

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN
KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ;
SAKARYA ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ALIÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi Sosyal Siyaset**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Engin YILDIRIM

MAYIS 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN
KAYNAKLARI VE ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ;
SAKARYA ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ALIÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi Sosyal Siyaset**

Bu tez 21/06/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

**Prof.Dr. Engin YILDIRIM
Jüri Başkanı**

**Prof.Dr. Gültekin YILDIZ
Jüri Üyesi**

**Doç.Dr. Ali SEYYAR
Jüri Üyesi**

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sibel ALİÇ

31.05.2006

ÖNSÖZ

“Türkiye Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri” konulu tez çalışması, bankacılık sektörünün gelişen teknolojilere ve yoğun rekabet ortamına adaptasyon yetini kazanmasındaki en büyük etken olan insan kaynağının önemini vurgulayan bir çalışmadır. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Engin Yıldırım’a teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Yetimimdeki katkılarından dolayı akademik anlamda bugünlere gelmemde desteklerini ve emeklerini esirgemeyen tüm hocalarımı ayrıca teşekkür etmek isterim. Son olarak ve en çok aileme teşekkür ederim ki maddi manevi desteklerini ve anlayışlarını her zaman hissettirdikleri için.

31.05.2006

Sibel ALIÇ

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜNÜN YAPISI	5
1.1. Hizmetin Tanımlanması	5
1.2 Hizmet Sektörü	5
1.2.1. Tanımı Ve Kapsamı	5
1.2.2. Hizmet Kesimi, İşgücü, İstihdam ve Sınai Organizasyonlar	9
BÖLÜM 2: BANKACILIK VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜ	12
2.1. Genel Kavramlar ve Bankaların İşlevleri	12
2.1.1. Banka ve Bankacılık Kavramları	12
2.1.2. Bankaların Ekonomideki İşlevleri	12
2.2. Türkiye ‘de Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı	13
2.2.1. 1980 Yılı Öncesinde Türkiye’de Bankacılık Sistemi	14
2.2.2. 1980 Yılı Sonrasında Türk Bankacılık Sistemi.....	14
2.2.3. 2000 ‘li Yıllarda Türkiye Bankacılık Sistemi	17
BÖLÜM 3: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN İSTİHDAM	
ÖZELLİKLERİ	21
3.1. Türk Bankacılık Sektöründe İşgücü Özellikleri	21
3.1.1. Banka ve Şube Sayılarının Yıllar Göre Dağılımı	22
3.1.2. Banka Çalışanlarının Yıllara Göre Dağılımı.....	25
3.1.3. Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	29
3.1.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	35

BÖLÜM 4: TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE SENDİKALAR VE SENDİKAL HAREKETİN GELİŞİMİ 41

4.1. Banka ve Sigorta İşkolunda Örgütlü İşçi Sendikaları	42
4.1.1. BASİSEN (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	42
4.1.2. BANKSİS (T. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	43
4.1.3. BASS (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	43
4.1.4. BANKSİ-SEN (T. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası).....	44
4.1.5. BANK-SEN (T. Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)	44
4.2. Banka Ve Sigorta İşkolunda Örgütlü Sendikaların Üye Sayılarındaki Değişim ve Nedenleri	45

BÖLÜM 5: BİR ARAŞTIRMA OLARAK TÜRKİYE VE SAKARYA BOYUTUYLA ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ AÇISINDAN BANKACILIK SEKTÖRÜ 50

5.1. Araştırmanın Amacı	50
5.2. Araştırmanın Kısıtları.....	50
5.3. Veri Toplama Aracı, Süreci ve Yöntemi.....	50
5.4. Araştırmanın Evreni	50
5.5. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Bankaların Tanıtımı	51
1. H. Bankası	51
2. A. Bankası	51
3. İ. Bankası	52
4.K. Bankası	52
5. Y. Bankası	52
6. F. Bankası.....	52
5.6. Genel Müdürlükler	53
5.6.1. Araştırmanın İçeriği	53
5.6.2. Bankaların Karşılaştırmalı Analizi	53
1. İKY Departmanının Yapısı	53
2. İşe Alım	54
3. Eğitim Politikası	55
4. Cinsiyet (Bankadaki Bayan çalışanlar ve Konumları)	56

5. Performans Değerlendirmesi	57
6. Moral Motivasyon	57
7. Banka sendikaları	58
5.7. Sakarya Örneği.....	58
5.7.1. Araştırmanın İçeriği	58
5.7.2. Bankaların Karşılaştırmalı Analizi	59
1. Eğitim.....	59
2. Cinsiyet	60
3. Performans Değerlendirmesi	62
4. Moral Motivasyon	63
5. Banka Sendikaları	64
5.8. Araştırmanın Genel Bir Karşılaştırması ve Değerlendirmesi	65
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	71
ÖZGEÇMİŞ	78

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
Bank-İş	:Türkiye Banka İşçileri Sendikası
Bank-İşveren	:Türkiye Banka İşverenleri Sendikası
Bank-Sen	:Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası
Bank-Sis	:Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası
Bank-Sif	:Banka ve Sigorta Mensupları Konfederasyonu
Banksi-Sen	:Banka ve sigorta İşçileri Sendikası
BASİSEN	:Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası
BASS	:Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası
BBDK	:Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
DİE	:Devlet İstatistik Enstitüsü
DİSK	:Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
GSMH	:Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	:Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sektörel Büyüme Oranları	7
Tablo 2: Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırmasını Maliyeti (Milyar dolar)	18
Tablo 3: Türk Bankacılık Sistemi, Eylül 2005.....	19
Tablo 4: Banka Gruplarına Göre Banka Sayısı (ortalama)	22
Tablo 5: Banka, Şube Ve Personel Sayılarının Yıllar İtibariyle Gelişimi	23
Tablo 6: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	24
Tablo 7: Banka Gruplarına Göre Banka Sayısı (ortalama)	27
Tablo 8: Bankacılık Sisteminde Çalışanlar	28
Tablo 9: 2002-2004 Yılları Arasında Bankalarda Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı	33
Tablo 10: 2002-2004 Yılları Arasında Öğretim Gruplarına Göre Bankalarda Çalışanların Dağılımı	38
Tablo 11: 2005 Yılı İtibariyle Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları	39
Tablo 12: Banka ve Sigorta İşkolunda Örgütlü Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin Dağılım Tablo	46
Tablo 13: Araştırmaya Konu Olan Bankalarda Toplam Çalışan ve İKY Çalışanı Sayısı	54
Tablo 14: Araştırmaya Konu Olan Banka Şubelerinde Çalışanların Eğitim Durumu ..	59
Tablo 5.3: Araştırmaya Konu Olan Banka Şubelerinde Cinsiyete Göre Dağılım	61

Tezin Başlığı: Türkiye Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri; Sakarya	
Tezin Yazarı: Sibel ALIÇ	Danışman: Prof.Dr. Engin YILDIRIM
Kabul Tarihi: 31.5.2006	Sayfa Sayısı: V (ön kısım)+78 (tez)
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi	Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi Sosyal Siyaset
<p>Bu araştırmanın amacı ‘‘Türkiye Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri’’ ana başlığı altında finansal entegrasyonun alt yapısı oluşturan insan kaynağının önemini, sistem içerisindeki diğer aktörleri ve bunların etkileşimlerini incelemektir. Türkiye’de Bankacılık sektörü kürselleşmenin ve AB üyelik sürecinin etkisiyle uluslararası rekabet yetini kazanma gayreti içerisinde. Söz konusu durum sektörü hareketlendirmiş oluşan rekabet ortamı yabancılarla ortaklıklar, satın almalar sektöre kalite ve teknoloji anlamında artı değerler katmıştır. Çalışan profilinde görülen olumlu gelişmeler hiç şüphesiz yeterli değildir. Çalışanların vasıf seviyelerinin arttırılması dönüşüm süreçlerinde adaptasyonu ve teknolojik entegrasyonu sağlamak açısından çok gereklidir</p>	
Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Türkiye’de Bankacılık Sektörü, İnsan Kaynakları, Finansal Entegrasyon, Çalışma ilişkileri	

Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Title of the Thesis: Human Resources and Labour Relations of Banking Sector in Turkey, Sakarya	
Author:: Sibel Aliç	Supervisor:: Prof.Dr. Engin YILDIRIM
Date: 31.05.2006	Nu. Of Pages: V (ön kısım)+78 (tez)
Department: Labour Economics	Subfield: Labour Economics & Social Policy
<p>This thesis intends to examine the importance of human resource that constitutes the infrastructure of financial integration, and to examine the other parties in the system and their interaction in the title of “Human Resources and Labour Relations in the Turkish Banking Sector”. Being effected by globalisation and the membership of EU process, the banking sector in Turkey is trying to have competition power. This situation has stimulated the sector. The competition and the partnership with foreign partner have added positive value to the sector. On the other hand, the improvement of the profile of employee in the sector is not adequate. So, the improvement of level of workers’ quality is needed to assure the adaptation and technological integration in the transformation process.</p>	
Keywords: Banking,, Banking Sector in Turkey, Human Resources, Financial Integration, Labour Relations	

GİRİŞ

21. yüzyılın ilk çeyreğine yaklaştığımız şu günlerde dünyada değişim rüzgârları esmektedir. Küreselleşme olarak adlandırılan “küresel köy” olgusu ile ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilginin, bilgi teknolojilerinin ve bilgiye dayalı emeğin ortaya çıktığı ve arttığı bir dönem yaşanmaktadır.

Ticaret, sermaye hareketleri ve teknoloji akımının yaygınlaşarak önem kazanması ulus devlet olgusunu aşmakta, sınır ötesi menfaat gruplarını ve değişik milletlere mensup bireyleri sıkı menfaat bağlarıyla bir birine bağlamaktadır. Çok uluslu şirketlerin çoğaldığı bu dönem sermayenin ulusal sınırlarını kaldırmaktadır. Küreselleşme ulus devletlerin ve ekonomilerin dışında kendini geliştiren bir süreç haline gelmiştir ve ülkelerin başarısı bu küresel dinamikleri yakından takip etmekten geçmektedir. Benzer bir tanımla Uluslara arası Para Fonu küreselleşmeyi”teknolojinin hızlı ve geniş alana yayılması, uluslar arası sermaye akışı ve mal hizmetlerin sınır ötesi ticaretinin çeşit ve hacminin artmasından kaynaklanan ülkelerin dünya çapında artan ekonomik bağımlılığı” olarak belirtmektedir (Özer, Yücel, Seyrek, 2003; 38).

Finans sektöründe yaşanan küreselleşme ve uluslar arası rekabet, diğer alanlardan daha hızlı gelişmektedir. Uluslar arası kısıtlamaların azaltılması veya tamamen kaldırılması, finansal sektör içinde ticari bankalar, mevduat bankaları, özel finans kurumları, yatırım firmaları, sigorta şirketleri ve diğer aracı kuruluşlar arasındaki piyasa bölümlerinin ortadan kalkmasıyla piyasaya yeni katılımlar olmaktadır. Teknolojik yeniliklerin bankacılık sisteminde kullanılmasıyla hem ülkeler arasındaki fiziksel engeller kalkmış hem de sektöre girişler kolaylaşmıştır. Uluslararası sistemdeki banka sayısı , yoğunlaşmalar ve büyük ölçekli banka oluşumlarından dolayı , büyük oranda düşmüştür. Bunun yanı sıra ticari bankaların sigorta şirketleri ve finansal yatırımlarıyla birleşerek hizmet kapsamı ve ölçeklerini genişletmeleri, sistemdeki düzenleyici otoritelerin yeni ve farklı alanlarda düzenlemelere gitmelerini gerektirirken diğer bankaları da rekabet yönünden zorlamaktadır. Uluslararası finansal sistemin etkin ve güvenli çalışmasını sağlamak için, kuruluşlara uluslararası standartlarda yeni düzenlemeler getirilirken ulusal bankacılık otoritelerinin bu düzenlemelere göre kendi sistemlerini uyumlaştırması beklenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Günümüzde yeni bankacılık hizmetleri ve işlevleri ortaya çıkarken; banka çalışanlarına özgü kimi çalışma biçimleri, kimi işlevler ortadan kalkarak bazıları da nitelik değiştirmektedir. Bilgisayarlaşma ve otomasyonun tüm bankalar tarafından hizmete sunulduğu bu dönemde, gerek Türkiye 'de bankacılık sektörünün gerekse bankacılık sektöründe çalışanların nicel ve nitel ne tür değişimler geçirdiği incelemeye değerdir.

Söz konusu değişim dönemi sistemin bütünde gerekse sistem içerisindeki aktörlerde ayrı ayrı etkiler yaratmaktadır. Bu çalışma, Türkiye'de bankacılık sektöründeki çalışma ilişkilerini, dolayısıyla banka çalışanlarını, banka sendikalarını ve işveren olarak bankaları, bunların birebirleriyle ilişkilerini, etkileşimlerini ve bu sürece ne kadar uyum sağlayabildiklerini incelemeyi amaçlamaktadır

Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektörü açısından teknolojik gelişme bir tercih biçimi olmaktan öte uluslar arası finans sistemi ile bütünleşmenin ve aynı zamanda yerel piyasalarda rekabet güçlerini koruyabilmek ve arttırabilmenin tartışmasız bir koşulu olarak yerini almıştır. Bankacılık sektörü bu ortamda her zaman teknolojiyi takip eden gerek iletişim gerekse haberleşme teknolojileri kullanımında öncü olmak zorunda olan bir yapıdadır. Yeni teknolojilerin sisteme dahili aşamasında, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunu hiç şüphesiz ki mevcut işgünün sisteme uyumu ve teknolojik ilerlemelere paralel olarak vasıf düzeylerinin nasıl daha hızlı arttırılabileceğidir.

Türkiye'de bankacılık sektörü tarihi 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir yapıya sahiptir. Bankacılık sektörün ilk dönemlerine bakıldığında, ulusal bir bankacılık sektörünün oluşturulması çalışmaları çerçevesinde kamu sermayesinin ağırlıkta olduğunu mali sistemin yapılanmasında devletin ağırlıklı ve öncü bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz.

Türkiye 'de 24 Ocak 1980 tarihinde yeni bir ekonomi politikası benimsenmiştir. "24 Ocak Kararları" olarak ta anılan söz konusu istikrar paketini izleyen, 1980 liberalizasyon kararları ile bankacılık sektörü için yeniden yapılanma süreci başlamıştır. Mevduat bankacılığıyla sınırlı olan Türk bankacılık sistemi kredi-yatırım

bankacılığına yönelmiştir. Söz konusu dönemde yine mali işlemlerin serbestleştirilmesi ile gerek şirketlerin gerekse bankaların yurtdışı mali kesim ile ilişkileri gelişmiş bankacılık sektörünün ekonomi içerisindeki önemi artmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak bankaların ürün yelpazesi genişleşmiş, otomasyon yatırımları artırılmış, dünya pazarıyla entegrasyon açısından olumlu adımlar atılmıştır. Bu olumlu gelişmeler ve teknolojik gelişmelerin takibini zorunlu kılan rekabet ortamı vasıflı işgücüne olan ihtiyacı da arttırmıştır.

Eylül 2005 itibariyle 364 milyar YTL(271 milyar dolar) ulaşan Türk bankacılık sisteminin toplam aktifleri GSMH 'nın %78 ini oluşturmaktadır. Sektörde özel bankaların ağırlığı artarak devam ederken yabancı bankalarında ilgileri giderek artmaktadır. Mali disiplin, düşen enflasyon oranı, gerileyen reel faizler ve AB üyeliği sürecinde kat edilen mesafeler Türk bankacılık sektörünün seyrini değiştirmektedir. Kamu bankalarının özelleştirilmesi ile yabancı bankaların sektördeki ağırlığının önemli ölçüde artması beklenmektedir. Yabancı bankalar tarafından orta ölçekli, geniş şube ağı ve yüksek müşteri potansiyeline sahip bankalar da ilgi görmektedir.

Şubat 2001 krizinin ardından banka şube ve personel sayılarındaki azalış 2004 yılına kadar devam etmiştir. 2004 yılında artmaya başlayan şube sayısı Eylül 2005 itibariyle ilk dokuz aylık dönemde 58 aratarak 6.164'e yükselmiştir. Söz konusu artışlar özel bankaları kapsamaktadır, kamu bankalarında banka şube ve personel sayısı yeniden yapılandırma sürecinin altındadır. Şube sayısındaki artışa rağmen banka şubesi başına düşen nüfus halen AB ortalamasının yaklaşık olarak 5 katı civarındadır.

Bankacılık sektörünün istihdam yapısını etkileyen en önemli faktörlerden biri hiç şüphesiz banka ve banka şube sayılarıdır. Önümüzdeki dönemler için bankaların şube sayılarını arttıracığı ve fakat şube kadrolarının eskisi kadar fazla olmayacağı öngörülmektedir. 10-12 kişiyle hizmet veren daha küçük lokallere sığan şube sayıları artacaktır. Yine bankaların operasyon merkezlerine ağırlık vermesi beklenmektedir.

Global pazarlarda rekabet etmenin bir gereği olarak verimliliklerini artırma ve müşterilerine en etkin hizmeti sunma çabaları bankaları teknolojiyi çok yakından takip eden kurumlar haline getirmiştir. Bugün Türkiye'de otomatik vezne makineleri, telefon bankacılığı, İnternet bankacılığı, çağrı merkezleri gibi şube dışı kanallar kullanılmaktadır.

Araştırmanın Muhtevası

Bankacılık sektöründe işleyen çalışma ilişkilerini ve insan kaynağının önemini irdelemeyi amaçlayan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, bankacılık sektöründe içerisinde bulunduğu hizmet sektörü, sektörün yapısı, istihdam ve organizasyonel özellikleri ile hizmetler sektörünün artan önemi bunun nedenleri incelenmektedir.

“Bankacılık Ve Türkiye’de Bankacılık Sektörü” başlıklı ikinci bölümde; genel hatlarıyla banka ve bankacılık kavramları üzerinde durulmuş, bankaların ekonomide işlevlerine değinilmiştir. Bu genel çerçevenin sonrasında Türkiye Bankacılık sistemi 1980 öncesi, sonrası ve 2000’li yıllarda Türkiye Bankacılık sistemi olarak sınıflandırılarak incelenmiştir.

“Türk Bankacılık Sektörünün İstihdam Özellikleri ve Teknolojik Gelişmelerin Etkisi” başlığını taşıyan üçüncü bölümde; Türk bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmelerin yansımaları, yıllara göre banka ve şube sayılarındaki değişimler, sektörde çalışan personelin yıllara göre değişimi, cinsiyet durumuna göre çalışanların sayıları, kadın çalışanların sektördeki konumu ve geleceği, çalışan personelin eğitim düzeyleri konulu başlıklarda aranmaya çalışılmıştır.

“Türk Bankacılık Sektöründe Sendikalar ve Sendikal Hareketin Gelişimi” başlıklı dördüncü bölümde; sistemdeki sendikalar ve sendikal hareketin tarihi gelişimine yer verilmiştir. Ayrıca bu işkolunda örgütlü bulunan sendikaların üye sayıları yıllara göre incelenmiş zayıf yönleri ve bugünkü kötü konumları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise; teorik olarak dört bölümde incelenen Türk bankacılık sektöründe çalışma ilişkileri uygulamalı olarak hem Türkiye genelinde hem de Sakarya Örneği ile özelleştirilerek incelenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: HİZMET KAVRAMI VE HİZMET SEKTÖRÜNÜN YAPISI

1.1. Hizmetin Tanımlanması

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan bazı şeyler elle tutulmaz, gözle görülmez. Bir berberin, bir sigorta şirketinin, bir devlet memurunun bize sağladığı faydalar bu tanıma uymaktadır ve bunlara hizmet denir.

Hizmetler soyut olma özelliğine sahip ve alındığında herhangi bir somut mala sahip olmakla sonuçlanmayan, satış için sunulan faaliyetler ve faydalardan meydana gelen ürün çeşidi olarak tanımlanabilir. Hizmetleri, zaman yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (Güler 2000).

Zengin ve Erdal'a göre hizmet kavramı yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmakta ve insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak sistematik ve teknik olarak 1700 yıllardan bu yana gelişerek incelenmektedir ve temel olarak insanların yada insan gruplarının, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda hizmeti iki farklı boyutta ele almak mümkündür. Bunlardan birincisi işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. İkincisi ise tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetleridir (Akça 2003:1-3).

1.2. Hizmet Sektörü

1.2.1. Tanımı ve Kapsamı

Tarih boyunca ortaya çıkan global sosyo-ekonomik dönüşümler, farklı perspektiflerle değişik biçimlerde kategorize edilmektedir. Bilgi ve teknoloji kavramları çerçevesinde temel tercihimiz, avcı-toplayıcı/ göçebe toplum, yerleşik tarım toplumu, sanayi toplumu ve sanayi-ötesi toplum (hizmet ve bilgi/bilişim toplumu) kategorizasyonu formunda kristalleşse de, diğer dönemleştirme önerileri de bulunmaktadır.

II. Dalganın zirve yaptığı 1950'lerde, önce ABD'nde güç toplayan, zamanla diğer sanayileşmiş ülkelere yayılan ve her şeyi etkisi altına alan bir Üçüncü Dalga

başlamıştır. P. Drucker, bu yeni dalga ile oluşan yapıyı, “kapitalist-ötesi toplum” olarak adlandırmaktadır. Ona göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, klasik üretim faktörleri değil, bilgi olacaktır. Sanayi toplumunda, emek, sermaye, doğal kaynaklar ile kitle üretimi ve tam zamanlı çalışma esas iken üçüncü dalga sosyo-ekonomik yapısında bilgi, imaj, kültür yanında, esnek teknoloji/istihdam, sürekli yenilik ve ürün esnekliği sonucunda artan bireyselleşme, “bilgi işçiliği” ve yaratıcı emek önem kazanmaktadır. Altyapı yatırımları ikinci dalga ekonomilerinde ulaşım ağırlıklı iken üçüncü dalga ekonomilerinde iletişime kaymaktadır. Sosyopolitik arenada aşırı kentleşme, büyük ve güçlü devlet, yerini mekansal yayılım, küçük ve etkin devlete bırakmaktadır(Orhan, Bayraktutan 2002).

