

## 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](https://orcid.org/0000-0002-9090-3996)  
[otayfur@hacettepe.edu.tr](mailto: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.*