniyeti kurumsal karlılığı yükseltecektir. Eğitim, sertifika, yabancı dil bilgisinin yanında teknik ve yönetim becerilerinin somut sınav tekniği ile ölçümlenerek puanlandığı şeffaf bir modelin geliştirilmesi ve tüm çalışanların terfi sürecinde uygulanması daha eşit ve adil ve gelişime açık bir yapının kurulmasına imkan verecektir. Kariyer planlaması süreci için iç kaynakların hassasiyetle ele alınması ve bunun motivasyonu artırıcı etkisi yadsınamazdır. Şüphesiz bütün bunları yapacak olan İK departmanında gerçek anlamda insan kaynakları uzmanları ve duygusal emek uzmanlarına ihtiyaç olduğu açıktır. Değişen ve gelişen teknoloji bir yandan müşteri beklentilerini artırmakta diğer yandan da kurumların etkili müşteri deneyimleri süreçleri yaratmalarına olanak tanımaktadır. Kurumların en etkili başarı faktörlerinden olan insan kaynağı süreç tasarımları ve uygulanmasında oldukça önemlidir. Bu sebeple kuruların gerek işe alım gerek eğitim gerekse kariyer planlama ve ödüllendirme süreçlerini hassasiyetle yönetmeleri gerekmektedir. Yaratılan çalışan deneyimindeki başarının müşteri beklentilerine ve günün sonunda kurum karlılığına yansıyacağı göz önüne alınarak insan kaynakları yönetimi ele alınmalıdır. İnsan kaynaklarının kurumlardaki işlevselliği aktif hale getirilmelidir. Bankacılık insan kaynakları uygulamalarının

değerlendirildiği bu çalışmanın alanla ilgilenen uzman ve yöneticilere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Altuntuğ, N. (2008). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 14(3), 445-460.

Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu,* Abaküs Yayınları

Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi,* Ankara, Seçkin Yayıncılık

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.117-133.

Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi,* Ankara, Nobel Yayınları.

Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Eren, E. (2015). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamalar, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, 34-37.

Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. *German Journal of Human Resource Management,* 27(3), 279-304.

Göktaş, P. ve Çetinceli, K. (2017). Bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi üzerine bir araştırma, *International Journal of Social Sciences and Education Research,* 3(3), 721-730.

Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.45.

http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyamayishaziran2011.pdf

https://www.ozgidais.org.tr/haber/143/unilever-yapay-zekali-robotlar-ile-ise-alim-sureci-baslatti

https://www.akbank.com/tr-tr/sayfalar/default.aspx

https://www.isbank.com.tr/TR/ana-sayfa/Sayfalar/ana-sayfa.aspx

https://www.yapikredi.com.tr/

https://www.garantibbva.com.tr/tr

https://www.denizbank.com/

Keçecioğlu, T. ve Aydın, G. (2017). *Yetenek Savaşlarından İkinci Perde Yetenek Yönetimi,* Kocaeli, Umut Yayınları.

Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç Görüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Marka İlişkisi: *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 11(56), 824-833.

Mucha, T. R. (2004), The Art and Science of Talent Management, *Organization Development Journal*, 22 (4), 96-100.

Mccauley, C. and Wakefield, M. (2006), Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep Its Strongest Workers, *The Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.

Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi,* İstanbul: Beta Yayınları

Ott, D.L, Tolentino, J.L and Michailov, S. (2018). *Effective Talent Retention Approaches. Human Resources Management International Digest*. Emeraldinsight.

Öktan, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi: İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 41-46.

Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, İstanbul, s.96.

Ross, S. (2013). How Definitions of Talent Suppress Talent Management, Industrial and Commercial Training, 45(3),166-170.

Tansley, C. (2011). What Do Mean by The Term "Talent" In Talent Management, *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

Yalçın, M. (2013). Yetenek Yönetiminde Kurumsal İletişim Uygulamalarının Rolü ve Etkinliği, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yetkin, D. (2003) Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi AD.

Yılmaz, O. (2006). Stresin Performans Üzerine Etkisi 40. Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, s.19-84.