Demek ki kapitalist-ötesi toplum, yapısı itibariyle hem kapitalist toplumdaki, hem de sosyalist toplumdaki farklı olacaktır. Bunların her ikisinde de kuruluşlar mümkün olduğu kadar çok sayıda faaliyeti kucaklamaya çalışmaktadır. Kapitalist toplumun kuruluşlarıysa tam tersine, kendi işleriyle uğraşacaklardır (P.Drucker 1993: 140)

Kalkınma ekonomisi literatüründe, bir ekonomik yapı, birincisi tarım, ikincisi imalat ve sanayi ve üçüncüsü hizmetler olmak üzere üç sektörün bileşimi şeklinde mütalaa edilir. Kalkınma sürecinde, tarımın yerini sanayi ve hizmet sektörleri almakta; bilim ve teknolojinin başat rol oynadığı sanayi yapısının dönüşümüyle bilgi toplumu ortaya çıkmaktadır(Orhan, Bayraktutan 2002). Bu süreçte eş zamanlı olarak üretim ekonomisinden bilgi ekonomisine, kol gücünden beyin gücüne

İktisatçıların uzun süre ihmal ettikleri bir alan olmakla birlikte hizmet kesimine özellikle 2.Dünya Savaşı sonrasında çıkan gelişme modellerinde daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Hizmetler ekonomik gelişmenin nihai amacını oluşturuyordu. Maddi ihtiyaçlar tatmin edilmişti; artık gidiş “hizmetler bin yılı”na doğruydı. Bu dönemde iktisadi hayata maddi nesnelere üretim ve tüketimi değil, elle tutulmaz tatmin araçlarının mübadelesi hakim olacaktı. Bu hizmet ekonomisinde “işler” diğer insanların kişisel durumlarını zihinsel ve fiziksel şartlarını değiştiren işlerden ibaret olacaktı (Aslan 1998 :32).

Bireylerin hizmetlere dayalı ihtiyaç ve isteklerinin zaman içinde artması ve çeşitlenmesi; hizmet sektörünün çeşitli alanlarda yayılması ve buna bağlı olarak hizmet pazarlamasının, pazarlamanın önemli bir kolu haline gelmesine katkıda

bulunmuştur. Hizmet sektörü çoğu ülkede baskın sektör durumundadır. Çünkü söz konusu ülkelerin, gayri safi yurtiçi hasılasının yarısından fazlası hizmet sektöründe gerçekleşmektedir. Almanya, ABD, Japonya gibi ülkelerde, aynı zamanda hizmetler tarafından temsil edilen milli hasıla oranları oldukça yüksektir. O kadar ki hizmet sektöründeki gelişmelerin toplumun refah düzeyinin artması ile paralellilik gösterdiği ifade edilmektedir.(Pak 2001) Türkiye’de hizmetler sektörü güçlü bir şekilde büyüyerek 1996 yılında GSMH ‘nin %58.3 ‘ünü oluşturmuştur. 2001 yılında %59.8 iken 2002 yılında %59.6 ‘ya yükselmiştir.

Tablo 1. Sektörel Büyüme Oranları

SEKTÖRLER	2002	2003	2004	2005(1)	2006(2)
BÜYÜME HIZLARI (YÜZDE)					
TARIM	6,9	-2,5	2	1	1,5
SANAYİ	9,4	7,8	9,4	5	5,1
HİZMETLER	7,5	6,7	10,2	5,7	5,7
GSYİH	7,9	5,8	8,9	5	5
GSMH	7,9	5,9	9,9	5	5
GSYİH NİN SEKTÖREL DAĞILIMI (3)					
TARIM	13,4	12,4	11,6	11,2	10,8
SANAYİ	28,8	29,3	29,4	29,4	29,4
HİZMETLER	57,8	58,3	59	59,4	59,8
GSYİH	100	100	100	100	100
GSMH (CARİ FİYATLARLA, MİLYON YTL)	275,032	356,681	428,932	485,058	539,87
GSMH (CARİ FİYATLARLA, MİLYON DOLAR)	182,8	238,5	301,7	357,7	380,6
NÜFUS (YIL ORTASI, BİN KİŞİ)	69,302	70,231	71,152	72,065	72,974
FERT BAŞINA GSMH (CARİ FİYATLARLA, DOLAR)	2,638	3,396	4,24	4,964	5,216

(1) Gerçekleşme Tahmini

(2) Program

(3) 1987 Yılı Fiyatlarıyla Yüzde

Kaynak:DPT,2006

Tablo da görüldüğü üzere hizmetler kesiminin ekonomi içerisindeki ağırlığı sürekli artmaktadır. Bu artan önemin bir yansıma olarak hizmetler kesiminin istihdam yaratma gücü diğer sektörlerle kıyasla büyük farklar göstermektedir. Nitekim Devlet İstatistik Enstitüsü'nün verilerine göre 2005 yılı (nisan - mayıs - haziran) tarım sektöründeki istihdam 554 bin kişi azalırken, hizmetler sektörü sağladığı 704 bin kişilik yeni

istihdamla en fazla istihdam sağlayan ekonomik faaliyet alanı olmuştur. Sanayi sektörü 204 bin kişiye, inşaat sektörü ise 179 bin kişiye yeni istihdam sağlamıştır (Çelik,2005).

Riddle, ekonomilerin gelişmişlik düzeyleri ve büyüme oranlarıyla sektörlerin büyüme oranları arasında bir ilişki aramakta ve sadece hizmet kesiminde sektörel büyükle iktisadi büyüme arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu iddia etmektedir. (Aslan 1998 :23). Çünkü yeni hizmetlere olan talebin artması insanların refah düzeyinin ve eğitim düzeyinin yükselmesi ile doğru orantılıdır. Bunun sonucu olarak da gelişmiş ülkelerde hizmet sektörü daha hızlı büyümektedir. Hızlı değişimlerin ortaya çıkardığı fazla zaman; hizmetler için harcanacak zamanın artması, kadının çalışma hayatına girmesi; farklı hizmet sektörlerinin gelişmesine sebep olmuştur. Bateson ve Hoffman 'a göre kişilerin elinde ekstra harcamalar için ayırabilecekleri gelirin (disposable income) artması da hizmetlerin, özellikle eğlence sektörünün gelişmesine katkıda bulunmuştur (Pak 2001).

Burada önemli olan hizmet sektörünün büyümesi değil, ekonominin düşük ücret ödeyen , az beceri gerektiren sektörlerden , başarıya yüksek ücret ödeyen, fazla beceri gerektiren sektörlerle geçmesidir. 1990 'de Amerika'daki en büyük iki şirketin ikisi (Pasific Mail ve People 's Gas) hizmet şirketi idi. Japonların 90 yıl sonra en çok benimsedikleri sektörlerden ikisi (haberleşme ve bilgisayar yazılımı) yine hizmet sektörleriydi (C. Thurow 1996: 87-88).Bundan yüzyıl önce otomobil ya da iş makinaları üretiminde diğerlerini geride bırakan üreticiler nasıl sektörlerinin devleri haline geldilerse , bugün de Bill Gates gibi bilgiyi daha iyi üretmesini bilenler dünyanın en zengin kişileri arasına girmektedirler (Krogh-Ichijo-Nonaka,2002:5).

Teknolojik yenilikler, müşteriler ve çalışanlar için sunduğu imkanlara dayalı olarak hizmet sektöründe giderek güçlü yer kazanmaktadır. Hizmet işletmelerinde çalışanların etkinliğinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlarına hizmet etmesi; teknolojik yeniliklerin sektördeki yayılımı hızlandırmaktadır. Yeni teknolojiler mevcut hizmetlerin yapısını değiştirdiği gibi yeni hizmetlerin yaratılmasına da sebep olmaktadır. Sveibly; hizmet sektöründeki yeni gelişmelerin iki ayrı yönde gerçekleştiğini belirtmiştir. Bir eğilim, standardizasyon ve self-servis teknolojilere giderken ; diğer eğilim ise , kişiselleştirme (customisation) ve bilgiye dayalı firmalar doğrultusundadır (Pak,, 2001).

1.2.2. Hizmet Kesimi, İşgücü, İstihdam ve Sınai Organizasyonlar

Sanayi ve hizmet kesimleri işgücü yapıları bakımından önemli farklılıklar göstermektedir. Endüstri sektöründeki işlerin daha çok erkeklere uygunluğu gibi, hizmet sektöründeki birçok çalışma alanı da (eğitim, sosyal hizmetler, büro işleri gibi) kadınlara uygun özellikler göstermektedir. İngiltere’de sekreterlerin %99 ‘u, büro işlerinde çalışanların %73.5 ‘i, sosyal refah hizmetleriyle ilgili mesleklerde çalışanların %72.5 ‘i ,eğitim alanında çalışanların %58.8’i kadındır. Gerçekten bu tür işler kadınların ailede oynadıkları role yakın işler olarak olarak görülmektedir. Böylece ortaya yoğun olarak kadınların yer aldığı ve ‘‘pembe yakalı ‘‘ işler olarak adlandırılan kadınlara özgü işler çıkmaktadır.

Kadının belirli meslek ve işlerde yoğunlaşması, bu işlerin işgücü piyasasında giderek değer yitirmesi ve kadının benzer işlerde erkeklere göre daha az ücret alması da kadın istihdamının karşılaşılan başka gerçekleridir. Hizmet sektörünün gelişmesine ve kadınların daha çok bu sektörde çalışmasına bağlı olarak da kısmen çalışma olanakları artmaktadır. Ancak kısmen çalışma bazı açılardan çözüm gibi görünse de kadınları işgücü piyasasında ikinci sınıfa sokan koşulları ağırlaştırmakta ve kadının konumunu zorlaştırmaktadır (Koray 1993 :25-33).

Yine hizmet sektöründe istihdam yapısının bir özelliği olarak gençlerin yoğun olarak istihdam edilmiş olmalarıdır. Gençlerin daha fazla hizmet kesimine rağbet etmelerinin nedeni, bu kesimin daha fazla part-time istihdam imkanları sunmasıdır. Part-time çalışma tarzı hizmet firmalarının etkinliğini sağlamaları için önemlidir. Çünkü birçok durumda talep haftanın belirli günlerinde ve günün belirli saatlerinde yoğunlaşmaktadır.

Kadın işçilerin part-time istihdamın ve kendi işinde çalışanların hizmet kesimindeki önemi veriyken, hizmet ve sanayi kesimleri arasında sendikalaşma konusunda önemli bir farkın bulunacağı beklenebilir. Hizmetlerde sendikalı işçi oranı sanayi kesimine göre çok düşüktür (Aslan 1998: 128 -129). İstihdamın ve işgücünün yapısında ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda son yıllarda bazı sendikalar hızla gelişen hizmet sektöründe örgütlenmeye çalışmaktadırlar. Genelde hizmet sektöründe çalıştıkları, sendikaları orta yaştaki erkeklerin örgütü olarak gördükleri, sendikaların savunduğu sosyal adalet, dayanışma gibi ilkelere ilgi duymadıkları ve sendikaların kendileri için anlamlı rol oynamayacağını düşündükleri için gençler arasında bu örgütlenme eğilimi

düşüktür. Bu nedenle sendikalar gençlere yönelik politikalar oluşturmaya çalışmaktadırlar (Tokol 2000).

Hizmet kesiminde işgücünün vasfı konusunda belirli bir ortak özellik tespit etmek zordur. Bu, büyük ölçüde hizmet faaliyetlerinin heterojenliğinden kaynaklanmaktadır. Birçok iş vasfı gerektirmeyebilirken, özellikle firmalara yönelik hizmetler ve bunların ‘ileri’ olarak nitelenen kısmı yüksek vasfı gerektiren faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu tür hizmetlerin artışıyla birlikte hizmetlerin yapısını önemli ölçüde değiştiren teknolojik gelişmeler vasıflı işgücü istihdamını daha zorunlu hale getirmektedir (Aslan 1998 :129). Bu sektörde sanayiye oranla ortalama olarak üçte bir oranında ücret ödenir. Ancak finans veya tıp gibi bazı hizmet branşları ekonominin en yüksek ücret ödeyen dallarıdır (C.Thurow 1996 : 87).

Hizmet kesiminde bir başka ima ‘işin kişiselleşmesi ‘ ile ilgilidir. Sanayileşme işçiyi yaptığı işten emeğinin nihai ürününden soyutlar ve yapılan işle bireysel özdeşleşmeyi ortadan kaldırır. Hizmet ekonomisine geçilmesi bu trendi ortadan kaldırabilir. Birçok hizmet endüstrisinde çalışan işçiler işleriyle çok yakından ilişkilidirler ve son derece kişiselleşmiş hizmetler sunarlar. Bu durum bazı malların üretilmesinde de geçerli olmakla beraber, hizmet kesiminin bir özelliği olan tüketici ve işçinin daha sık karşılaşması daha insani ve tatmin edici bir iş tecrübesine imkan verir (Aslan 1998 :129). Malların yapımı ve taşınmasıyla ilgili işlerin çoğunda, işin temposu aslında makinenin temposuna uyar. İşçi orada makineye hizmet etmektedir. Bilgi işlerinde ve hemen hemen tüm hizmet işlerinde, makine işçiye hizmet etmektedir (F.Drucker 1993:126).

Hizmet sektörünün gelişimi istihdam kaynağı olması sebebiyle, işsizlik sorununun çözümlenmesine de büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bundan yola çıkarak, kısa vadede düşük maliyette (ileri teknoloji gerektirmediğinden) emek-yoğun alanlara yatırım yapmanın, makro anlamda istihdam düzeyine olumlu etkide bulunacağı belirtilmektedir. Sözelimi ABD’de hizmet sektörü toplam istihdamın %74 ‘ünü karşılarken , bu rakam 1992 yılında %80 ‘e çıkmıştır (Pak 2001).

Hizmet sektörü karmaşık organizasyonlardan oluşmaktadır. Bunlar hizmet sektörünün ne kadar değişken ve geniş kapsamlı olduğunu göstermektedir. Ve bunları aşağıdaki şekilde ayırabiliriz (Akça 2003)

- Kamusal nitelikli Ulusal ve bölgesel yönetimlerin sunduğu hizmetler (Askeriye, Devlete ait Eğitim ve Sağlık kuruluşları vb)
- Kar amacı gütmeyen özel kurumların sunduğu hizmetler (Dernekler, Vakıflar vb)
- Kar amacı güden özel kurumların sunduğu hizmetler (Oteller, Restoranlar vb)

BÖLÜM 2: BANKACILIK VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

2.1. Genel Kavramlar ve Bankaların İşlevleri

2.1.1. Banka ve Bankacılık Kavramları

Hemen hemen tüm dünya dillerinde ufak tefek bazı değişikliklerle ifade edilen "banka" sözcüğünün İtalyanca "banco" kelimesinden geldiği ve daha sonra kelimenin "banka" olarak kullanıldığı sanılmaktadır. Banco sözcüğünün İtalyanca'daki anlamı masa sıra ya da tezgah demektir. İlk bankerler sayılan Lombardiya'lı Yahudiler, bankacılık işlemlerini pazarlara koydukları birer masa (banco) üzerinde yaparlardı. Bu bankerlerden bazıları taahhütlerini yerine getiremeyerek iflas ettiği zaman halk böyle bankerlerin bancosunu kırardı. İşte bu nedenle batı dillerinde iflas eden kişilere banco kelimesinden gelen "bankrupt" denilmektedir (Parasız,2000: 107).

Banka, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden ve kısaca, faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak yada kredi vermek olan bir ekonomik kuruluştur. Bankanın başka bir tanımı; para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen ekonomik bir birimdir. Ancak, günümüzde bankalar o kadar çeşitli konularda faaliyet göstermektedir ki, bugünkü niteliklerini tam kapsayan bir tanım vermek zordur.

Bugünkü çağdaş banka, işlemlerin çok çeşitli ve karmaşık olması, araçlarının genel ekonomideki etkinliği ile ve yönetimindeki özellik, güçlük nedeniyle klasik çağların bankalarından çok değişik, seçkin bir kurum niteliği kazanmış bulunmaktadır (Takan, 2002: 2).

2.1.2. Bankaların Ekonomideki İşlevleri

Günümüzde uluslararası ticaret hacminin artmasıyla giderek artan fonksiyonları nedeniyle ekonomik, ticari ve mali hayatın sınırlamalarını aşarak ulusal çizgilerin ötesinde bir genişliğe ulaşan ve her ülkede para ve kredi gibi önemli unsurları yöneten

bankacılık sisteminin üstlenmiş olduğu bazı temel işlevleri bulunmaktadır. Bu temel işlevler güven, taşıma (hareketlendirme) ve dönüşüm (iletim) işlevleridir.

- Güven işlevi: Bu işlev, çalışanların uzmanlık ve özeni, bankaların finansman güçlerinin yüksekliği, kredi müşterilerinin seçimindeki özen, kredilerin maddi ve hukuki yönden güvenceye bağlamaları ve bankaların devletçe denetim altında tutulmaları gibi özelliklerden kaynaklanmaktadır.
- Taşıma işlevi: Bu işlev, bankaların tek havuzda topladığı küçük ve büyük fonları, ekonominin yararlanabileceği büyük tutarlara dönüştürülmesi ve ülke kalkınması için yapılacak yatırımlara finansman teşkil etmesini amaçlamaktadır.
- Dönüştürme işlevi: Bu işlev ise, mudi tarafından kar amaçlı yatırılan kısa vadeli olan mevduatın ekonomideki gerçekleştirilecek yatırımlara kaynak oluşturmak amacıyla kısa ve orta vadeli kredilere dönüştürülmesidir (Halıcı, 2005 :7).

Yüzlerce yıl işlevlerinde önemli bir değişimin görülmediği bankacılık, günümüz teknolojisini, teknoloji rekabeti ve bilgi toplumunun talepleri karşısında, süratle kabuk değiştirmeye zorlanmaktadır. Teknoloji desteğinde bütünleşen finans dünyası bankacılığı sadece para alış-verişinin yapıldığı bir işletme olmaktan çıkmış, üstün teknoloji ürünlerinin kullanımını gerektiren finansal konularda bilgi işletmesi olma özelliğini de kazandırmıştır. Artık bankacılıkta para ile ilgili her türlü işlem ve bilgi aktarımının, günün teknolojisinden yararlanarak her an, her yerde ve hatasız olarak müşteriye sunulması esastır. Yeni çağın ismi elektronik bankacılık olmuştur (Eşolur, 1999:10).

2.2. Türkiye 'de Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı

Türk ekonomisinde bankalar, en önemli finansal kurumlar olma özelliğini taşımaktadır. Türk Bankacılık Sistemi diğer ülkelerin bankacılık sistemleri gibi tarihi gelişimin, izlenen ekonomik politikaların ve ekonomik yapının izlerini taşır. Ülkemizde finansal hizmetin temelinde; ticaret veya mevduat bankaları vardır.

Türk Bankacılık Sistemi, mevduat bankacılığı ağırlıklı olmak üzere, çok şubeli, oligopolistik yapısının yanı sıra, kamusal sermayeli bankalar tarafından yönlendirilen, holding bankacılığının hakim olduğu bir yapıya sahiptir.

Türkiyede’ki bankalar faaliyet alanları temel alınarak; yabancı bankalar, ticaret bankaları ve yatırım-kalkınma bankalar olarak sınıflandırılabilir (Halıcı,2005:37).

2.2.1. 1980 Yılı Öncesinde Türkiye’de Bankacılık Sistemi

Bankacılık sektörü genel makro ekonomik ortamdan doğal olarak etkilenmektedir. Türk finansal sektöründeki göreceli önemi ve ağırlığı tarihsel olarak yüksek olan bankacılık sektörünü, 1980 öncesi ve sonrası olmak üzere temel olarak iki farklı döneme ayırarak analize tabi tutmak uygun olacaktır.

1980 öncesinde ithal ikamesine dayanan yurtiçi mal ve hizmet üretiminin korunduğu bir ortamda bankalar finans sisteminde baskın bir rol oynamıştır. Bu dönem; genel olarak mevduat ve kredi enstrümanları dışında başkaca bir enstrümanın kullanılmadığı, çoğunlukla zayıf mali bünyeye sahip az sayıda bankanın hakim olduğu, bunun yanında ise kamu bankalarının oldukça belirgin bir paya sahip olduğu bir dönemdir. Kısacası bu dönem tamamen klasik bankacılığın yapıldığı bir dönemdir. Bankacılık sektörünün Türkiye ekonomisi gibi daha çok dışa kapalı bir görünüm arzemiş olduğu bu dönem, aynı zamanda kamunun borçlanmada esas olarak Merkez Bankasını kullandığı da bir dönem olmuştur.

Bunun yanı sıra bu dönemde, hane halklarının yabancı para cinsinden mevduat hesabı açması engellenmiş, finansal işlemler üzerinde yüksek vergi uygulanmış ve mevduat ve kredi faizleri kamu tarafından yönlendirilmiştir. Bu nedenle 1980 öncesinde bankacılık sektörüne yabancı katılımı sınırlı kalmıştır (Başkent,2006).

2.2.2. 1980 Yılı Sonrasında Türk Bankacılık Sistemi

Türk bankacılık sisteminde ilk önemli değişim süreci Türkiye ekonomisinde de olduğu gibi 1980’li yıllarda yaşanmıştır. Söz konusu dönemde, finansal sistemde rekabetin ve etkinliğin artması için bir dizi liberalizasyon politikaları uygulanmıştır. Mevduat ve kredi faizlerine uygulanan tavanlar kaldırılmıştır. Önemli reformlar olarak; bankalar arası para piyasası oluşturulmuş, Sermaye Piyasası Kurulu kurulmuş ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete geçmiştir. Dolayısıyla, finansal sistemin zenginleşmesi ve kurumsallaşması yolunda ciddi adımlar atılmıştır (Başak,2006).

Bu dönemde alınan önlemler ve gelişmeler ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir (Başkent,2006):

- a. Bankaların şube açma izin ve yükümlülükleri artırılmış ve zaman içinde enflasyona göre ayarlanabilir bir duruma getirilmiştir.
- b. Çeşitli düzenlemeler ile oy hakkının büyük ortaklar elinde toplanması önlenmeye çalışılmıştır.
- c. Sektöre yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmeye başlanmıştır.
- d. 1980'ne kadar kamu otoriteleri tarafından belirlenen mevduat ve kredi faiz oranlarının serbest bırakılması
- e. Bankalar arası para piyasasının (interbank) kurulması
- f. Türk Eximbank'ın kurulması
- g. Kambiyo işlemlerinde ve sermaye hareketlerinde liberalizasyona gidilmiştir.
- h. Müşteriye sunulan hizmetlerin çeşitlenmesi sağlanmıştır. Geleneksel bankacılık yerine fon kaynakları ve plasman çeşitlenmiştir.
- i. Türk bankaları yurt dışında temsilcilikler ile şube açarak dışa açılmaya başlamışlardır.
- j. Sektörde artan rekabet, işlemlerin çeşitlenmesi gibi nedenlerle bankacılık sektöründe daha etkin bir gözetim ve denetim sistemi düzenlenmiştir.
- k. Bankalar sermaye piyasası aktivitelerini arttırmışlar, yatırım fonları kurmuşlardır.
- l. Tüm bankaları teknolojinin getirdiği üstünlüklerden yararlanmaya yöneltmiştir.
- m. Tasarruf mevduatının toplam banka kaynakları içindeki yeri azaltılmıştır.

Uygulanan ekonomi politikalarına paralel olarak bankaların hem kaynak hem de plasman çeşitliliğinin arttığı 1980 sonrasında, banka fonlarının önemli bir bölümü sermaye piyasası işlemleri, devlet iç borçlanma senetleri ve hazine bonusu alımı ve döviz işlemlerinde kullanılmıştır. Döviz işlemlerinde ve sermaye hareketlerinde serbestleşmeye gidilmesi sonucu yurtdışından borçlanma ile sağlanan fonlar bankalar için mevduat yanında önemli bir kaynak haline gelmiştir. 1980 sonrası dönemde sürekli yüksek oranlarda seyreden enflasyonun da etkisiyle bankacılık sektörü aktif ve pasifleri içinde yabancı paranın oranı önemli miktarda artmış ve kaynak maliyeti yükselmiştir. Banka müşterilerine tüketici kredileri, kredi kartları, döviz tevdiat hesabı, leasing, factoring, forfaiting, swap, forward, future, option, otomatik vezne makineleri, satış noktası terminalleri gibi yeni ürün ve hizmetler sunulmuş,

bilgisayar sistemleri ve diğer teknolojik yeniliklerden yararlanılması ve personel eğitimine önem verilmesi sonucu sektörde verimlilik artmıştır (Halıcı,2005 :29-30).

1980 'li yıllarda az şubeli toptancı bankacılık yapan banka sayısında artış olmuştur. Bunda özellikle yabancı bankaların ve yeni kurulan şube ağı olmayan bankaların rolü büyük olmuştur. Ayrıca para piyasasındaki gelişmelerde toptancı bankacılığın gelişmesine katkıda bulunmuştur. 1990 'lı yıllarda ise kaynak ihtiyacı nedeniyle az şubeli bankaların çoğu, yeni şubeler açmaya başlamıştır (Takan ,2002: 6 –7).

1990 yılından itibaren, yabancı bankaların yarattığı rekabet artışı ve bu bankaların sahip olduğu teknik ve finansal üstünlüklerin ve finansal ürünlerin ulusal bankalarca da denenmeye ve uygulanmaya başlanmasıyla 1990 yılından itibaren yabancı bankaların payı düşüş eğilimine girmiş ve 1995 yılında % 26.5 olarak görünüm vermiştir (Aksoy,1998 :294 –295).

Bu arada, Aralık 1983 'te yayımlanan bir kararname ile , İslam Ülkelerinden ülkemize fon çekilmesi amacıyla yönelik olarak mevduat yapma ve kredi verme işlemlerinde faiz uygulamasına yer vermeyen ve kar ortaklığı bazında çalışarak İslam Bankacılığı uygulamaları yapan “ Özel Finans Kurumları ”nın Türkiye’de de kurulmasına olanak tanınmış bulunmaktadır (a.g.e .,s.296).

Daha önceki dönemlerde olduğu gibi bu dönemde de yüksek düzeylerde kamu sektörü finansman açıklarının yaşanması sonucu, özellikle 1989 yılından sonra ekonomide “yüksek faiz, yüksek enflasyon” dönemine girilmiştir. Hızla büyüyen bütçe açıklarının önemli bölümünün iç borçlanma yoluyla karşılanması mali kaynaklara olan kamu talebinin artmasına neden olmuştur. 1994 yılı mali sektör ve bankalar açısından risklerin zarara dönüştüğü bir yıl olmuştur. Kamu açığındaki büyümeye rağmen genişleyici politika uygulamasının sürdürüldüğü bir ortamda faiz oranlarının düşürülmesi yönündeki ısrarcı yaklaşım nedeniyle mali sektörde tansiyon yükselmiştir1994 yılında bankacılık sisteminin toplam aktifleri 68.6 milyar dolardan 51.6 milyar dolara, öz kaynakları ise 6.6 milyar dolardan 4.3 milyar dolara küçülmüştür (TBB ,40.Yıl,2004).

Yaşanmaya başlayan ekonomik kriz ve daha sonra alınan 5 Nisan 1994 kararları sonucu özellikle döviz borcu yüksek olan bankalardan Marmara Bank ,TYT Bank ve Impex Bank'ın faaliyetleri durdurulmuştur (Parasız,2000: 113).

2.2.3. 2000 ‘li Yıllarda Türkiye Bankacılık Sistemi

Bankacılık sisteminde yeniden yapılandırma süreci 1999 yılı sonunda uygulanmaya konulan “enflasyonla mücadele” programı ile başlatılmış, 2001 yılında kapsamlı “bankacılık yeniden yapılandırma programı” açıklanmıştır. İlk dönemde yapılanlar büyük ölçüde düzenlemelerin uluslararası standartlara ve uygulamalara yaklaştırılması yönünde olmuştur. “Bankalar Kanunu’nda kapsamlı değişiklikler yapılmıştır. Bankacılık alanında idari ve mali özerkliğe sahip düzenleyici ve denetleyici bir otorite olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) oluşturulmuştur. Geçmişte Hazine ve TC Merkez Bankası arasında paylaşılan banka denetim ve düzenleme görev ve yetkileri 2000 yılı Ağustos ayında faaliyetlerine başlayan BDDK’ya geçmiştir.

Bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma süreci; (i) (Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesindeki bankaların en kısa sürede çözüme kavuşturulması, (ii) Kamu bankalarının finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırılması, (iii) Yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen özel bankaların sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve (iv) Bankacılık sektöründe gözetim ve denetimin etkinliğini artıracak, sektörü daha etkin ve rekabetçi bir yapıya kavuşturacak yasal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi olmak üzere dört temel unsura dayandırılmıştır (TBB,Dergi Sayı 49,2004)

Tablo 2. Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırmasını Maliyeti (Milyar dolar)

Kamu bankalarına aktarılan kaynaklar	21,9
- Görev zararları için oluşan borç	19,2

- Nakit sermaye desteği	2,5
- Nakit dışı sermaye desteği	0,2
TMSF bankaları için aktarılan kaynaklar	22,5
- Kamu sektöründen aktarılan kaynak	17,3
- TMSF gelirleriyle yapılan mevduat ve aktarılan kaynak	5,2
Özel sektörden aktarılan kaynaklar	7,9
- Özel sektör bankaları tarafından aktarılan kaynaklar	2,7
- TMSF'den aktarılan kaynaklar	5,2
Toplam	47,2

Kaynak: TBB (2004)

1999 yılında yaşanan ekonomik daralmanın ardından Kasım /2000, ve şubat/2001 krizleri bankacılık sektörünü olumsuz etkilemiş , sektörün reel olarak küçülmesinin yanısıra ,20 ticaret bankasının yönetimi TMSF ye devredilmiş , dört yatırım bankasının yatırım faaliyetleri durdurulmuş, bankalarda çalışan sayısı yüzde 29 oranında, 50 bin kişinin üstünde azalmış , kapatılma birleştirme sonucu banka şube sayısı yaklaşık 22 oranında azalışla 1980 düzeyinin dahi altına inmiş,oluşan zararlar nedeniyle bankalar öz kaynaklarının büyük bölümünü yitirmişlerdir (Akgüç, 2004:23).

Kamu kesiminin 90 katrilyon TL tahmin edilen doğrudan ve dolaylı finans desteği , uygulamaya konulan bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programı , ekonomide canlanma , 2002 yılından itibaren olumlu etkilerini bankacılık sektöründe göstermeye başlamıştır. Bu olumlu gelişmenin 2003 yılında daha da belirginleştiği gözlenmektedir (a.g.e.,s.23).

Tablo 3. Türk Bankacılık Sistemi, Eylül 2005

	Trilyon TL	Milyon dolar	Yüzde değ. (TL)	Yüzde değ. (dolar)
Ticaret bankaları	351.882	262.168	25	39
Kamu bankaları	114.533	85.333	18	32
Özel bankalar	215.006	160.189	27	41
Fondaki bankalar	1.893	1.410	-69	-65
Yabancı bankalar	20.447	15.236	111	135
Mevduat kabul etmeyen bankalar	12.370	9.216	5	17
Toplam	364.252	271.385	24	38

Kaynak: **TBB , (2006)**

Bankacılık sisteminde, 2005 yılında en önemli gelişme, yabancı yatırımcıların bankacılık Türk Ekonomi Bankası A.Ş. ve BNP Paribas ortaklığından sonra, T. Dış Ticaret Bankası A.Ş.'nin çoğunluk hisseleri Fortisbank tarafından alınmıştır. T. Dış Ticaret Bankası A.Ş. yılın ikinci yarısına, statüsü değişerek, Türkiye'de kurulmuş yabancı banka olarak girmiştir. Benzer şekilde, Koç Holding ve Uno Credito ortaklığı, Koç Finansal Hizmetler'in Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin çoğunluk hisselerini almıştır. Şekerbank T.A.Ş ile Rabobank arasında sürdürülen görüşmeler ortaklık anlaşması ile sonuçlanmıştır. T. Garanti Bankası A.Ş.'nin yabancı yatırımcılar ile olan görüşmeleri de GE Consumer Finance ile yapılan ortaklık anlaşması ile sonuçlanmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin 2005 üçüncü çeyreğinde bilançosunda yaptığı düze Türk bankacılık sisteminin toplam aktifleri Eylül 2005 itibariyle 364 milyar YTL (271 milyar dolar) olmuştur. Toplam aktifler bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 24 artmıştır. Toplam aktiflerin gayri safi milli hasılaya oranının Eylül 2005 itibariyle yüzde 78 düzeyinde olduğu tahmin edilmektedir. Enflasyonun düşmesi, bütçe disiplinin sürdürülmesi, ekonomik faaliyetin büyümesi ve beklentilerdeki iyimserliğe bağlı olarak YTL'ye olan talep bilanço yapısı ve büyüklüğü üzerinde olumlu bir etki yapmıştır. Toplam aktiflerdeki büyüme, özellikle yılın ikinci ve üçüncü çeyreğinde ivme kazanmıştır (TBB, 2006).

Bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması ve artan istikrar ortamıyla Türkiye'ye yabancı bankalar tarafından tekrar bir ilgi olduğu görülmektedir. Mali disiplin, düşen enflasyon oranı ve kamunun borçlanma gereğinin azalmasıyla gerileyen reel faizler ve Avrupa Birliği sürecinde kat edilen mesafeler Türkiye'de bankacılığın yönünü değiştirmektedir (Başak,2006).

Bu nedenle, olumlu beklentilere sahip yabancı oyuncuların sektöre bir an önce girmek suretiyle piyasadan pay kapmaya çalıştıkları görülmektedir. Dezenflasyon, istikrar, kar etme isteği ve Türkiye'nin büyüme potansiyelinin yanı sıra Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyelik sürecinin de bu ilgiyi artırdığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Sektöre 2004'ten sonra giriş yapan yabancılar orta ölçekli ve piyasanın belli bölümüne hizmet veren bankaları öncelikle tercih etmişlerdir. Ayrıca, geniş şube ağı ve yüksek müşteri potansiyeli olan bankalar da ilgi görmektedir. Kamu bankalarının da özelleştirilmesi ile birlikte sektördeki yabancı bankaların ağırlıkların anlamlı ölçülerde artması beklenmektedir Özel bankalar ise bankacılık sektörü içindeki ağırlıklarını artırmaya devam etmektedirler (TBB,Raporlar,2006).

BÖLÜM 3: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN İSTİHDAM ÖZELLİKLERİ

3.1. Türk Bankacılık Sisteminde İşgücü Özellikleri

2000 'li yıllara girdiğimiz şu günlerde finans sektörü bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişimi zorlayan etkenlerin başında ise küreselleşme akımı ve teknolojik gelişmeler gelmektedir. Piyasaların liberalizasyonu küreselleşmeyi arttırmakta ve dünya tek bir piyasa olgusuna doğru gitmektedir. Küreselleşme, finansal kuruluşlara beraberinde artan rekabeti ve daralan kar marjlarını getirmiş, bu da finansal kuruluşların yapılarını gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Teknolojik gelişmeler bu değişime önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler banka ve kurumsal yatırımcıların dünyanın belli başlı sermaye piyasalarında "on line " alım satım yapabilmelerini mümkün kılmaktadır (Şahin, 2000 ;52).

Bankacılık sektörü ve genel olarak finans sektörü, gelişen ekonomilerde önemini giderek arttırmıştır. Genel olarak finans sektörü, gelişmekte olan ve gelişmiş birçok ülkede önemli bir istihdam kaynağıdır. Gelişmiş ülkelerde, genel istihdam içindeki payı % 5-10 arasında değişmektedir. Bu da finans sektörünün ekonomideki önemi ile birlikte istihdam bakımından da önemine işaret eder.

Bankacılık sektörü verilerin kapsamı ve niteliği açısından Türkiye'de çok özel bir konuma sahiptir. Sektörde kayıt dışı faaliyetler bulunmamakta, sektördeki bankalara ilişkin hemen hemen bütün bilgiler Bankalar Birliği 'ne bildirilmektedir. Bankalar Birliği de bu bilgileri her yıl için standart bir sınıflandırma ile Bankalarımız başlığı altında ertesini yılın Temmuz ayında yayınlamaktadır. Bu bilgilerin parasal veriler konusunda tam gerçeği yansıtmayacakları söz konusu ise de, şubeler ve çalışanlar konusunda bilgilerin doğruluğu tartışılmamaktadır (Kadın İstihdamında Yeni Perspektifler Ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, 2000: 42)

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren muntazam olarak tutulan kayıtlar bulunmamaktadır. Ancak Türkiye Bankalar Birliği kuruluşunun ilk yılı olan 1961 den bu yana çalışan personel sayısını kronolojik ve düzenli bir biçimde bize sunmaktadır.

3.1. Banka ve Şube Sayılarının Yıllar Göre Dağılımı

Bankacılık sektöründe istihdam yapısını en çok etkileyen faktör hiç şüphesiz ki banka ve banka şubelerinin sayılarında görülen değişikliklerdir. Sektörün hızlı büyüme dönemlerinde banka sayıları, istihdam rakamları artarken sektörde daralmaların yaşandığı dönemlerde istihdamda azalmalar görülmektedir. Bireysel bankacılık alanında da teknolojik gelişmeler inanılmaz bir hızla devam etmekte olup, banka şubeleri gibi geleneksel dağıtım kanallarının göreceli öneminin azalmasına neden olmaktadır (Şahin ,2000: 52).

Türkiye'de faaliyet gösteren ticari bankaların sayısı 1959 yılında 51'den 1998 yılında 60'a, kalkınma bankalarıyla birlikte 73'e yükselmiştir. Bu dönem içinde çok sayıda yeni banka sisteme girmiş, sistemde var olan bazı bankalar birleştirilerek veya faaliyetlerine son verilerek sistem dışına çıkarılmıştır. Banka sayısı 1980 yılına kadar gerilemiş, 1980 yılından sonra hızla artmıştır. Banka sayısının en yüksek olduğu dönem ortalama 69 banka ile 1991-1997 dönemi olmuş, banka sayısının en düşük olduğu 1971-1980 döneminde ise sektörde ortalama 43 banka faaliyet göstermiştir. 1980 sonrasında ekonomik yapıda meydana gelen değişim, mali sistemdeki büyüme ve derinleşme ve 1985 yılında çıkarılan Bankalar Kanunu ile sektöre banka girişi ile ilgili bazı önemli engellerin kaldırılmış olması 1986-1997 döneminde banka sayısının önemli miktarda artmasına neden olmuştur.

Tablo 4.Banka Gruplarına Göre Banka Sayısı (ortalama)

Dönem	Ticaret bankaları			Kalkınma ve Yatırım b.	Toplam
	Özel B.	Kamu B.	Yabancı B.		
1959-1964	21	14	5	1	51
1965-1970	22	12	5	2	47
1971-1975	22	12	5	2	43
1976-1980	24	13	4	2	43
1981-1985	21	12	11	3	47
1986-1990	24	8	19	8	60
1991-1997	31	6	19	12	69

Kaynak: TBB,40.yıl,2004

1993 yılında 70 olan banka sayısı; 1993-2002 yıllarını kapsayan 10 yıllık dönemde bazı bankaların bankacılık hizmetlerinden men edilmesi sonucu kapatılması, bazılarının önce TMSF'ye devredilmesi ve daha sonra devir, birleşme ve satış yoluyla diğer bankalarla birleştirilmesi sonucunda 2002 yılında 54'e düşmüş, yine bu dönem itibariyle 1993 yılında 6 adet olan kamusal sermayeli banka sayısı 3'e, 32 olan özel sermayeli banka sayısı 20'ye gerilemiş, kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı ise 12'den 14'e çıkmıştır. Toplam şube sayısı da bu gelişmelere

paralel olarak 1993 yılındaki 6.228'lik düzeyinden 2000 yılında 7.837'ye çıkmış, ancak 2002 yılında 6.067'ye gerilemiştir (Vakıfbank, Banka 10 Yıllık, 2006)

Tablo 5. Banka, Şube Ve Personel Sayılarının Yıllar İtibariyle Gelişimi

	Toplam Banka Sayısı	Değ (%)	Toplam Çalışan Sayısı (*)	Değ (%)	Toplam Şube Sayısı	Değ (%)
1993	70	-	144.621	-1,5	6.228	0,4
1994	67	-4,3	139.046	-3,9	6.104	-2,0
1995	68	1,5	144.793	4,1	6.240	2,2
1996	69	1,5	148.153	2,3	6.442	3,2
1997	72	4,3	154.864	4,5	6.819	5,9
1998	75	4,2	166.492	7,5	7.370	8,1
1999	81	8,0	173.988	4,5	7.691	4,4
2000	79	-2,5	170.401	-2,1	7.837	1,9
2001	61	-22,8	137.495	-19,3	6.908	-11,9
2002	54	-11,5	129.332	-5,9	6.067	-10,9

Kaynak: TBB, Eylül 2002

Banka sayısında 2000 yılında başlayan azalma 2004 yılında da devam etmiştir. Banka sayısı 2 azalarak 48'e gerilemiştir. Bu azalmanın nedeni yabancı sermayeli ticaret bankaları grubunda bulunan Credit Lyonnaise S.A'nın Credit Agricole Indosuez Türk Bank A.Ş.'ye ve Pamukbank T.A.Ş.'nin Türkiye Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmesidir. Ayrıca, Deutsche Bank A.Ş.'ye mevduat kabul etme yetkisi verilmiş ve banka mevduat kabul etmeyen bankalar grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı bankalar grubuna alınmıştır. Şube sayısı 2004 yılında yeniden artmaya başlamıştır. Toplam şube sayısı 140 artarak 6.106'ya yükselmiştir. Şube sayısı ticaret bankaları grubunda 139, mevduat kabul etmeyen bankalar grubunda 1 tane artmıştır. Şube sayısı kamu sermayeli ticaret bankalarında, Pamukbank T.A.Ş.'nin T. Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmesi nedeniyle, 178 artmıştır. Özel sermayeli ticaret bankalarındaki artış 135 olmuştur. Yabancı sermayeli bankaların şube sayısı aynı kalmıştır (TBB, Bankalarımız, 2004).

İşletme maliyetleri de yüksek kaynak maliyetleri içerisinde yer almaktadır. İşletme giderleri içerisinde en önemli payı ise, personel giderleri oluşturmaktadır. Türk bankacılık sektöründe, 1980 öncesi koşullarında mevduat toplayabilmek için şube ağını genişletmek ve yeni personel istihdam etmek rasyonel kabul edilirken, 1980'li yıllardan itibaren reel pozitif faiz politikası ve otomasyondaki gelişmeler, bir çok şubeyi karlı olmaktan çıkarmıştır. Bunun sonucunda, bir süre bankalar işletme giderlerini azaltmak amacıyla, şube kapatma ve personel sayısını azaltma politikası izlemişler, fakat son yıllarda sanayileşmenin Anadolu'ya yayılmasıyla birlikte, mevcut bankaların şube sayılarını yeniden artırma politikası izlemelerine neden olmuştur (Yıldırım, 2004).

Tablo 6. Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayıları

Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayıları

	Aralık 2004		Eylül 2005	
	Bankalar	Şubeler	Bankalar	Şubeler
Ticaret Bankaları	35	6,088	34	6,145
Kamu Bankaları	3	2,149	3	2,04
Özel Bankalar	18	3,729	17	3,721
Fon Bankalar	1	1	1	1
Yabancı Bankalar	13	209	13	383
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	13	18	13	19
Toplam	48	6,106	47	6,164

*K.K.T.C. Ve Yabancı Ülkelerdeki Şubeler Dahil

Kaynak: TBB 2006

Eylül 2005 itibariyle bankacılık sektöründe 47 banka faaliyet göstermiştir. Toplam şube sayısı ilk dokuz aylık dönemde 58 adet artarak 6.164'e yükselmiştir. Mevduat kabul etmeyen bankaların şube sayısı bir; ticaret bankalarının şube sayısı ise 57 adet artmıştır (TBB,Bankacılık Dergisi,Sayı 55,2005).

2001 yılında yaşanan krizin etkisiyle hızla azalan bankacılık sektöründeki şube ve personel sayısı, ekonomide sağlanan iyileşmenin de yardımıyla son yıllarda tekrar artış eğilimine girmiştir. Halen şube ve çalışan sayısı yeniden yapılandırma sürecinin de etkisiyle kamu bankalarında kriz öncesinin gerisinde, özel bankalarda ise üzerinde seyretmektedir. Şube sayısında kaydedilen artışa rağmen, ülkemizde banka şubesi başına nüfus AB ortalamasının yaklaşık 5 katı kadardır (Dünya Online ,2006).

Önümüzdeki 5 yıl içerisinde şubeleşme konusunda özellikle orta ve küçük ölçekli bankaların biraz daha atak yapacağı beklenmektedir. Bunun yanı sıra her ne kadar hedef rakam vermeseler de, yabancı bankaların da şubeleşme konusunda oldukça hızlı hareket etmesi beklenmektedir. Bunun en büyük nedeni "müşteri şubede kazanılır" düşüncesi. Aslında bu büyük ölçüde doğru yapılan araştırmalara göre gelecekte "ilişki bankacılığı" giderek önem kazanacak ve müşteriyle ilk temas için en iyi nokta şubeler olacaktır. Fakat şube kadroları eskisi kadar fazla olmayacak 10-12 kişiyle hizmet veren daha küçük lokallere sığan şube sayıları artacaktır (Levent,2004).

Bugün Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların çoğunun maliyetlerini kıstak ve etkin müşteri hizmeti sunmak için şube dışı kanallarına yöneldiğini belirtmek gerekir. Otomatik vezne makinelerinin yanı sıra, telefon bankacılığı ve internet bankacılığı en

yaygın kullanılan şube dışı dağıtım kanallarıdır. Bankalar işlemlerini önemli bir kısmını telefon yada internet bankacılığı ile gerçekleştirmektedir(Argın,2000:137). Çağrı merkezleri, son senelerim en çok büyüyen ve gelişen sektörüdür. Günümüzde artık herşeyi telefonla hatta internet aracılığıyla yapabiliyoruz. Fakat günümüzde hala insanlar iletişime önem verdikleri için makinadan çok kişiyle işlem yapmayı önemli görüyorlar. Bundan dolayı, çağrı merkezlerinin kullandıkları teknolojiden çok, çalışanların iyi eğitilmiş olmaları, doğru ve kaliteli hizmet vermeleri önemlidir (Umdü,2002:142).

3.2. Banka Çalışanlarının Yıllara Göre Dağılımı

Son 20-25 yılda tüm dünyada artan bir işsizlik fenomeni gözlenmektedir. Gözlenen işsizliğin önemli bir bölümü, istihdam daraltıcı ileri teknoloji ürünlerinin kullanıma sokulmasından kaynaklanmaktadır. Bilgisayarlaşma (computerization) olarak da ifade edilen bu durumda, insan emeğine olan ihtiyacın azalması sonucunda işsizlik kendiliğinden ortaya çıkmış olmaktadır.

Küresel rekabet koşulları altında, firmaların verimlilik artışı sağlama ereğine bağlı olarak, görece pahalı girdilerden biri olan ücretten tasarruf edilmeye çalışılması, yalnızca imalat sektöründe değil; hizmet sektöründe de işgücü indirimini sağlayacak formülleri gündeme getirmektedir. Hizmet sektöründe giderek yaygınlaşan otomasyona, bankacılık işlemleri örnek olarak gösterilebilir. Bankalar, sesli yanıt sistemi, bankamatik, Q matik gibi uygulamalarla; bir yandan, şube sayılarını azaltırken; diğer yandan çalışan sayısında tasarruf sağlamaktadır. Hatta, Citi Bank gibi kimi çokuluslu-küresel firmalar, yerel şubeler açmaksızın; yerel bankaların aracılık hizmetlerinden ve yerel işgücünden faydalanarak (pazarlama aşamasında) kredi kartı pazarına girebilmektedir. Bu durumda gerek fiziki bir yatırım yapılmaksızın gerekse de insan kaynaklarına yatırım yapılmaksızın, finans pazarına ortak olunabilmektedir (Bıçkı,2005). Ama bu elektronik bankacılık oyunu personel sayısında ve personele dayanma oranında azalma anlamına gelmektedir (Mayer,1999;436).

Türkiye 'de yıllar itibariyle bankacılık sektöründe istihdam edilen personel sayısına bakıldığında personel sayısında da şube sayısına benzer bir genel eğilim olduğu gözlenmektedir. Personel sayısında da en hızlı büyüme oranı 1971-1975 döneminde gözlenmiş, daha sonraki dönemlerde sürekli olarak büyüme oranında

azalma meydana gelmiş, 1991-1997 döneminde ise personel sayısında yüzde 2 oranında bir azalma meydana gelmiştir.

1961-1964 döneminde toplam personelin yüzde 46'sı özel sermayeli bankalarda, yüzde 48'i kamusal sermayeli bankalarda ve yüzde 5'i yabancı sermayeli bankalarda istihdam edilirken, 1991-1997 döneminde özel sermayeli bankaların payında bir puanlık bir azalma, kamusal sermayeli bankaların payında 3 puanlık bir artma ve yabancı sermayeli bankaların payında 3 puanlık bir azalma meydana gelmiştir.

Şube başına personel sayısında incelenen dönemde fazla bir değişiklik meydana gelmemiş, bu sayı genel olarak artış eğilimi göstermiş ve ortalama olarak 19 ile 23 arasında değerler almıştır. Şube başına personel sayısının en yüksek olduğu dönem 1986-1997 dönemi olmuştur. 1986-1990 dönemine göre 1991-1997 döneminde banka sayısı ve şube sayısı aynı oranda azalmış bu nedenle şube başına düşen personel sayısında bir değişiklik meydana gelmemiştir (TBB,40.yıl,2004).

1975 yılından 1990 yılına kadar banka çalışanlarının sayıları sürekli artmış bu tarihten sonra yeni iş organizasyonlarının geliştirilmesi yeni teknolojilerin kullanımı neticesinden azalmalar meydana gelmiştir. Ülkemizde bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin en yakından takip edildiği ve uygulandığı sektörlerden biri finans sektöründe, özellikle bankalar öncü konumlarını bugüne kadar sürekli korumuşlardır (Kaya,1994: 85).

Tablo 7. Banka Gruplarına Göre Banka Sayısı (ortalama)

Dönem	Personel Sayısı					Personel Sayısının Dağılımı (yüzde)		
	Özel B.	Kamu B.	Yabancı B.	Kalk. Y.	Toplam	Özel	Kamu	Yabancı
1961-1964	15.648	16.218	1.697	139	33.754	46	48	5
1965-1970	23.345	25.843	1.822	252	51.294	45	50	4
1971-1975	40.982	39.222	2.064	331	82.609	49	48	3
1976-	57.463	57.152	1.950	384	116.948	49	49	2

1980								
1981-1985	62.747	67.167	2.502	438	132.854	47	51	2
1986-1990	67.348	78.022	2.875	1.914	150.158	45	52	2
1991-1997	65.717	74.665	3.091	3.750	147.223	45	51	2
1998-2001	79.935	68.384	3.480	5.661	157.460	51	43	2

Kaynak :TBB,40.yıl 2004

1990 yılı sonrası bankalarda çalışan sayısı 154.089 iken, bu sayı 1994 sonunda 139.046'ya gerilemiştir. Dört yıllık süreç içinde bankalarda çalışan sayısında % 9.8 oranında azalma gözlenmektedir. Nitelikli personele en fazla ihtiyaç duydukları bu dönemdeki düşme daha çok bankaların şube kapatma ve otomasyon gibi nedenlerde personel politikalarını değiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bazı bankalarda ise isteğe bağlı emeklilik kolaylaştırılmış ancak nitelikli personel alımı için sınavlar açılmaya devam etmiştir. Bu nedenle bu dönemdeki personel sayısının düşmesini geçici olarak yorumlamak yanlış olmaz (Halıcı,2005 :52).

1996–2001 yıllarında personel sayısında dramatik gelişmeler yaşanmıştır. Veriler, kalkınma ve yatırım bankaları grubu haricindeki grupların tamamında personel sayısında önemli azalma yaşandığını ortaya koymaktadır. Personel sayısı 1999 yılında 173.988 rakamı ile tepe noktaya ulaşan sektörde, 2001 yılına gelindiğinde bu rakam yaklaşık 20.000 kişilik bir azalma gerçekleşmiştir. Azalmanın yaşandığı grupların başında kamu bankaları gelmektedir. Bu bankaların yeniden yapılandırılmaları çerçevesinde bu grubun personel sayısı 10.000 kişi azalmıştır. Özel bankalara uygulanan politikalar sonucunda aynı şekilde personel sayılarında azalmaya sebep olmuştur. Personel sayılarında yaşanan bir diğer önemli gelişme ise TMSF bankalarının birleştirilmesi sonucunda; personelin işten çıkarılmasıdır. Bu dönemde bankalarda personel sayısını olumsuz etkileyebilecek diğer bir gelişme ise gönüllü birleşmeleridir. Körfezbank-Osmanlı Bankası-Garanti Bankası birleşmesi personel sayısında azalmaya neden olmuştur (Ertuğrul,2001).

Bankacılık sisteminde çalışan sayısındaki gerileme 2003 yılında önemli ölçüde yavaşlamıştır. 2000–2002 döneminde sektörde çalışan personel sayısı toplam 50.717

kişi azalmıştır. 2003 yılında ise personel sayısı 2002 yılına göre 22 azalarak 123.249 olmuştur. 2003 yılında çalışan sayısı kamusal sermayeli Ticaret bankalarında 2.164, Fon bankalarında 1.368, mevduat kabul etmeyen bankalarda 300 kişi azalırken, özel sermayeli Ticaret bankalarında çalışan sayısı 3.745, yabancı bankalarda 65 kişi artmıştır. Banka çalışanlarının yüzde 96'sı Ticaret bankaları, yüzde 4'ü mevduat kabul etmeyen bankalar tarafından istihdam edilmiştir. Bankacılık sektöründe personelin yüzde 31'i kamusal sermayeli Ticaret bankalarında, yüzde 57'si ise özel sermayeli Ticaret bankalarında çalışmaktadır (TBB,2003).

2005 yılı sonunda bankacılık sisteminde çalışan sayısı, 2004 yılı sonuna göre 5.095 kişi artarak 132.258 olmuştur. 2005 yılında çalışan sayısı kamusal sermayeli ticaret bankalarında 1.421 kişi, Fon bankalarında 8 kişi, kalkınma ve yatırım bankalarında 132 kişi azalırken, özel sermayeli ticaret bankalarında 1.926 kişi, yabancı bankalarda 4.730 kişi artmıştır.

Tablo 8. Bankacılık Sisteminde Çalışanlar

	Aralık 2003	Aralık 2004	Aralık 2005
Ticaret bankaları	118.607	122.630	127.857
Kamu bankaları	37.994	39.467	38.046
Özel bankalar	70.614	76.880	78.806
Fondaki bankalar	4.518	403	395
Yabancı bankalar	5.481	5.880	10.610
Kalkınma ve yatırım bankaları	4.642	4.533	4.401
Toplam	123.249	127.163	132.258

Kaynak:TBB 2006

Banka çalışanlarının yüzde 97'si ticaret bankaları, yüzde 3'ü kalkınma ve yatırım bankaları tarafından istihdam edilmiştir. Bankacılık sektöründe personelin yüzde 29'u kamusal sermayeli ticaret bankalarında, yüzde 60'ı özel sermayeli ticaret bankalarında ve yüzde 8'i yabancı sermayeli bankalarda çalışmaktadır(TBB, Aralık 2005). Bu gelişmeler yeniden yapılanma sürecinde sektörün ihtiyaç duyduğu vasıflı işgücünün sektöre girişiyle gerçekleşmiştir.

3.3. Banka Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadınlarımızın işgücüne katılımının toplumsal kalkınma için çok önemli olduğu, şüphesiz herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Ancak bilinen başka bir gerçek ise, işgücüne katılım oranlarının istenilen düzeyin çok altında olduğu ve bu oranın giderek azaldığıdır.

İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD)'nin Temmuz ayında yayımladığı 2005 istihdam raporuna göre, Türkiye'de 2004 yılı itibarıyla istihdam edilen kadınların

çalışabilir yaştaki kadın nüfusa oranı yüzde 24.3 düzeyinde. OECD ülkeleri içinde istihdam edilen kadınların nüfus içindeki payı Türkiye'den sonra en düşük olan Meksika'da bile bu oran yüzde 41.3 düzeyinde OECD'nin 1990 ve son 5 yıllık verileri değerlendirildiğinde kadınların istihdamı açısından Türkiye'de ciddi bir gerileme olduğunu söyleyebiliriz. Rapora göre 1990 yılında yüzde 32.9 düzeyinde bulunan istihdam edilen kadınların çalışabilir yaştaki toplam kadın nüfus içindeki payı, 2000 yılında yüzde 26.2, 2001 yılında yüzde 26.3, 2002 yılında 26.6 oldu. 2003 yılında ise yüzde 25.2'ye düştü. Geçen yıl toplam istihdamın çalışabilir yaştaki nüfusa oranının yüzde 45.5'ten yüzde 46.1'e çıkmasına karşın, kadınlar için bu oran yüzde 25.2'den yüzde 24.3'e geriledi (Kadın Sağlığı,2006).

TİSK raporunda da Türkiye'de kadınların işgücüne katılım ve istihdam oranlarının çağdaş ülkelere göre çok düşük olduğu belirtilerek, 1990 yılında her 3 kadından 1'i istihdam edilirken, bu oranın 2004 yılında 4 kadından birine düştüğü kaydedildi. AB ülkelerinde 2 kadından 1'i istihdama katılıyor. Ulusal İstihdam Stratejisinin ve kapsamlı bir kadın istihdamı politikasının olmaması, çalışma mevzuatımızın kadınları koruma amacıyla bu alanda işyerlerine aşırı yükümlülükler getirmesi, buna karşılık güvenceli esneklik yöntemlerini AB düzeyinde içermemesi sonucu, keskin rekabet şartlarındaki işyerlerinin kadın istihdamı konusunda çekingen davranmaları, ağır istihdam vergilerinin kayıtdışı istihdamı cazip kılması, genel eğitim ve mesleki eğitimin yetersizliği, işyerlerinin işgücü ihtiyaçlarına uygun eğitim verilmemesi, sivil toplumun ve kadın derneklerinin dağınık yapısı kadın istihdamındaki sorunların nedenleri (Özer,2006).

İktisadi faaliyet kollarına göre dağılıma baktığımızda, kadınların geleneksel iş bölümüne uygun olarak ağırlıklı tarım ve hizmet sektöründe yer aldığını görüyoruz. Kadınların yoğun olarak çalıştığı alanların başında % 72'lik oran ile tarım sektörü gelmektedir. Dikkat çeken bir husus da erkeklerin bu sektördeki oranının gittikçe gerilemesidir. (% 33) Erkekler bu alanı terk etmekte ve kadınlara bırakmaktadır. Son yıllardaki artışa rağmen, sanayide çalışan nüfusun % 9,7'si ve hizmet sektöründe çalışan nüfusun % 18,1'ini kadınlar oluşturmaktadır. Hizmet sektörü kentlerde kadınların çalıştığı en yoğun sektördür. Genellikle sağlık, eğitim alanlarında ve son yıllarda artış gösteren bir şekilde bankacılık sektöründe çalışmaktadırlar. Banka sahipleri ile yapılan

bir ankette kadın işgücünü kullanmayı tercih ettiklerini çünkü, kadınların daha sakin ve uysal (!) olduklarını ve ayrıca ev işleri yüzünden sendika vs.. çalışmalarına da katılmaya zaman bulamadıkları cevapları alınmıştır. 1989 yılında kadınların bu sektör içindeki oranı % 55 iken, 1999 yılında % 58'e yükselmiş; sanayideki oranları ise 1989 yılında % 31 iken 1999 yılında % 28'e gerilemiştir.(KESK,2006).

Kadınların bankacılık sektöründeki göreceli olumlu konumlarının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Aynı nedenlerden dolayı erkeklerin bu iş kolundaki talepleri daha düşüktür (Kadın İstihdamında Yeni Perspektifler Ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep, 2000: 44-45).

- Kadınlar banka şubelerinde bankanın imajını yansıtmaktadırlar, vitrin ögesi olarak kullanıldıkları söylenebilir.
- Bankacılığın organizasyon yapısı demokratik olmaktan ziyade despotik bir yapıdır. Ayrıca rutin bir iş ortamı söz konusudur. Kadınların kapalı bir mekanda hareketsiz yakınmadan ve sabırla masa başı iş yapma yetenekleri erkeklere göre daha fazladır.
- Kadınlar yapı olarak daha sadıktır. Kurumlaşmış büyük bankaların “biz bir aileyiz” şeklindeki alt kültürlerine kadınlar daha yatkındırlar, ancak yeni ve küçük bankalarda bu söz konusu değildir.
- Kadınların organizasyon yapma becerileri erkeklerden daha fazladır. Bu nedenle eğitim ve insan kaynakları bölümünde kadın çalışan çoktur. Bu faaliyetler teknik eğitim de gerektirmemektedir.
- Kadınların bankacılık sektörünü tercih etme sebebi ise, bankacılıkta dikey ilerlemlerin diğer sektörlerle karşılaştırıldığı zaman daha sınırlı olmasına bağlı olarak, kadınların ev hayatını erkeklere göre daha fazla önemsemesi ve daha az yükselme hırsına sahip olma özellikleri bu sektörü kadınlar için daha cazip hale getirmektedir.

İşe başvuran kadınların ise dış görünüş yani, fiziki özellikler temelinde ayrımcılığa tabi tutuldukları yetkililer tarafından belirtilmiştir. Öte yandan,kadınlar lehine görünen bu yapının üst yönetim kademeline de yansıdığını söylemek mümkün değildir. Şube

müdürleri arasında kadın oranı düşüktür. Yöneticilerin Teftiş Kurulu'nda yetiştiği , ama bu süreçte yıl boyunca Türkiye'yi dolaşmak zorunda olduğu düşünülürse, kadınların şansı azalmaktadır. Örneğin Akbank Teftiş Kurulu'na kadın personel alınmamaktadır. Ayrıca , yaş gurupları itibariyle bakıldığında 30 yaşın üzerinde kadın çalışan oranı düşüktür. Evlilik ve doğum nedeniyle kadınlar, kıdem tazminatlarını da alarak çalışmamayı tercih etmektedirler (a.g.e,s.45).

Geçmiş yıllarda bankacılık sektöründe; mesai saatlerinin normalin üzerinde olması erkek personel alımını beraberinde getirmiştir. Diğer bir neden ise Türk toplumundaki aile yapısıdır (kadın geç saatlerde eve gelmesinin normal karşılanmaması, çocukların bakımı, evin düzeni konusunda eşine ve çevreye karşı olan sorumlulukları). Ayrıca kadın personelin sosyal haklarının (doğum ve gebelik izni) daha fazla olması da önemli bir nedendir.

Günümüzde yüksek öğretim kurumlarına kayıt olan kadın sayısının artması, toplumdaki kadınların okutulması gerektiği inancının artması, birçok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de çalışan kadınların sayısının artmasına neden olmuştur. Ayrıca müşteri hizmetlerinin ön plana çıkararak bankalarda kadın istihdamının arttığı gözlenmektedir (Halıcı,2005:58-59).

Teknolojinin bir yansıması olarak artık cinsiyete dayalı işlerin egemen olmayışından kadın ve erkek aynı işte aynı performansı gösterebilmektedir(Taş delen,2000:87).

1988 yılında toplam çalışanlar içinde kadınların oranı %33,4 iken bu oran 1994 'te % 36,4 'e yükselmiştir. Kadın çalışanların oranı özel sermayeli bankalarda kamuya göre daha yüksektir.1994 yılı itibariyle kamu bankalarında çalışanların %33,1'ini kadınlar oluştururken, bu oran özel bankalarda %38,8 idi. Özel bankalar bu durumu çağdaşlıklarının bir göstergesi olarak algılamakta ve dışarıya da böyle sunmaktadırlar. Özel bankaların kadın işgücüne yönelmeleri, kadınların bankacılık sektöründe başarılı olduklarının bir göstergesi olarak algılanabileceği gibi; özel bankalardaki çalışma ortamlarının kadın çalışanlarca daha çok tercih edildiği şeklinde de yorumlanabilir(Halıcı,2005:58-59).

Özel ve yabancı sermayeli bankalar-da kadın çalışanların sayısı erkekleri aşarken, kamuda ve yatırım bankalarında ise hâlâ erkek egemenliği sürmektedir.

2002 yılı sonunda 33 binde eşitlenen kadın-erkek personel sayısı, 2003 yılı sonunda 36 bin 97 kadın çalışana karşı 34 bin 517 erkek personel rakamına ulaşmıştır.

Tablo 9. 2002–2004 Yılları Arasında Bankalarda Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

	2002			2003			2004		
	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ERKEK	KADIN	TOPLAM	ERKEK	KADIN	TOPLAM
Ticaret Bankaları	65.830	52.499	118.329	64.857	53.749	118.606	65.789	55.194	120.983
Kamusal Sermayeli Bankalar	27.144	13.014	40.158	25.588	12.406	37.994	25.122	12.122	37.244
Özel Sermayeli Bankalar	33.156	33.713	66.869	34.516	36.097	70.613	36.011	37.771	73.782
Tasarruf Mevduatı Sig.Fon.Devr.B	2.986	2.918	5.886	2.222	2.296	4.518	2.107	2.170	4.277
Yabancı Bankalar	2.562	2.854	5.416	2.531	2.950	5.481	2.549	3.131	5.680
Mevduat Kabul Etmeyen	3.247	1.695	4.942	3.045	1.592	4.637	3.056	1.611	4.667

Bankalar									
Sektör Toplamı	69.077	54.194	123.271	67.902	55.341	123.243	68.845	56.805	125.650

Kaynak :TBB Haziran 2004

2005 yılı sonu verileri derlendiğinde, bankacılık sektöründe geçen yıl sonu itibariyle istihdam edilenlerin sayısı 132 bin 258 kişi olarak belirlenmiştir. Bankacılık sektöründe 62 bin 379 kadın, 69 bin 879 erkek çalışan hizmet verirken, istihdamın yüzde 47,2'sini kadınlar oluşturmuştur.

Kamu ve özel sermayeli banka çalışanları olarak incelendiğinde ise kadın çalışan sayısı özel sermayeli bankalarda erkekleri geçerken, kamu bankalarında oldukça düşük kalmıştır. Kadın çalışanlar, kamu bankalarındaki 38 bin 46 personelin sadece yüzde 34,8'ini, özel bankalardaki 78 bin 806 personelin yüzde 52,9'unu teşkil etmiştir. Sektörde istihdamın en yüksek olduğu Ziraat Bankası'nda 20 bin 373 çalışanın sadece 5 bin 703'ünü kadınlar oluşturmuştur. Halk Bankası'nın 10 bin 509 çalışanın 4 bin 170'ini, Vakıflar Bankası'nın 7 bin 164 çalışanın 3 bin 368'ini kadınlar teşkil etmektedir. Kadın çalışanların oranı Akbank'ta yüzde 47 iken, Koçbank'ta yüzde 62,3'e, Yapı Kredi'de yüzde 55,8'e, Garanti'de yüzde 55,6'ya Denizbank'da yüzde 54,6'ya, Finansbank'da yüzde 54,3'e, TEB'de yüzde 53'e, Oyak Bank'da yüzde 52'ye ve İş Bankası'nda yüzde 51,4'e çıkmaktadır. Kadın istihdam sayısı, yabancı bankalarda da erkekleri geride bırakmıştır. 10 bin 610 çalışandan 5 bin 808'ini kadınlar oluşturmuştur.

Arap Türk Bankası, Bank Mellat, Habib Bank Limited'in yanı sıra Banca di Roma S.P.A. ve Deutsche Bank A.Ş.'de kadın çalışan sayısı erkek sayısından düşük bulunmaktadır. Kalkınma ve yatırım bankalarında da 4 bin 401 çalışandan bin 505'ini kadınlar, 2 bin 896'sını erkekler teşkil etmektedir (Memurlar.net,2006).

Sektörde kadın çalışanların ağırlığı artarken, üst yönetimdeki temsil toplamı yansıtmaktan uzak kalmaktadır ki 49 banka genel müdürünün yalnız dördü kadındır. Erkek egemen kamu bankalarında kadın genel müdür bulunmazken, yine aynı özellikteki yatırım bankalarında iki kadın genel müdür görev yapmaktadır. Çalık

Yatırım Bankası'nda Bengü Çolakoğlu, Deutsche Bank'ta ise Dilek Yardım genel müdür olarak görev alırken, çalışan sayısında kadın ağırlıklı HSBC'de Piraye Antika, Habibbank'ta ise Ayşe Şebnem Türkay halen genel müdür olarak görevini sürdürmektedir. (Şenyüz ,2004)

Bankacılık sektöründe, işe alınmada kadın ve erkek farkı yaratan bir uygulama, uzun yıllar müfettişlik mesleğine yalnızca erkeklerin alınmasıdır. Son yıllara kadar geçerli olan bu uygulamanın sektörde yarattığı en önemli sonuç, kadınların yönetim kademelerinde çok az görülmeleri şeklinde olmuştur. Çünkü bankacılıkta müfettişlik deneyimi,melekte yükselmede çok önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda müfettişlik mesleği kadınlara da açılmıştır, ancak kadın müfettiş sayısı şimdilik çok düşük orandadır.

Yönetim kademelerindeki kadın sayısının azlığı, bu mekanizmanın nasıl işlediğine ilişkin bilgilerin toplanmasını gerekli kılmaktadır. Yönetici pozisyonundaki kadınların, buldukları yere gelmek için, bir erkeğin gösterdiği çabadan çok daha fazlasını göstermek durumunda kaldıklarını belirtmeleri de ilgi çekicidir. Bu alan da sorulmaya değer birçok soru vardır:(Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Göre Ayırmacılık,2000:16-17-18).

-Kadınlar yönetici pozisyonlara gelmeye istekli değiller mi ?

“Yönetici tipi “ ataerkil kalıplar içindemi oluşturulmuştur?

-Kadınlar yönetici olmak için gerekli ve yeterli niteliklere sahip görülmüyorlar mı ?

-Var olan örgüt yapıları içinde yönetim, yönetici olmada erkeklere neden ve nasıl bir üstünlük tanıyor ?

Azize Ergeneli tarafından yapılan araştırmada, bankacılık sektöründe ilk kademe yöneticisi 150 kişiye kadınların iş hayatında yükselmeleriyle ilgili 34 soru soruldu. Ortaya çıkan sonuca göre erkekler kadın yöneticilere daha olumlu bakıyor. Ergeneli'nin Bankacılık sektöründe cam tavan araştırmasında erkek yöneticilerin 34 ifade içinde 33 ifadede kadın yöneticilerden daha olumlu bir tutum içinde olduğu saptandı. Bu ifadelerden 12 'i kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin ifadeler oluşturuyordu.

Araştırmanın yapıldığı bankacılık sektörü düşünüldüğünde bu sektörde çalışanların çalışma saatlerinin sayı ve düzeniyle ilgili olarak sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Bankacılık sektöründe en önemli rekabet araçlarından birisi olarak bankaların hizmet verdiği çalışma süre ve saatleriyle ilgilidir. Bu nedenle, bankaların özellikle kadın çalışanlar açısından onların kariyerlerini engellemeyecek şekilde aile dostu düzenlemeler gerçekleştirmeleri çalışanların daha tatminli ve dengeli yaşamalarını sağlayabilir (Çarıkcı,2001:255)

3.4. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim, öğrenme sürecini kısaltan en önemli faktördür. Bir ülkenin nitelikli işgücü o ülkenin okullaşma oranıyla ve özellikle nitelikli işgücü ile ölçülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarına kayıt oranı bakımından karşılaştırıldığında, Kanada %50 'ye varan bir okullaşma oranına sahiptir. Türkiye'de ise yükseköğretimde %8 kayıt oranı ile 36 ülke arasında 33. sıradadır. Ve yüksek öğretime kayıt bakımından zayıf durumumuz, bilgi toplumunun en güçlü unsuru olan yetişmiş insan kaynağının yetişmesini engellemektedir (Tutar,2004: 394).

Teknolojinin hızla değiştiği bu dünyada var olabilmek daha üst düzeylerde yetişmiş daha nitelikli ve verimli bir insan gücü talep etmektedir. Ayrıca her iş alanında genel ve özel eğitimin gerekliliği, işe alınacak insanlarda eğitim açısından seçmeler yapılmasına yol açar. Bireylerin edindiği genel eğitim yanında iş kolunun yapısına ve çalışma alanına göre farklı bir özel eğitime sahip olmaları gerekir.

Türk Bankacılığı kısmen sektör odaklı ve daha çok zayıf makro ekonomik yapıdan kaynaklanan söz konusu sorunlarına karşın, hem kurumsal yapılarında, hemde hizmet ve ürün kalitesinde önemli ölçüde iyileşme sağlanmıştır. Lisans ve lisansüstü eğitime sahip uzman personel istihdamı arttığı gibi, sektör içi eğitim programlarına da önem verilmiştir. Personel düzenlenen mesleki kurslar ve seminerlerle mesleki gelişmelerini sağlanmakta, çeşitli bölümlerde çalıştırılarak işe alınmakta ve iş tecrübeleri geliştirilmektedir (Halıcı,2005.63).

Günümüzde sektörde istihdam edilecek kişilerde aranan temel özellik bankacılık bilgisi değil, kültürel enformasyondur. Bunun en önemli nedeni ise, gerek bankaların gerekse Bankalar Birliğinin sürekli eğitim programları uygulamakta oluşudur. Dolayısıyla çok

farklı disiplinlerden (mühendislik, hukuk, işletme) üniversite mezunlarının yanında lise mezunları da istihdam edilmektedir. Gelecekte bireysel bankacılığın öne çıkması ile çalışanların genel olarak özgüveni yüksek, bilgili kısaca nitelikli olması gerekecektir, ancak eğitim altyapısına ilişkin sorunlar, dolayısıyla beklentiler söz konusu değildir. Bu kesimde çalışmak isteyen ve çalışmak isteyecek çok fazla nitelikli (hatta yüksek lisans ve doktora dereceli) eleman bulunduğundan, en iyilerin seçimi sürekli sağlanabilecektir. Öte yandan, Bankacılık kesiminin gelecekteki konumu, yalnızca dış işlemlerde değil, tüm çalışanların yabancı dil bilmemesini gerektireceği belirtilmektedir (Kadın İstihdamında Yeni Perspektifler Ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep ,2000 : 44).

Türk Bankacılık Sistemi'nde özellikle 1980 sonrasında ortaya çıkan mevduat yapısının değişmesi, leasing, sigortacılık, menkul kıymetler, bireysel bankacılık gibi yeni hizmet türlerinin doğması ve uluslararası finans devrimi paralelinde hem globalleşmenin hem de yeni ve daha hızlı bankacılık hizmetlerinin gereksinimlerine yanıt verilebilmesi amacıyla elektronik bankacılığa, otomasyona yönelinmesi gibi gelişmeler sonunda sistemdeki beşeri kaynakların (insan gücünün) niteliğinde de önemli gelişmeler yaşanmıştır (Eşolur,1999: 49)

1987-1992 yılları arasında Türkiye Bankacılık Sistemi'nde çalışanlar arasında ilköğrenimi görmüş olanlar sayıca 4.449 kişi oran olarak ise % 21.2 azalmıştır. Orta öğrenimi görmüş olanlar sayıca 7.487 kişi ve %7.1 oranında azalmıştır. Buna karşılık yüksek öğrenim görmüş olanlar sayıca 8.804 ve oran olarak %30.1 artarken; yüksek lisans ve doktora yapmış elemanlar sayıca 727 kişi ve %76.1 oranında artmıştır (Çetin ,1994 :151).

Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre, sektördeki genel toplam içinde eğitilmiş kadınların oranı 1986 yılında %1 'den 1996 yılında daha da aşağı düşmüştür. Orta-lise eğitilmiş kadınların toplamı çalışan içindeki oranı%26'dan % 22'ye düşmüşken , üniversite eğitilmiş kadınların oranı 1986 'da %6 'dan 1996'da %15'e çıkmıştır. Benzer eğilim erkekler de görülmektedir.

Eylül 2002 itibariyle bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 2'si ilköğretim, yüzde 44'ü orta öğrenim, yüzde 52'si yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 2'si ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal

sermayeli ticaret bankalarında çalışanların yüzde 44'ünü, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 59'unu, yabancı bankalarda yüzde 69'unu, kalkınma ve yatırım bankalarında yüzde 70'ini yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır (TBB,2002).

2003 yılında bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 2'si ilköğretim, yüzde 38'i orta öğrenim, yüzde 57'i yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 3'ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli ticaret bankalarında çalışanların yüzde 48'ini, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 64'ünü, yabancı bankalarda ve mevduat kabul etmeyen bankalarda ise yüzde 71'ini, yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır (TBB,2003).

Tablo 10. 2002-2004 Yılları Arasında Öğretim Gruplarına Göre Bankalarda Çalışanların Dağılımı

Banka	İLKÖĞRETİM KURUMLARINI BİTİRMİŞ OLANLAR			ORTA ÖĞRETİM KURUMLARINI BİTİRMİŞ OLANLAR			YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMLARINI BİTİRMİŞ OLANLAR			YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA YAPMIŞ OLANLAR			TOPLAM		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Ticaret Bankalar	1.520	1.931	1.981	51.048	46.399	46.728	62.844	67.358	69.228	2.917	2.919	3.046	118.329	118607	120983
Kamu Sermayeli Bankalar	420	358	336	21.534	19.413	18.890	17.595	17.652	17.429	609	571	589	40.158	37.994	37.244
Özel Sermayeli Bankalar	985	1.463	1.497	52.956	23.898	24.904	38.296	43.409	45.419	1.686	1.844	1.844	66.869	70.614	73.782
Tasarruf Mevduatı Sig. Fon.Dev.B	65	33	32	2.042	1.596	1.536	3.583	2.739	2.573	196	150	150	5.886	4.518	4.277

Yabancı Bankalar	77	82	116	1.516	1485	1.398	3.397	3561	3.807	426	353	353	5.416	5481	5.680
Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar	140	106	118	1355	1253	1.240	3054	2.894	2.918	393	389	389	4942	4942	4.667
Sektör Toplamı	1.660	2.037	1355	52.403	47.652	47.968	65.898	70.252	72.146	3.310	3.308	3.437	123.271	123271	125650

Kaynak:TBB, (2004)

2004 yılında bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 2'si ilköğretim, yüzde 37'si orta öğrenim, yüzde 59'u yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 3'ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli ticaret bankalarında çalışanların yüzde 52'sini, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 66'sını, yabancı bankalarda yüzde 75'ini ve mevduat kabul etmeyen bankalarda ise yüzde 72'sini, yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır(TBB,2004).

Tablo11. 2005 Yılı İtibariyle Öğrenim Gruplarına Göre Banka Çalışanları

	İlkokulu Bitirmiş Olanlar	Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar	Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar	Toplam
Ticaret bankaları	1.942	42.922	79.218	3.775	127.857
Kamu bankaları	893	16.710	19.643	800	38.046
Özel bankalar	919	23.182	52.265	2.440	78.806
Fondaki bankalar	8	200	180	7	395
Yabancı bankalar	122	2.830	7.130	528	10.610
Kalkınma ve yatırım bank.	80	1.098	2.887	336	4.401
Toplam	2.022	44.020	82.105	4.111	132.258

Kaynak:TBB (2005)

2005 yılında bankacılık sektöründe çalışanların yüzde 2'si ilköğretim, yüzde 33'ü orta öğretim, yüzde 62'si yüksek öğretim kurumları mezunu, yüzde 3'ü ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır. Kamusal sermayeli ticaret

bankalarında çalışanların yüzde 54'ünü, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 69'unu, yabancı bankalarda yüzde 72'sini ve kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 73'ünü, yüksek öğretim ve lisansüstü eğitim yapmış personel oluşturmaktadır(TBB,2005)

Yıllar itibariyle baktığımız da sürekli olarak özel sermayeli bankalarda çalışanların kamu bankalarında çalışanlara oranla daha eğitilmiş oldukları görülmektedir. Özel bankalarda çalışanların eğitim düzeylerindeki yükselme hızı ve ortalaması da Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bu bankalarda ilköğrenimi ve orta öğrenim yapmış olanların oranı Türkiye ortalamasının altında; yükseköğrenim lisans doktora yapmış olanların oranı ise genel Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bundan rakamlardan şu sonuç ortaya çıkmaktadır ki ; Türkiye Bankacılık Sisteminde çalışanların eğitim düzeyinde ortaya çıkan yükseliş ağırlıklı olarak Özel Sermayeli Bankalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Öte yandan 2005 verilerine bakıldığında üniversite bitiren kadın çalışanların sayısının erkek çalışanlardan daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bankacılıktaki 62 bin 379 kadın çalışandan 44 bin 746'sının üniversiteyi bitirdiği,bin 957 'sinin lisans ve doktora çalışması yaptığı görülmektedir. Erkeklerde ise, 69.879 erkek çalışandan 37.359 'un üniversite mezunu olduğu, 2.154 erkek çalışanın ise yüksek lisans doktora eğitimini tamamladığı belirtilmektedir (TBB,2004)

“Rasyonalizasyon” ve “Modernleşme” bağlamında şube kapatmaları, personel azaltılması vb. gibi gelişmeler sonunda sonucunda, banka çalışanlarının içinde yüksek öğrenim ve daha yüksek düzeyde eğitim görmüş olanların hem mutlak sayısı hem tüm banka çalışanlarına oranı daha da yükselmektedir ve yükselecektir (Çetin ,1994 :151)

İnternet ve teknolojiye hızlı değişim, bankaların gelecekte bilgi toplumu üyelerinden oluşan çekirdek kadroların yöneteceğini göstermektedir. İlerleyen yıllarda mavi gömlekli olarak adlandırılan banka alt düzey personelinin yaptığı işler daha çok taşeron firmalara (outsourcing) devredilecek ve bankaları proaktif , dışa açık, küresel düzeyde düşünüp karar alabilen , mobil kurmay birimler yönetecektir.

Bankacılar ve finansçılar teknolojiyi daha yakından takip eden ve hatta bilgisayar teknolojilerinden anlayanlardan oluşacaktır. Teknolojideki gelişim insan kaynaklarını tedarikçi yönetimine (supply chain managment) ve oursourcing'e (dışarıya iş yaptırma) doğru kaydıracaktır. Kurum çalışanlarının eğitimi, yeni kavram ve düzenlemelere göre, şirketin yeni yapısına ve oluşumlarına bağlı olacaktır (Aydın,2005: 89).

Bankalar kurumsal, ticari, şirket, bireysel ve özel bankacılık alanları oluşturulmakta ve müşteriler bu segmentlere ayrılmaktadır. Tekrar yapılanan şube ağı ile karlılık ve performansın öne çıkmasına dikkat edilmektedir. İK ve teknoloji altyapısı bu değişim sürecine entegre edilmeye çalışılmaktadır. Yine bu yöndeki çalışmalarla bankadaki unvan bazlı yapıdan, görev bazlı yapıya geçildiğini belirten bir bankanın İK'den sorumlu Genel Müdür yardımcısı 210 olan unvan yapısının, 7 seviyeli bir görev yapısına dönüştürüldüğünü belirtmektedir. Hiyeralşik yapıdaki değişiklik bankayı daha yatay bir organizasyon şekline dönüştürmüş ve bu ücret sistemi görev bazlı olarak tekrar düzenlenmiştir (Hürriyet İK,2006;3).

BÖLÜM 4: TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE SENDİKALAR VE SENDİKAL HAREKETİN GELİŞİMİ

Çalışma ilişkileri nitelikleri gereği çatışmalı ilişkilerdir ve yalnız makro-ekonomik anlamda değil, işletme/işyeri düzeyi açısından da iki çıkar arasında uzlaşmanın sağlanması kolay değildir. Ancak sendikalaşma ve ona bağlı haklar, kapitalist ekonomi içinde iki çıkar grubu arasında uzlaşma sağlayıcı araçlar olarak işlev görmektedirler. Sendikaların sosyalist ve devrimci eğilimlerinin yerini demokratik bir toplumda siyasal ve ekonomik mücadele alınca, emek ve sermaye arasındaki çıkar çatışmasını çözecek araçların varlığı, kurumsallaşması büyük önem taşımaktadır (Koray ,2002:137).

Ülkemizde Banka ve sigorta işkolunda, 1963 yılına kadarki süreçte gerek işkolunun hizmete dönük özelliği, gerekse yasal düzenlemelerin kapsamı bakımından sınırlılığı nedeniyle sendikacılık hareketinden söz edebilmek oldukça zordur. Kuruluş tarihi ve üye sayısı itibarıyla bu dönemde bilinen tek sendika Banka ve Büro Sendikasıdır. 1952 yılında İstanbul'da sendikanın 1961 yılında 100üyesi bulunmaktaydı. Kuruluş tarihi ve üye sayıları belli olmamakla birlikte, İstanbul Çalışma müdürlüğü kayıtlarına göre anılan işkolunda, Türkiye Banka, Sigorta ve Ticaret İşçileri Sendikası ve Türkiye Banka İşçileri Sendikası olmak üzere iki sendika faaliyet göstermekteydi.

1961 Anayasası ile güvence altına alınan sendikal örgütlenme hakkı ve 1936 tarihinde çıkarılan 274 sayılı Sendikalar Kanunu ile işkolunda çok sayıda sendika kurulmuştur. Türkiye Banka İşçileri Sendikası (Bank İş) ve işverenlerce de Türkiye Banka İşverenleri Sendikası (Bank İşveren) kurulmuştur. Banka çalışanlarının bu dönem işkolu yerine işyeri-işletme sendikaları kurmaya başladıkları görülmüştür. Bunlardan ilki 1964 yılında kurulan Türkiye İş Bankası Mensupları Sendikası (TİBAŞ) dır. TİBAŞ'ı diğer bankalarda izlemiş, Türk Ticaret Bankası, Akbank, Dış Ticaret Bankası, Vakıflar Bankası, Banco Di Roma, Pamukbank, Yapı Kredi Bankası personeli de aynı yolda sendikalar oluşturmuşlardır. 1972 yılında “ Banka ve Sigorta Mensupları Sendikalar Konfederasyonu “ Bank-Sif kurulmuştur (2005,69).

1983 yılına kadar olan dönemde yasal düzenlemelerin birden fazla işkolunda örgütlenme imkanı vermesine karşın, banka ve sigorta işkolunda işyeri sendikaları tipinde örgütlenme daha yaygındı. 1983 tarihli 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun

işkolu düzeyinde örgütlenmeyi zorunlu tutmasıyla birlikte bugünkü sendikalar oluştu. 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu'nun 60. maddesine göre çıkarılan İşkolları yönetmeliğine göre 11 bolu sırada " Banka ve Sigorta " işkolu olarak yer almıştır. Bu işkolunun kapsamı; bankalar ve sigorta şirketleri, banka ve sigorta birlikleridir.

Bugün itibariyle bu işkolunda 5 sendika faaliyet göstermektedir. Bunlardan BASS ve BASSİSEN Türk-İş'e bağlı, BANK-SEN DİSK'e bağlı ve BANKSİS ve BANKSİSEN bağımsız olarak faaliyet göstermektedir.1963 yılında kurulan Bank- İşveren Sendikası 1984 'de kendisini feshetmiş, bu tarihten sonrada bir daha işveren sendikası kurulmamıştır.

4.1. Banka ve Sigorta İşkolunda Örgütlü İşçi Sendikaları

4.1.1. BASİSEN (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)

BASİSEN 19 Mayıs 1964 yılında işyeri sendikası olarak kurulmuştur. Bu dönemde örgütlü olduğu banka Türkiye İş Bankası'dır. 1982 yılında işkolu sendikasına dönüşmüştür. BASİSEN örgütlenme politikası gereği olarak,"Banka-Sigorta İşkolu'nda örgütlü şirketlerde işe yeni giren veya daha önce çalışmaya başladığı halde üye olmayan işçileri üye kaydederek bünyesine katmayı sürdürmüştür. Ancak örgütlenmeye ilişkin tüm çabalarına karşın bir işletmede özelleştirme ile işverenin değişmesi (Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi) , sendikasızlaştırma politikası sonucu bir işletmede örgütlülük son ermiş (Koç Aliianz Sigorta A.Ş) , bir işletme (Esbank –Eskişehir Bankası T.A.Ş) ise finansal krizden dolayı TMSF'ye devredilip daha sonra BDDK kararı ile kapatılmıştır.

Yapı ve Kredi Bankası,Pamukbank,Şekerbank ,Arap Türk Bankası ,Bankalar Birliği ,Bank Mellat,Takas Odaları Merkezi ve yedi sigorta şirketi olmak üzere toplam 15 işletmede örgütlenmiştir. 21 Ekim 1989 tarihinde BANKS'ın BASİSEN'e katılması sonucu sendikanın üye sayısı artmıştır. Türk-İş üyesi olan BASİSEN , uluslararası düzeyde ise UNI üyesidir.

BASİSEN'İN Türkiye'nin değişik illerinde faaliyet gösteren 10şubesi bulunmaktadır. İşkolunun en büyük sendikası olan BASİSEN, 1999 yılında banka ve sigorta çalışanlarının %54.07 'sini örgütlemiş bulunurken, bu oran Ocak 2003 istatistiklerinde %46.80'e yükselmiştir. Ocak-1999 verilerine göre üye sayısı 49.343 iken Temmuz 2002

verilerine göre 55.633 'tür (BASİSEN,2003:13-193-194-195) Ocak 2006 itibariyle 64.667 üye sayısının %43.48 oranındaki payı ile banka ve sigorta işkolundaki en güçlü sendikadır (ÇSBG,2006).

4.1.2. BANKSİS (T. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)

BANKSİS 1968 yılında AK-MEN adıyla sadece Akbank mensuplarını kapsayan bir sendika olarak kurulmuştur. 1983 yılında işkolu sendikası esasının kabul edilmesinin ardından BANKSİS adı altında faaliyetlerini sürdürmüştür. BANKSİS'in örgütlü bulunduğu kurumlar , Akbank ve Aksigorta 'dır. Türkiye genelinde 9 şubesi bulunan BANKSİS Akbank T.A.Ş ile 11. dönem TİS faaliyeti içindedir. BANKSİS banka ve sigorta işkolunda örgütlü bağımsız bir sendikadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2005 Temmuz ayı istatistiği verilerine göre bu işkolunda %17.4 oranı ile barajı aşmıştır(TİSK,2005)

Geçmiş yıllardaki üye sayıları incelendiğinde; 1990 yılında 9.602, 1995 yılında 13.866 ,2004 yılında 22.515 ve Ocak 2006 itibariyle 25.786 üye sayısı bulunmaktadır(ÇSBG,2006) BANKSİS yetkilisiyle yaptığım görüşmede bu rakamında yanıltıcı olduğu kendi ellerinde kayıtlı 11.000 üyenin bulunduğunu belirtmek gerekir.

4.1.3. BASS (Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)

Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası (BASS) 1972 yılında, çoğu banka sendikası gibi, uzun süren mücadeleler sonrasında Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. bünyesinde bir işletme sendikası olarak kurulmuştur. Sendikanın o tarihteki adı Vakıflar Bankası Mensupları Sendikası (Vakıf-Bank-Sen) 'di.

1982 yılında yapılan ve ana tüzük hükümlerinin yeni yasa ile uyumlu hale getirilmesini amaçlayan genel kurulda sendikanın ismi "Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası" (BASS) olarak değiştirilmiş ve Türkiye düzeyinde örgütlenmeye başlanılmıştır. Kısa süre içerisinde DemirBank, TarihBank ve Osmanlı Bankası çalışanları BASS 'ta birleşmiş, bunu Ziraat Bankasında işçi statüsündeki bir grup işçi izlemiştir. Yüzde on baraj sorunu yargı kararıyla aşılırken gelişmeye paralel olarak şube örgütlenmesi başlatılmış ve tamamlanmıştır.

Türk-İş üyeliği sağlanmış BASS çalışanları şimdiki ismi ile UNI olan uluslararası sendikal örgüt FIET 'te temsil olunmaya başlanmıştır. Bu arada VakıfBank ile 14.dönem toplu iş sözleşmesi yapılmıştır. 15.dönem toplu iş sözleşme görüşmeleri de sürmektedir(BASS,2006).Türkiye genelinde şuan 6 şubesi bulunmaktadır.

BASS'ın üye sayısı yıllar itibariyle incelendiğinde1985 'te 9.205 olan üye sayısının ,1990'da 8.970 ,1995 'de 11.613 ,2004 yılında 15.466 ve Ocak 2006 itibariyle 16.277 'ye yükselmiştir. Yine Ocak 2006 itibariyle banka ve sigorta işkolunda sendikalı çalışanların %10.4 'ünü temsil etmektedir (ÇSGB,2006).

4.2.4. BANK-Sİ-SEN (T. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)

1983 yılına kadar bir işyeri sendikası niteliğinde olan Türk Ticaret Bankası Çalışanları Sendikası'nın 26 Ekim 1983 tarihinde gerçekleştirilen olağanüstü genel kurul ile Türkiye çapında faaliyet gösteren milli tipte sendika olmasına karar verilmiş ve sendikanın adı Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası kısa adıyla BANK-Sİ-SEN olarak değiştirilmiştir.

BANK-Sİ-SEN, Ocak 1986 tarihine kadar %10 barajını aşmamışken bu tarihten sonra örgütlü bulunduğu işyerlerinde toplu sözleşme yapma yetkisini elde etmiştir. Türk Ticaret Bankasında örgütlü olan sendika 1980 öncesinde olduğu gibi günümüzde de bağımsız faaliyet göstermektedir.

BANK-Sİ-SEN 'in üye sayısı 1985 yılında 6.429 iken,1990'da 8.441,,1995'de 10.01ve 1996 yılında 10.797'e yükselmiştir (Halıcı,2005:73). 2003 yılında 12.104 olan üye sayısı Ocak 2006 itibariyle 12.076 'dır. %8.12 ile bu dönem itibariyle barajın altındadır (ÇSGB,2006).

4.1.5. BANK-SEN (T. Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası)

Temeli 1972 Yapı Kredi Bankası şubelerinde çalışanlarca kurulan YAPI-SEN e dayanan BANK-SEN 1976 yılında gerçekleştirilen genel kurulla YAPI-SEN olan adını BANK-SEN (Türkiye Devrimci Banka, Büro, Borsa ve Sigorta İşçileri Sendikası) olarak değiştirmiştir. Yine aynı genel kurulda DİSK'e üyelik kararı alınmıştır(BANKSEN,2006).

BANKSEN'in üye sayısı 1995'de 14.223, 1996 yılında 14.752 iken 2003'e gelindiğinde 15.102 ye yükselmiştir. 2004 yılında 15.102 üye sayısı aynı kalmış 2005 yılında 18.569 üyeye yükselmiş ve son olarak 2006 yılında 13.961 üye ile %9.38 oranında barajın altındadır (ÇSGB,2006).

4.2. Banka Ve Sigorta İşkolunda Örgütlü Sendikaların Üye Sayılarındaki Değişim Ve Nedenleri

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Çalışma Hayatı İstatistikleri'ne bakıldığında, Banka ve Sigorta İşkolunda sendikalaşabilir toplam işçi sayısı içindeki sendikalı işçilerin oranının diğer işkollarına göre oldukça yüksek, hatta yüzde yüze yakın bir düzeyde olduğu görülür. Ancak bu rakamlar yanıltıcıdır. Bu duruma sendikalar Kanunu tarafından zorunlu tutulan işyeri barajı nedeniyle üye sayısının yüksek gösterilmesi neden olmaktadır (Sendikacılık Ansiklopedisi, 2006;115).Nitekim yaptığım görüşmelerde sendika yöneticilerinden biri Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Çalışma Hayatı İstatistikleri verilerinde 24.587 gibi gözükken o dönemki üye sayılarının aslında 11.000 olduğunu rakamların çok yanıltıcı olduğunu belirtmiştir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Çalışma Hayatı İstatistikleri verilerine göre, sektördeki sendikaların üye sayısının arttığını söyleyebiliriz. Yine rakamsal verilerin doğruluğu tartışılabilir bile BASİSEN 'in her dönem ağırlığının ve oransal olarak diğer sendikalarla olan arasındaki farkın girederek açıldığı gözlenmektedir. Şuan BASİSEN bankacılık ve sigortacılık kolunda en fazla üyeye sahip sendikadır.

1999 yılında işkolundaki toplam çalışan sayısı 109.474 iken,2000 yılında 112.510 'a,2001 yılında 116.995'e yükselmiş,2002 yılında 116.610'a düşerken, 2003 yılında 119.982 ve 2004 yılında 139.400'e yükselmiştir(BASİSEN,2003;195). 2006 ocak ayı istatistiklerine göre 148.718 çalışanda 132.258 sendika üyesidir (ÇSGB, 2006). Ancak bu rakamların bakanlıktaki kayıtların başlangıçtan itibaren yanlışlığı nedeniyle 2000 sonu ve 2001 başında yaşanan krizle birlikte bankacılık sektöründe yaşanan istihdam daralmasını pek yansıtmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle mevcut istatistiklere ihtiyatla yaklaşmak gerekmektedir (BASİSEN,2003;195).

Tablo 12. Banka ve Sigorta İşkolunda Örgütlü Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin Dağılım

SENDİKA	ÜYE SAYISI OCAK 1995	ÜYE SAYISI OCAK 2003	ÜYE SAYISI OCAK 2004	ÜYE SAYISI OCAK 2005	ÜYE SAYISI OCAK 2006
BASİSEN	39.949	56.154	57.938	60.365	64.667
BASS	11.613	15.178	15.215	16.239	16.277
BANKSİS	13.866	20.582	22.069	22.311	25.786
BANK-Sİ-SEN	10.016	12.104	12.105	12.093	12.076
BANKSEN	14.223	15.102	15.102	18.569	13.961
TOPLAM	89.398	119.982	132.149	129.577	132.258

Kaynak: ÇSGB İstatistikleri (1995-2003-2004-2005-2006)

1999 yılında işkolundaki toplam çalışan sayısı 109.474 iken, 2000 yılında 112.510'a, 2001 yılında 116.995'e yükselmiş, 2002 yılında 116.610'a düşerken, 2003 yılında 119.982 ve 2004 yılında 139.400'e yükselmiştir (BASİSEN, 2003; 195). 2006 ocak ayı istatistiklerine göre 148.718 çalışanda 132.258 sendika üyesidir (ÇSGB, 2006). Ancak bu rakamların bakanlıktaki kayıtların başlangıçtan itibaren yanlışlığı nedeniyle 2000 sonu ve 2001 başında yaşanan krizle birlikte bankacılık sektöründe yaşanan istihdam daralmasını pek yansıtmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle mevcut istatistiklere ihtiyatla yaklaşmak gerekmektedir (BASİSEN, 2003; 195).

Ayrıca, kamu bankalarında çalışanların toplu yapma hakkı yoktur. Özel ve yabancı sermayeli bankalarda ise; toplu sözleşmeli sendikalaşma hakkı varken sadece 12'inde sendikalaşma hakkı vardır. Sendikalı çalışan sayısı hakkında güvenilir veriler olmamakla birlikte oranın %30 civarında olduğu söylenmektedir. BASİSEN ve BANKSEN yetkilileri, bunun temel nedeni olarak işverenlerin sendika üyeliğini iş güvencesinin karşısına koyarak caydırmasını göstermektedir. Bankacılık kesiminde

grev yasağının bulunması ve sendikaların yetki alana kadar gizli örgütlenmek zorunda olmasının sendikalaşmayı olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Türk endüstri ilişkileri sisteminin en önemli sorunlarından birinin güven eksikliği olduğunu gerek işçi gerek işveren gerekse de akademik çevreler sık sık vurgulamaktadır. Aslında güven sadece endüstri ilişkileri için değil, genel anlamda iktisadi kalkınma ve demokrasinin gelişmesi için de son derece önemli bir kavramdır. Kişiler arası güven ikincil kuruluşların (sivil toplum kuruluşları veya gönüllü kuruluşlar) oluşmasında önemlidir ve bu kuruluşlar da demokrasi için gereklidir.1991'den 1997'e endüstri ilişkileri ile ilgili kurumlara baktığımızda hem sendikalara, hem de işletmelere Türk toplumunda fazla bir güven duyulmadığını ve sendikaların şirketlere nazaran bir güven kaybına uğradıklarını söyleyebiliriz.(Yıldırım,2000;353–354).Yaptığım görüşmelerde konuşma şansı bulduğum banka çalışanları özel bir banka olan P bankasının H bankası olan halk bankasıyla birleşmesiyle H bankasına geçmişlerdir. Bu birleşme esnasında BASİSEN tarafından gerek ücret gerek banka içi pozisyonlarıyla ilgili verilen sözlerin yerine getirilmediğini ve sendikaya olan güvenlerinin bir kez daha sarsıldığını üyelikten ayrılacaklarını belirtmişlerdir. Sendikaların başlıca kuruluş amaçları olan üyelerinin haklarını savunmaktaki acizlikleri hiç şüphesiz onları bu günkü durumlarına getiren en önemli etmenlerdendir.

Bireyleşme sürecini besleyen ideolojik ve sosyo kültürel gelişmeler, sendikaları güçsüzleştiren bir başka etmendir. Kendilerini bir toplulukla özdeşleştirme ihtiyacındaki kırsal kökenlerine bağlı hala devam eden ve şehirlerin varoşlarında kırsal kesimin değerlerini yaşatmaya çalışan, şehirdeki yalnızlığın belli ‘ toplumsal gruplara’ (cemaatler, siyasi partiler, sendikalar, futbol takımları) katılarak gidermeye çalışan insanların yerine giderek daha eğitilmiş, bireysel tercihlerini öne çıkarabilen ve kendi ayakları üzerine durabilen ‘bireyler’ almaktadır. Bu süreç gelişmiş ülkelerde tamamlanmış, Türkiye’de ise devam etmektedir. Bu yeni tip insanlar mücadelelerinde bireyselliklerini öne çıkarmayı tercih etmekte ve sendikalara ilgi duymamaktadır. (Coşkun,2002,114)

İKY, genelde işletmede üst yönetimin belirlediği ve bir bakıma sendikayı dışlayan veya pasif hale getiren katılımcı uygulamalara ağırlık vermektedir. Bu yönüyle de

sendikaların işletmelerde güçlü biçimde örgütlenmelerini zorlaştırmaktadır. Bu noktada paradoksal bir süreç yaşanmakta, işletmedeki işçinin sendikaya mı yoksa işletmeye mi yaklaşacağı konusunda karar vermesi güçleşmektedir. Bu durumda her iki tarafın da zarar görebileceğinden söz edilmektedir.

Ayrıca İKY, organizasyonda değişik çıkarların temsiline ve özellikle müdahalesine sıcak bakmamaktadır. Burada temel tartışma alanı, işçinin bağlılığı ve sadakati yönünden organizasyonda ikili bir yapının yaşatılıp yaşatılmayacağı olmaktadır (Tokol,2001,211).

Kadınların ve genç çalışanların sayısındaki artış sendikaların üye sayılarındaki azalmaya karşılık bu gruplara yönelmelerine yol açmaktadır. Bu hedef gruplar arasında kadınlar özellikle önem taşımaktadır. Sendikaların kadınlara ilgisiz kalması, aile sorumlulukları, çalıştıkları işin niteliğine bağlı nedenlerle sendikalaşma eğilimi düşük olan kadınların sendikalaştırılması sendikalar için özel bir çaba gerektirmektedir. Bu amaçla bazı sendikalar toplu sözleşmelerde eşitlik konularında düzenlemeler yapmakta, eşitlik politikaları ve olumlu eylem programları düzenlemekte, kadın ve eşitlik komiteleri kurmakta, kadın sorunları ile ilgili konularda kampanyalar yapmakta, kadın sorunlarına yönelik özel hizmetler sunmaktadırlar. Kadınların sendika yönetimlerinde temsilini sağlamak amacıyla da kota uygulaması, yönetim organlarında belirli sayıda kadına temsil olanağı verilmesi, kadınların sendikal konularda bilgilendirilmesi, sendika toplantı zamanları ile sendikada kullanılan dile dikkat edilmesi gibi yöntemlere başvurulmaktadır. Ancak bu konudaki sendika çabalarının henüz yeteri ve başarılı olduğunu söylemek oldukça güçtür.(Tokol,2000).Türkiye’de kadın üyeler ve sendika ilişkilerinde karşılıklı bir ilgisizliğin söz konusu olduğundan söz etmek yanlış olmayacaktır(Koray,1993;61).

Genelde hizmet sektöründe çalıştıkları, sendikaları orta yaştaki erkeklerin örgütü olarak gördükleri, sendikaların savunduğu sosyal adalet, dayanışma gibi ilkelere ilgi duymadıkları ve sendikaların kendileri için anlamlı rol oynayamayacağını düşünmedikleri için gençler arasında da örgütlenme eğilimi düşüktür. Bu nedenle sendikalar gençlere yönelik politikalar oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ülkemizde de uygulanabilecek bu politikalar arasında genç işçilerden alınan aidatların düşük tutulması, gençlik komiteleri veya konseylerinin oluşturulması, okul ziyaretleri, gençleri

sendikalar konusunda bilinçlendirme kampanyaları, okuldan atılmış veya eğitimsiz genç işçiler için özel eğitim programları, gençlere yönelik yaz programları sayılabilir FNV ise genç işçiler için sendika kurmuştur. Genç işçileri sendikaya çekmek için sendikalar müzik festivallerine ve konserlere sponsorluk yapmaktadır. İngiltere’de GMB Sendikası Brentford ve Scunthorpe futbol kulüplerinin sponsorluğunu yapmıştır. Danimarka’da Metal Sendikası milli kadın hentbol takımının sponsorluğunu üstlenmiştir(Tokol,2000).

BÖLÜM 5: BİR ARAŞTIRMA OLARAK TÜRKİYE VE SAKARYA BOYUTUYLA ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ AÇISINDAN BANKACILIK SEKTÖRÜ

5.1. Araştırmanın Amacı

Teorik bölümde incelenen konular doğrultusunda bankacılık sektöründe çalışanlar ve banka sendikaları hakkında bilgilerin sonrasında bu üçlü yapının bir diğer parçası olan işveren konumundaki bankaları ve bu sektördeki çalışma ilişkilerini incelemektir. Bu bağlamda banka genel müdürlükleriyle yapılan görüşmeler ile bankaların insan kaynakları yapısı ve politikaları incelenirken Sakarya örneğiyle bu özelleştirilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma belli kısıtlar içerisinde gerçekleşmiştir. Araştırma için örneklem olarak seçilen 6 bankadan sadece A Bank ve K Bank Genel Müdürlük çerçevesinde Türkiye geneli için düşünülen araştırmanın birinci aşamasında görüşmeyi kabul etmiştir. Diğer bankalar içinde bulunduğumuz hareketli dönem banka birleşmeleri, satın almalar, iş tempoları ve kurumları hakkında bilgi vermekteki çekinceleri nedeniyle görüşmeyi uygun bulmamışlardır. Bunun dışında bankacılığın yoğun çalışma temposu gerektiren bir iş olması ve görüştüğüm kişilerin yönetici pozisyonunda olmaları nedeniyle randevu alma, görüşme esnasında halen devam eden iş trafiği, araştırmayı olumsuz etkilemişti.

5.3. Veri Toplama Aracı, Süreci ve Yöntemi

Araştırmada mülakat yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada konu olan bankaların internetteki web sitelerine girilmiş bankalar hakkında görüşme öncesi ön bilgiler alınmıştır. Yapılan incelemeler sonucu bankalara gidilerek mülakat yapılmıştır.

Genel müdürlük düzeyinde A Bank ve K Bankın 2 İKY departmanı yöneticisiyle yaklaşık 45 dk lık görüşmeler yapılmıştır. Sakarya daki banka şubelerinde ise 6 şube yöneticisiyle yine 45 dk-1 saat aralığında değişen görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

5.4 Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreninin Türkiye Bankacılık sistemi dahilindeki tüm bankalar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme için 6 banka seçilmiştir. Bu bankaların seçiminde karşılaştırmalı bir analiz yapabilmek için kamu bankası, özel banka, büyük ve küçük ölçekli banka, yabancı banka, özel finans kurumu, sendikanın örgütlü olup olmaması gibi faktörler aranmış ve hepsi için örnek teşkil edecek bir bankayla görüşme yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında örnekleme olarak seçilmiş bankalar hakkında detaylı bilgi bankaların tanıtımı bölümünde verilmiştir.

5.5. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Bankaların Tanıtımı

1. H BANKASI: 1933 yılında çıkartılan 2284 sayılı H Bankası ve H Sandıkları Kanunu ile Türkiye H Bankasının kuruluş süreci başlamıştır. Nisan 2001 tarihinde göreve başlayan Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, Bankanın organizasyon yapısını değiştirerek çağdaş bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde ekonomiye artı değer yaratacak, karlı ve verimli bir kurum olması hedefiyle hareket etmiştir. 2004 yılının ikinci yarısında Bankaya devredilen P bank T.A.Ş.'den gelen şubelerle birlikte şube yapısı yeniden şekillenmiş, yeni yapıda, müşteri segmentasyonu kapsamında, özellikle KOBİ'ler ile orta ve orta üstü gelir sahibi bireysel müşterilere ayrıcalıklı ürün ve hizmetler sunmak, müşteri odaklı kaliteli hizmet anlayışını benimsemek unsurları önem kazanmıştır. P banktan gelen çalışanlar BASİSEN 'e üyedir.

2. A BANKASI: 1948 yılında kurulan A bank faaliyetlerini, İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 13 Bölge Müdürlüğü aracılığı ile sürdürmektedir. Toplam 633 şubesi ile yurtiçinde güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahip olan A bank, hizmetlerini geleneksel dağıtım kanalları olan şubelerin dışında, Bireysel ve Kurumsal İnternet Şubeleri, Telefon Bankacılığı Şubesi, 1500'ü aşkın ATM, 136 BTM, 190.000 POS terminali ve son teknoloji kanalları kiosk, cep telefonu ve cep bilgisayar aracılığı ile de sunmaktadır. Ayrıca, şube içinde şubeye destek amacıyla müşterilerin İnternet ve Telefon şubelerini kullanmaları için, bu kanalları kapsayan "Özgür Bankacılık Alanı" adı altında bir bölüm ayrılmıştır. 2004 yılı sonunda brüt kâr 1.497 trilyon TL (yaklaşık 1.093 milyon ABD Doları) ve toplam aktifler 34.913 trilyon TL (yaklaşık 25.490 milyon ABD Doları) olarak gerçekleşmiştir. Bankanın Sermaye Yeterlilik Rasyosu,

%36,24 ile sektördeki en yüksek oranlardan biridir. Ayrıca BANKSİS in örgütlü olduğu bir bankadır.

3. İ BANKASI :26 Ağustos 1924 tarihinde kuruldu Kuruluşundan beri halka açık bir şirket olan İ Bankası, bugün Munzam Sandığı aracılığı ile çalışanlarının ve emeklilerin ortaklık içindeki payının % 41,5'lara kadar yükseldiği ve ülkemizde benzeri olmayan bir ortaklık yapısına sahip Özellikle 1980 sonrasında Türk bankacılığında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelerin ışığında, dünyanın en gelişmiş "on line real-time" sistemlerinden biri hızla uygulamaya alındı 875 şube9 yurtdışı şubesi Genel Müdürlük birimleri İ bank GmbH (Almanya 12 şube, Hollanda 2 şube,Fransa 1 şube, İsviçre 1 şube) bu sistemle bir birine bağlanıyor. Bugün Bankanın, kullandığı donanım ve yazılım teknolojileriyle Türkiye'nin en gelişmiş sistemine sahip olmasının yanı sıra on-line real time uygulamaları ve etkin self-servis hizmetleriyle dünyada örnek gösterilen bir konuma ulaşmış durumdadır.

4. K BANKASI: Türkiye'nin önde gelen iki büyük grubunun finans kurumları A Finans ve F Finans, gönüllü birliktelikleri ile 31 Ocak 2005 tarihinde güçlerini birleştirmiş ve böylece Türkiye'nin en büyük katılım bankası olan Türkiye Finans K Bankası doğmuştur. Türkiye Finans K Bankası, sermaye büyüklüğü ile 11'inci, aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin 12'inci büyük özel bankası olarak, Türkiye coğrafyasının %95'ine hitap eden ve şimdilik 110 şubeden oluşan geniş hizmet ağı ATM, internet bankacılığı hizmetleri de sunmaktadır.

5. Y BANKASI: Avrupa, Asya-Pasifik bölgesi, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu ve Afrika'da faaliyet gösteren Y Grubu, dünyanın en büyük bankacılık ve finansal hizmetler kuruluşlarından biridir. İngiltere'de kayıtlı olan Y Holdings plc'nin genel merkezi Londra'dadır. 31.12.2005 itibarıyla 1,502 milyar USD 76 ülke ve bölgede 223.000 üzerinde çalışan Y bankası yılda 13 milyardan fazla müşteri işleminin gerçekleştiği ve her geçen gün hızla gelişen e-ticaret fonksiyonu, internet, PC bankacılığı, interaktif TV, telefon bankacılığı ve cep telefonu bankacılığını içermektedir. Y bank, bilgi teknolojileri hizmetlerini tüm dünyadaki müşterilerine ve personeline sunmak için kendi özel iletişim ağını- dünyanın en geniş ağlarından biri - kullanmaktadır. Türkiye'de 169 şubesi 453 ATM 4131 çalışanı ve 2 milyonu aşkın müşterisi bulunmaktadır.

6. F BANKASI: 26 Ekim 1987 tarihinde faaliyete geçti. Bugün yurtdışında 235 şubesi bulunan F bank, yurtdışında da yaygın olarak bankacılık çalışmalarını yürütüyor. Toplam 10 ülkede bankacılık yapan F bank, Türkiye dışında, İsviçre, Hollanda, Fransa, Almanya, Belçika, Rusya, Romanya, İrlanda ve Bahreyn'deki şube ve bankalarıyla hizmetlerini sürdürüyor. Bu yapısı ile F bank yurtdışında en çok yatırımı olan ve en yaygın ağa sahip Türk bankasıdır. 2005 yılında bu büyüme trendi devam ederek network olarak genişleme stratejisi güdülmüştür. 2004 yılında tamamlanmış olan segmentasyon projesi kapsamında yeni şube tasarım uygulamaları başladı. 2005 yıl sonu itibariyle personel sayısı %22.5 artış ile 6.696 kişiye çıkmıştır.

5.6. Genel Müdürlükler

5.6.1. Araştırmanın İçeriği

Araştırma ilk aşaması olan genel müdürlük bölümünde Türkiye genelinde bankacılık sektöründe endüstri ilişkilerinin genel bir çerçevesini çizmek amacıyla genel müdürlüklerle yapılan görüşmeler yer almaktadır. İKY departmanlarının bankadaki ağırlığı, eğitim politikaları, işe alım süreçleri, kadın çalışanların durumu, moral motivasyon faaliyetleri ve sendikalar hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırmanın kısıtlarında da belirttiğim gibi genel müdürlük düzeyinde görüşme talebimize sadece A bankası ve İ bankası olumlu yanıt vermiştir. Bu çerçevede A ve K bankası İKY yöneticileriyle görüşme yapılmıştır.

5.6.2. Bankaların Karşılaştırmalı Analizi

1) İKY Departmanının Yapısı

A Bankası, İKY departmanı 77 kişi, toplam banka çalışanı ise 11000 kişidir. İKY Personel grubu, insan kaynakları ve organizasyon grubu, yönetim kurulu ve özel büro grubu olarak 3 bölümden oluşmaktadır. İKY olarak görevimiz personelimizin yetenekleri ve becerileri ölçüsünde gelişmesine katkıda bulunacak kaynakları sunmak; fikirlerini paylaşabileceği iletişimi sağlamak; mükemmellik, yaratıcılık ve kaliteyi destekleyen ortamı yaratmaktır buda departmanımızın önemini vurgulamaktadır.

A bank “Yeni Ufuklar Değişim projesi “ ni tamamlamak üzere. Organizasyon yeniden oluşturuldu, müşteri odaklı yapıya geçildi, şube ağı tekrar yapılandırıldı, 210 unvan terk

edilerek 7 seviyeli bir görev yapısı benimsendi. Hiyeralşik yapımızı değiştirerek , yatay bir organizasyona geçtik. Daha sonra tüm İK sistemlerimizi bu görev yapısını temel olarak oluşturmaya başladık .

K Bankası, İKY departmanında 8 kişiden oluşuyor toplam çalışan sayısı 2100. İKY üçlü bir yapıdan oluşuyor özlük hakları, ile alım, eğitim müdürlüğü organizasyon işleri de ayrı bir eğitim müdürlüğü olmadığı için İKY departmanınca hazırlanıyor. Diğer aile şirketi konumundaki bankalardan farklı olarak bizde İKY hemen her konuda söz sahibidir ve bizim onaylamadığımız kimse işe alınamaz. İşe alımlar, atanmalar, yükselmeler ve çalışanların özlük hakları olmak üzere tüm çalışanların iletişim halinde olduğu bir bölüm.

Tablo 13. Araştırmaya Konu Olan Bankalarda Toplam Çalışan ve İKY Çalışanı Sayısı

	İKY DEPARTMANI	TOPLAM ÇALIŞAN	YÜZDE %
A BANKASI	77	11000	0.7
K BANKASI	8	2100	0.38

Tablo 5.1 de görüldüğü gibi oran olarak A Bankası İKY departmanı K bankasının yaklaşık iki katı kadardır. Bunu İKY departmanına verilen önem gibi algılayabiliriz. Ancak K bankası yetkilileri mevcut bankalar içerisinde bu kadar az personelle bu departmanı yürütmelerini verimli çalışmalarına bağlamıştı. Birçok bankadan daha verimli çalışan bir İKY departmanlarının olduğunu belirtmişti ki bunu da belirtmekte fayda var.

2) İşe Alım

A Bankası, Üniversitelerin 4 yıllık örgün eğitim veren bölümlerinden mezun olmak, adayın niteliklerinin aranan pozisyona uygunluğu, A bank temel ve fonksiyonel yetkinliklerine uyumu aradığımız özelliklerdir. Banka yetkilileri eleman aradıkları

dönemlerde daha çok bayanlar mı yoksa erkekler mi başvurdu sorusuna cevap veremiceklerini belirttiler.

K Bankası, öncelikle 4 yıllık İ.İ.B.F ilgili bölümlerinden mezun olmaları gerekmekte.(K bankası KKTC üniversiteleri bazı özel üniler ve açık öğretim mezunlarını kabul etmiyor bunu özellikle belirttiler.) İlgili bölüm için yapılan sınavda başarılı olanlar mülakata alınıyor. Mülakatta dikkat edilenler dürüstlük kişinin kendini ifade edebilmesi ve müşteriye anlayabileceğini düşünmemiz. Sigara içmemesi de bizim için ayrıca önemli.

K bankası yöneticisi yaptığımız görüşmede faizsiz bir bankacılık anlayışları olduğu için müşteri portföylerinin bu yelpazede şekillendiğini ve bu tarz müşteriye anlayabilecek ve saygılı davranabilecek personel aradıklarını özellikle belirtti. Yoksa hani cumaya gitmeyen adamı almayız tarzı bir yaklaşım değil. Cuma saatinde o müşterinin cumaya gidebileceğini ramazanda oruç tuttuğunu düşünüp ona göre davranabilmeli. Ayrıca Eleman aradıkları dönemlerde erkeklerin daha fazla başvurduğunu belirtmişlerdir.

K bankası A bankasından farklı olarak KKTC, bazı özel üni, ve açık öğretim fak mezunlarını kabul etmemektedir. Ayrıca sigara kullanmamaları yine K bankası için önemlidir.

3) Eğitim Politikası

A Bankası, Eğitim sistemimiz, bankamızdaki organizasyon yapısına paralel oluşturulmuştur. Bankamızda göreve yeni başlayan çalışanlarımız, pozisyonlarına uygun olarak Oryantasyon, Temel Eğitim, Yönetici Adayı, Müfettiş Yardımcısı eğitimlerine katılırlar. Bu süreç stajla birlikte ortalama 6 ay kadar sürer. Daha sonra kariyer basamakları doğrultusunda teknik bilgi, beceri ve kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarına katılımları sağlanarak gelişimleri desteklenir.

Uluslararası eğitim ve konferanslar, yurt dışı şube ve muhabir bankalarımızdaki staj olanakları, Sabancı Üniversitesi eğitim programları, yabancı dil ve bilgisayar kursları, Bankalar Birliği eğitimleri gibi eğitimlerle de çalışanlarımıza gelişim imkânı yaratılmaktadır.

K Bankası, banka gişesi yetkilisi olarak işe başlayan biri 2 hafta kadar eğitim gördükten sonra iş başı yapmaktadır. Bankada çalışan çoğu kişi bir yıl kadar gişede parayı yani pazarlayacağı nesneyi tanımaktadır. Daha sonra kariyer basamaklarına göre tüm çalışanlar gerekli eğitimleri almaktadır. Bankada şuanda Eğitim Müdürlüğü olmadığı için bu görevi de İKY departmanı üstlenmektedir. Yılda ortalama 4-5 kez genelde kısa süreli olmak üzere ekonomi, bankacılık, iletişim gibi konularda eğitimlere gönderilmektedir.

A bankasının eğitim müdürlüğü eğitim faaliyetlerini daha organize ve daha çok imkan sunarak çalışanlarıyla paylaşmaktadır. K bankasında ayrı bir eğitim müdürlüğü olmaması ve bu faaliyetleri de İKY departmanının üstlenmesi onlar için bir dezavantaj gibi gözükabilir. Bunun yanında K bankası gişeden başlayan bir kariyer basamağını tercih etmektedir. Bunun nedeni ise banka çalışanın o bir yıl zarfında parayı tanımamasını istemeleridir. A bankasında bu tarz bir yaklaşım görülmemektedir. Yine iki banka da şube yöneticilerini dışardan almak yerine içerden, kurum kültürünü bilen, bankacılık eğitimlerini kendi verdikleri kişilerden seçmekte ve bunu tercih etmektedir.

4)Cinsiyet (Bankadaki bayan çalışanlar ve konumları)

A Bankası, Son dönemlerde kadın çalışan alımında dikkate değer bir artış var. Mevcutta eşite yakın. Çalışanların cinsiyet olarak dağılımına baktığımızda da belli pozisyonlarda bayanların yada erkeklerin yoğunlaştığını söyleyemeyiz yine bunların personel özellikleri içinde istatiki bir araştırma yapmadan cevap vermem doğru olmaz. A bankasına şube yöneticilerinin %25-30 'u kadındır.

K Bankası, Bankamızda bayan çalışan oranı % 80 erkek % 20 bayan 1999 öncesine kadar hiç bayan çalışan yoktu artık gittikçe artıyor. Pozisyon olarak dağılıma baktığımızda ticari pazarlamaya bayanları tercih etmiyoruz genelde bireysel pazarlamada banka içerisinde kalmayı istiyorlar bölgeye görede değişmekle birlikte hiç bayan kabul etmeyen kaldıramayan yerlerde var örneğin Fatih şubemizde hiç bayan çalışan yok. Bayanların güler yüzlü, müşteriye tutabilecek yapıda olduğunu ve çok sık doğum izni aldıklarını düşünüyorum.

A bankası kurum kültürü ve yapısı itibariyle bayanların rahat çalışma ortamı bulabildiği ve yönetici konumunda bulunabilecekleri bir banka iken K bankası daha muhafazakar

olan müşteri portföyleri belki bu yöndeki çekinceleri artı kendi bakış açıları nedeniyle kadın çalışanlara çok sıcak bakmamaktadır. Bankada 1999 a kadar hiç bayan personel yokken şuan %20 ler seviyesinde bulunmaktadır. Bazı bölgelerde ise halen bayan çalışan görmek istemeyen müşteriler olmakla birlikte bankanın politikası da bu müşterileri tabi ki küstürmemek gerektiği yönündedir.

5)Performans Değerlendirmesi

A Bankası, Kişisel performans öncelikli olmak üzere şube ve şirketin geneli esas alınarak performansa bağlı ücret politikası uygulanmaktadır. Yıl içerisinde belli hedeflere ulaşıldığında performans primi ile jestiyon, belli kıdeme ulaşıldığında ise kıdem teşvik primi gibi prim ödeneklerine hak kazanılır istenilen performans ve yaratıcı katkılardan dolayı teşekkür mektubu, takdirname ya da parasal ödüller ile çalışanlar ödüllendirilir.

K Bankası, şirketin genel performansı öncelikli olarak çalışanların kardan alacakları payı belirlemektedir. Bunun yanında şube performansı ve kişisel performansın değerlendirilmesi neticesi çalışanların ücretleri belirlenmektedir. Şube içi çeşitli nedenlerle yapılacak yanlış ve yanlış değerlendirilmeler düzeltilmeye çalışılmaktadır. Yıl içerisinde iki kez performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Türkiye’de ki çoğu bankalarda uygulanan performansa bağlı ücret politikası iki bankada da uygulanmaktadır. Kişisel performansın ödüllendirilmesi hiç kuşkusuz onları teşvik edici motive edici faktörlerdir.

6) Moral-Motivasyon

A Bankası, Her görevin yetki sınırları vardır. Karar alma konusu personelin yetkilendirilmeleri çerçevesindedir. Ancak öneri, öneri sistemi interaktif bir şekilde iş birimimiz tarafından takip edilmektedir. Sosyal aktiviteler olarak, iş birimlerinin dönemsel aktiviteleri, gemi gezisi, hafta sonu gezileri vb. Ayrıca Evli A bankalılar eşi ve çocuklarıyla, evli olmayan A bankalılar anne, baba ve kardeşleriyle Haziran-Eylül döneminde Erdek'teki dinlenme tesisimizden yararlanabilirler.

K Bankası, sistem belirli sınırlar dahilinde tüm çalışanların yetki ve inisiyatif almalarını yönlendiren yapıdadır ancak her çalışanın hiç şüphesiz yetki sınırları vardır.

Sosyal aktivite açısından futbol turnuvalarını, genellikle yaz aylarında yapılan piknikleri söyleyebiliriz. Bunun yanında 3 ayda bir banka tarafından bir bülten çıkartılmaktadır. Reklam ve halkla ilişkiler bölümü bu konuda yeni çalışmalar yapmaktadır.

7) Banka Sendikaları

A Bankası, sendikalar büyük kurumlarda, çalışanların ortak görüşlerini in bir araya getirilerek bir platform oluşturulması açısından gereklidir. Sendika bizde ciddi anlamda her konuda söz sahibidir.

K Bankası, sendikaların misyonlarını yerine getiremediğini düşünüyorum günümüz sendikacılığı sarı sendikacılık ve halkın güvenini kaybettiler. Banka sendikaları içinde değerlendirecek olursanız şuan en iyi durumda olan BASİSEN 'in dahi üyelerine yeterli hizmeti verdiğini ve yeterince faal olduğunu söylemek çok zor.

A bankasında yıllardır örgütlü BANKSİS kurum çalışanları tarafından benimsendiğini söyleyebiliriz. Bunu sendikanın doğru ve akılcı politikalarına bağlıyabiliriz. Bunun yanında K bankasında şuan örgütlü herhangi bir sendika bulunmamaktadır. Daha sonrası içinde böyle bir faaliyete olumlu bakılmamaktadır İKY yöneticisinin de kendi kişisel fikri bunu destekler niteliktedir.

5.7. Sakarya Örneği

5.7.1. Araştırmanın İçeriği

Araştırmada genel müdürlükler kısmında incelenen genel politikaların şubeler düzeyindeki yansımaları Sakarya ilinde örneklem olarak seçilmiş banka şubelerinde çalışanların eğitim durumları, kadın çalışanlar ve bankanın kadın çalışanlara yaklaşımı, moral motivasyon faaliyetleri, sendikalara bakışı, ücret politikaları gibi konular özel banka, kamu bankası, yabancı banka, sendikalı banka gibi özellikle farklı gruplarda örneklem olarak seçilmiş bankaların Sakarya şubelerinde karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Söz konusu bankaların şube müdürleriyle mülakat yapılmıştır.

5.7.2. Bankaların Karşılaştırmalı Analizi

1)Eğitim

Tablo 14.Araştırmaya Konu Olan Banka Şubelerinde Çalışanların Eğitim Durumu

	LİSE	YÜKSEK OKUL	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	TOPLAM
H Bankası	9	10	10	-----	29
A Bankası	6	-----	23	-----	29
İ Bankası	9	-----	38	-----	47
Y Bankası	1	2	12	-----	15
F Bankası	2	3	8	2	15
K Bankası	2	-----	15	1	18

Eğitim durumlarının incelendiği bu araştırmada lise mezunu sayısının yüksek olduğu banka H Bankasıdır yine bir kamu bankası olan H Bankasında yüksek okul mezunu çalışan sayısının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir. A Bankasında 6 lise mezunundan 2'si güvenlik görevlisi, İ Bankası 9 lise mezunundan 4 'ü güvenlik görevlisi Y Bankasındaki 1 ve F Bank ve K bankasındaki 2 lise mezunu da güvenlik görevlisidir. Özel bankalarda lise ve yüksekokul mezunu çalışan sayısı çok az olmakla birlikte bunlar kıdemli eski bankacılarıdır. K bankasında yüksekokul mezunu çalışan hiç bulunmamaktadır. Yine özel bir banka olan F bankasında ve K bankasında yüksek lisans mezunu çalışan bulunmaktadır. Bankalar işe alım sonrası verilen ilk eğitim ve yıl içerisinde çalışanlara verdikleri eğitimler konusunda da aşağıdaki bilgileri vermişlerdir.

H Bankası ;“Kesintisiz Gelişim”i ilke edinmiş her işletmenin en değerli kaynağı çalışanlarıdır. Personel eğitim daire başkanlığı tarafından düzenlenen eğitimlere yılda ortalama 10–15 kes kısa süreli olarak katılmaktadır. Uzaktan eğitime ilişkin daha kapsamlı bir Eğitim Yönetim Sistemi (LMS) kurulması çalışmaları ise devam ettirilmektedir.

A Bankası; İşe alım sonrası verilen ilk eğitim gişe 1 ay stajyerlik 2 hafta gişeden yetişiyor personelimiz. Daha sonra ise pozisyonuna uygun olarak minimum yılda 5 kez ekonomi, bankacılık, iktisat, iletişim gibi konularda çalışanlarımız eğitim faaliyetlerine katılmaktadır.

İ Bankası, Çalışanlarımıza, kariyer planlarına uygun olarak görevlerinin gerektirdiği teknik ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler; kurum içi veya kurum dışı uygulamalı sınıf eğitimleri ve e-egitimler olarak sunulmaktadır. Geçen yıllara kıyasla dışarı 2-3 kez eğitime gidiliyor genelde internet ortamında e-egitim kullanılmakta.

Y Bankası, gişe görevlileri 15 gün eğitim sonrası işe başlıyor bireysel ve ticari pazarlamada tecrübeli elemanları tercih ediyoruz. Bunun dışında eğitim kataloğumuz var. Her yıl yöneticinin yönlendirmesi ve kişinin isteğine uygun olarak çalışanlar bu katalogdan 5 eğitim seçebiliyor. Bunun dışında artı bir eğitime ihtiyaç duyulması halinde banka yine destek olmaktadır.

F Bankası, çalışanlar F ailesine katıldıklarında uzun süreli ve yoğun bir eğitim alırlar. Bu eğitimler, sınıf eğitimleri, sistem eğitimleri ve işbaşında eğitimleri içerir. Eğitimler, bankacılık konularının yanısıra, kalite, kurum kültürü, müşteri odaklılık ve kişisel gelişim konularını da kapsar. İşe alım sonrası ilk eğitimler gişe 1 ay, pazarlama için 3 ay sürmektedir. Sonrasında kişi konumuna bağlı olarak yılda ortalama 3 kes bankacılık ağırlıklı eğitim faaliyetlerine katılmaktadır.

K Bankası, yılda en az 1-2 kez çalışanlar pozisyonlarına göre eğitime katılmaktadır. Bu eğitimler dünyada bankacılık uygulamaları Türkiye’de bankacılığın seyri, iletişim ve ilgili pozisyona göre verilen kişinin donanımı için gerekli bankacılık eğitimlerdir.

2) Cinsiyet

H Bankası, toplam 29 çalışandan 11 ‘i bayan. Banka müdürü bir bay banka içerisinde toplumun sosyo-kültürel yapısını sergileyen bir dağılım olduğunu söylüyor. . Bankanın diğer şubelerinde yönetici konumunda bayanların olduğunu vurgulayan yönetici bunun sosyo-kültürel yapıyla paralellik gösterdiğini vurgulamaktadır. Yine cinsiyetten çok kişilik özelliklerinin önemli olduğunu kadınlar daha zeki yada erkeklerin daha çalışkan olması gibi bir genellemenin yapılamayacağını belirtmektedir.

A Bankası, çalışanlardan 19 ‘u bayan 10 ‘u erkek. Bayanların çalışmasından çok memnun olduğunu ve bayanların daha çalışkan, bankacılıkta daha başarılı öğrenmeye daha meraklı olduğunu belirtiyor banka yöneticisi ki bu rakamlara da yansımış. Yönetici bay 16 yıldır yöneticilik yapıyor fakat yardımcılarının çoğu bayan ve her birinin yönetici olabileceğini vurguluyor. Doğum izinlerinden şikâyetçi değilmisiniz sorusuna gülererek cevap veriyor.

Tablo 15. Araştırmaya Konu Olan Banka Şubelerinde Cinsiyete Göre Dağılım

	KADIN	ERKEK	TOPLAM
H Bankası	11	18	29
A Bankası	19	10	29
İ Bankası	27	20	47
Y Bankası	8	7	15
F Bankası	8	7	15
K Bankası	2	16	18

İ Bankası, toplam banka çalışanı 47 ve bunun içinde 27 si bayan. Yönetici bu bankada da bir erkek. Kadınların daha düzenli, tertipli olduğunu fakat müşteri seçtiğini kin tuttuğunu belirtiyor. Bunun dışında bayanlardan oldukça memnun.

Y Bankası, 15 çalışandan 7 si erkek 8’i bayan. Yönetici bu bankada da erkek çalışanların cinsiyeti ile personel özellikleri arasında bir ilişki olmadığını tamamen kişisel özelliklerin ağır bastığı görüşünde. Bankanın Türkiye deki genel müdürü de bayan ve bayanların bu bankada daha eşitlikçi bir muamele gördüğünü belirtiyor bu hissedilebiliyor zaten atmosferden.

F Bankası,15 çalışandan 8 i bayan. Diğer banka şubelerinde olduğu gibi bu bankamızda da müdür bir erkek. Kadınların öğrenmeye daha hevesli erkeklerin pazarlama kabiliyetlerinin daha fazla olduğunu dolayısıyla pazarlamaya daha uygun olduklarını düşünüyor.

K Bankası,18 banka personelinden sadece 2'si bayan. Bankada bu yıl bayan çalışan istihdam edilmeye başlandığını belirten yöneticisi personel özelliklerinin cinsiyetten çok kişilikle ve işi kabullenmeyle alakalı olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında pazarlama bölümüne bayanların rahat olmadıklarını bu bölüme uzun boylu yakışıklı, atak genç erkekleri seçtiklerini ifade etmiştir.

Tablo 5.3 te de görüldüğü gibi kamu bankası olan H bankası ve özel finans kurumu olan K bankasında bayan çalışan sayısı erkeklere göre azdır. H bankasının geçmişten gelen erkek egemen yapısı nedeniyle (ki şüana kadar hiçbir genel müdürü bayan olmamıştır) Türkiye'deki kültürel yapının bir yansıması olduğunu belirtilmektedir. K bankasındaki bayan çalışanların gerek sayıları gerekse konumlarının hiçte iç açıcı olmadığını söylemek gerekir. Görüştüğüm yönetici daha önce alınan bir bayan için tepki aldıklarını şuan çalışan 2 bayan için böyle bir durum söz konusu olmadığını belirtse de söz konusu bankanın muhafazakar müşteri potansiyeliyle bayan çalışanların çok çabuk benimsenemeyeceği hele ki onları yönetici pozisyonunda görmenin hiç kolay olmayacağı açıktır. Diğer özel bankalarda kadın çalışan erkek çalışanlardan fazladır. Özel bankalarda ki oransal olarak bayan çalışan sayısındaki fazlalığa rağmen banka yöneticileri arasında hiç bayan bulunmamasının başlıca nedeni olarak Sakarya'nın sosyo-kültürel yapısını gösterebiliriz.

3)Performans Değerlendirmesi

H Bankası, performansa bağlı ücret politikası uygulanmaktadır. Kişisel performans, şubelerin büyüklükleri verilen hedeflere ulaşılma derecelerine göre 3 a ylık süreçlerle bunlar değerlendirilmektedir.

A Bankası, Kişisel performans öncelikli olmak üzere şube ve şirketin geneli esas alınarak performansa bağlı ücret politikası uygulanmaktadır

İ Bankası, İ Bankası A.Ş., çalışanlarının ücretlerini Toplu İş Sözleşmesine uygun olarak yapılan artışlarla günün koşullarına göre ayarlamaktadır. Çalışanlarımız, aylık ücretlerinin yanı sıra unvanlarına veya uzmanlıklarına göre tazminat alırlar. Performansa bağlı ücret politikası şuan uygulanmamaktadır fakat çalışmalarını sürmektedir.

Y Bankası, her yıl performans toplantıları yapılmaktadır bunların sonuçlarına göre kişisel performans ve şube performansı dikkate alınarak ücretler belirlenmektedir.

F Bankası, Bankamızın ücret artışları yılda bir kez yapılır. Bu yapılırken elemanlarımızın çağdaş yaşam düzeylerinin korunmasına önem verilir. Ücret artışları her elemanın performansına göre farklılık gösterebilir. Çünkü başarının ödüllendirilmesi temel prensiplerimizden biridir.

K Bankası, bankada 3 ayda bir performans toplantıları yapılmaktadır. Şube performansı da dikkate alınmakla birlikte çalışanların kişisel performansının önemi daha fazladır. Zaten teknolojik gelişmeler sayesinde kişilerin yaptığı işlemler vs online olarak izlenebilmektedir.

İ bankası dışında diğer bankalarda performansa dayalı ücret politikası benimsenmektedir. İ bankası da yakın zamanda bu uygulamaya geçeceğini belirtmiştir. Burada oluşabilecek problem şube yöneticilerin yapabileceği yanlı yada objektif olmayan değerlendirmelerdir ki söz konusu durumlarda yetkili birimlerce düzeltmeler yapılmaktadır.

4)Moral Motivasyon

H Bankası, çalışanların yetki ve inisiyatifleri oldukça sınırlı bilgisayar ortamında belirtilen limitler dahilinde kredi onayları verilebiliyor. Psikolojik yönetim uyguluyoruz çalışanların özel hayatıyla o anki ruh haliyle uyumlu anlayışlı davranmaya çalışıyoruz. Şube içerisinde ayda bir düzenlediğimiz yemekler, futbol turnuvaları var. Bunun dışında bankamız personeli ve yakınları, H Bankası Personeli yardımlaşma Vakfı'na ait Didim Akbük'de bulunan dinlenme tesislerimizden Haziran-Eylül döneminde yararlanabilmektedir

A Bankası, . Karar alma konusu personelin yetkilendirilmeleri çerçevesindedir. Ancak öneri, öneri sistemi interaktif bir şekilde iş birimimiz tarafından takip edilmektedir. Şirket mi bir müdür imzasıyla kredi verebilir. Sosyal aktivite olarak hafta da bir banka içi yapacağımız toplantıları dışarıda bir yerde yapıyoruz iş stresini azaltmak rahatlamak için bunun dışında banka genelinde düzenlenen faaliyetlere katılıyoruz geçen mesela bireyseller için Ritz-Carton da bir gece düzenlendi .

İ Bankası, şube içerisinde yöneticinin imzası olmadan herhangi bir yetkilendirme söz konusu olmaz. İş yoğunluğundan dolayı yönetici bazı yetkilerini altlarına verebilir. Sosyal aktivite olarak yılda 1,2 yemek yeniliyor, fon var burada toplanan paralarla çocuğu olanlara, evlenenlere, emekli olanlara hediyeler alıyoruz. Bankanın Çeşme ve Bayramoğlu'nda kampları var yaz dönemi bunlardan faydalanabiliyoruz.

Y Bankası, genel müdürlüğün onayı olmadan kredilendirime yapılamıyor bu açıdan çok disiplinli ve katı kuralları olan bir banka. Şube içerisinde moral motivasyon için çalışanların özel günlerine önem veriliyor doğum gününde mutlaka her birine bir pasta ve hediye alınıyor özel oldukları hissettiriliyor. Bunun dışında çaylar, yemekler düzenleniyor. 'H people ' adlı sosyal kulübümüz var banka genelinde isteyen herkesin minimum bir ücret ödeyerek ağırlıklı olarak gezi ve sportif aktivitelerde bulunan bu kulübe üye olabilmektedir. Adapazarı şubesi olarak geçen yıl Sapanca da böyle bir gece düzenledik klüple İstanbul'daki imkanlar olmasa da böyle öneriler getirmeye çalışıyoruz.

F Bankası, ayda bir şube yemeğimiz var. Adapazarı'nda yapılan başka bir faaliyet yok fakat F club bünyesinde yapılan organizasyonlar var fakat Adapazarı'ndan katıldığımız söylenemez .

5) Banka Sendikaları

H Bankası; çalışanların haklarını örgütlü bir kurum tarafından savunulmasının gerekli olduğunu belirtmiştir. Banka da P bankasıyla birleşmesi sonucu BASİSEN üyesi çalışanlar bulunmaktadır ve bunlar birleşme sırasında sendikanın verdiği sözleri tutmadığını üyelikten ayrılmak istediklerini belirtmişlerdir.

A Bankası; BANKSİS'in örgütlü olduğu A Bankası yöneticisi 2 yılda bir sözleşme yapıldığını haklarının sendika tarafından savunulduğunu patronların insafını kalmadıklarını dolayısıyla sendikaların faydalı olduğunu düşünmektedir.

İ Bankası; banka sahiplerinin içlerinde sendika patronlarının da yer aldığı bir yapıda olması bankayı bu anlamda farklı bir konuma sokmaktadır. Banka yöneticisi işveren karşısında çalışanların haklarını savunan sendikaların sarı sendikacılık yapıldığı, dönemlerinin bittiği söylene de gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

Y Bankası; yabancı bir banka olan Y Bankasında sendika bulunmamaktadır. Herhangi bir görüş bildirmemişlerdir.

F Bankası; bankada örgütlü bir sendika bulunmamaktadır. Daha önce bazı dönemlerde sendika üyesi bulunan yönetici sendikaların sosyal aktiviteler ve eğitim seminerleri gibi faaliyetleri olduğunu bunları faydalı ancak yetersiz bulunduğunu belirtmiştir.

K Bankası, bankada şuan örgütlü bir sendika bulunmamaktadır. Şube yöneticisi bankacılık sektörünün kişinin kendini kabullendirmesine dayalı bir sektör olduğunu sendikanın bu anlamda bir fonksiyonun olamayacağını belirtmiştir. Sendikaya karşı bankanın herhangi bir olumlu duruşu bulunmamaktadır.

İ bankası ve A bankası dışındaki gerek özel bankalarda gerekse kamu bankasında sendikaların varoluş nedenlerini fonksiyonlarını ve gerekliliklerini benimseyen bir tablo sergilenmemektedir. Hiç şüphesiz sendikaların yanlış politikaları bu tavırda en önemli etkidir.

5.8. Araştırmanın Genel Bir Karşılaştırması ve Değerlendirmesi

Araştırmanın kısıtları bölümünde de değinildiği gibi örneklem olarak seçilen bankaların genel müdürlüklerinden yalnız ikisi ile görüşme imkanı bulunmuştur. Ve bu genel müdürlük politikalarıyla şube uygulamaları arasında karşılaştırmalı bir analiz yapmamızı dar bir alana kısıtlamaktadır.

Hiç şüphesiz İKY 'nin artan önemi bankalar tarafından benimsenmekte ve örgüt kültürünün oluşturulması, organizasyonun yapısı, teknolojik entegrasyon dönüşüm gibi çok önemli süreçlerde İKY departmanı öne çıkmaktadır. İKY departmanı çalışan sayısı banka büyüklüklerine göre değişmekle birlikte %4 ile %7 arasında seyretmektedir.

Eğitim durumu olarak baktığımızda özel bankalarda çalışanların çoğunun genç ve üniversite mezunu olduğunu görebiliyoruz. Kamu bankasında istihdam edilen eski banka personelinin çoğu ya lise ya da yüksekokul mezunudur söz konusu durum kamu bankası olan H bankasının eğitim durumunu düşürmektedir. Yine H bankasında hiç yüksek lisans mezunu olmaması kamu bankası olması nedeniyle **rekabet ve bireysel** gelişim açısından bankanın çalışanları yeterince motive edemediğini de yansıtmaktadır.

Yine bankaların eğitim politikalarının ve bu konuda çalışanları yönlendirmeleri açısından yabancı banka olan Y bankasının bu konuda diğerlerine göre çok disiplinli olduğunu söyleyebiliriz. Bunun dışında banka çalışanlarının yılda ortalama 2-3 kez eğitim faaliyetlerine katılmaları sağlanmaktadır. H bankasının 10-15 kez cevabı düşündürücüdür. İ bankasında İnternet ortamında online eğitimler verilebilmektedir.

Kadınların bankacılık sektöründeki durumu hiç kuşkusuz birçok sektöre göre iç açıcı görünebilir. Kadın banka personelinin bankadaki yoğunluğu ve konumu genel müdürlük politikaları ile şubelere yansımaktadır. Ancak şubenin bulunduğu ilin yada bölgenin sosyo-kültürel yapısında bunda etkisi olduğu çok açıktır. Sakarya için bu konuda ne İstanbul, Antalya gibi çok rahat ne de Doğu illeri gibi çok kısıtlayıcı olduğunu söyleyebiliriz. Sakarya da bulunan banka şubelerinde hiç bayan yönetici olmaması bu konuda birtakım kısıtlar olduğunu bize göstermektedir. K bankasının muhafazakar tavrı ve müşterilerinin olumsuz tepkilerine rağmen bayan çalışan sayısı kanımca banka içerisindeki genç yöneticilerin istekleri doğrultusunda artacaktır.

Bankaların moral motivasyon amaçlı faaliyetleri örgüt kültürlerine göre farklılık göstermekle birlikte aynıdır. İ bankası, A bankası ve H bankasının kampları, yazlık tatil yerleri varken Y Bank ve F bankın oluşturduğu klüpler banka çalışanlarına değişik aktivitelerde bulunma imkanı sağlamaktadır. Yönetici pozisyonları için daha çok ve özel aktivite ve gezileri bulunmaktadır.

Şube içerisinde erkeklerin düzenlediği futbol turnuvaları, yılda bir iki kez yenilen toplu yemekler, doğum günü evlilik gibi özel günlerin kutlanmasını sayabiliriz. Sakarya'dan genel müdürlüklerin düzenlediği faaliyetlere katılımın çok fazla olmadığını belirtmek gerekir. Şube içerisinde moral- motivasyonun temininde hiç şüphesiz en büyük rol yöneticiye düşmektedir ve yöneticinin bu konudaki tutum ve davranışları olumlu yada olumsuz tüm çalışanlara yansımaktadır.

SONUÇ

Türk mali sisteminde önemli rol oynayan bankacılık sistemi son yirmi yılda küreselleşmenin de etkisiyle Türk ekonomisinin mali açıdan liberalleşmesi yolunda önemli yapısal gelişmeler kaydetmiştir. Ekonominin yeniden yapılandırılması ve global pazarlarla entegrasyon çabalarıyla birlikte Türk bankaları, hem ürün ve hizmet kalitelerinde hem de kurumsal yapılarında köklü değişiklikler başarmışlardır.

Bu dışı açık ve yakından denetlenen yapı içerisinde bankaların nitelikli global düşünebilen yöneticilere ve uzmanlaşmış personele ihtiyacı olduğu çok açıktır. Bunun farkındalığı içerisinde olan bankalar insan kaynaklarından yararlanmada daha etkin olmuşlardır. Yıllar içerisinde eğitim durumu olarak dağılıma baktığımızda lisans ve yüksek lisans yapan personel sayısındaki artışı gözlemleyebiliriz.

Bankacılık sektöründe istihdam edilecek personelde aranan özelliklere baktığımızda gerek bankaların ilanları gerekse yaptığımız görüşmeler bana bu sonuçları vermiştir ; üniversite mezunu, iyi derece İngilizce bilgisine sahip , bilgisayar kullanabilen , ekip çalışmasına yatkın , pazarlama ve satış becerisine sahip , iletişim ve ikna becerileri gelişmiş, , analitik düşünebilen çözüm üretebilen aktif dinamik ve değişime açık , sürekli kendini geliştiren insanların bankacılık sektöründe istihdam edilmek istendiğini göstermiştir.

Son dönemlerde birçok banka işe alım sürecinde üniversite mezunları dışındakileri işe almamaktadır. Ne var ki yine çoğu banka bankacılık bilgisine sahip olmayan üniversitelerin herhangi 4 yıllık bölümlerinden mezun mühendis, felsefe öğretmeni vs gibi konuyla uzaktan yakından ilgisi olmayan bölümlerden personel alımı yapmaktadır. Oysaki bankacılık bilgisi yeni işe girecek personelde aranacak en önemli niteliklerden biri olmalıdır. Banka personelinin altyapısının bankacılık eğitimi veren kurumlara dayanmaması dönüşüm süreçlerindeki adaptasyon performanslarını düşürmektedir. Bu nedenle bankacılık eğitimi veren fakülte ve yüksek okul sayısının artırılması lisans düzeyinde eğitimin desteklenmesi ve modernleştirilmesi gerekmektedir.

Bankacılık personelinin hizmet içi eğitimlerle nitelikli hale getirilmesi çabalarını rağmen bunun yeterli olduğunu söylemek oldukça güçtür. Yabancı bankaların eğitim konularında daha disiplinli ve yönlendirici olduğunu kamu bankalarında ise durumun hiçte iç açıcı olmadığını söyleyebiliriz. Kamu bankalarında eğitim seviyesinin özel bankalara oranla daha düşük

olması ve hizmet içi eğitime gereken önemi vermemeleri çalışanların performansına olumsuz olarak yansımaktadır.

Bankacılık sektörü diğer sektörlerle oranla bayanların daha çok istihdam olanağı bulunduğu nadir sektörlerden biridir. 2005 yılı sonu verilerine göre toplam istihdamın yüzde 47,2'sini kadınlar oluşturmuştur. Özel ve yabancı bankalarda kadın çalışan oranı erkekleri geçerken, kamu bankalarında erkek egemenliği sürmektedir. Bunun yanında özel finans kurumlarında da erkek egemen bir yapının olduğunu çoğunda hiç bayana rastlanmazken %20 gibi çok düşük oranlarda dağılımların olduğunu da belirtmek gerekir ki bu durum Sakarya da bile %10 u bulmamaktadır. İstanbul -Fatih gibi semtlerde ise özel finans kurumlarında hiç bayan çalışan bulunmamaktadır.

Bankacılık sektöründe çalışan kadınların oransal olarak çokluğu yönetim kademelerinde çok az görülmesi gerçeğini değiştirmemektedir. Görüştüğüm tüm banka yöneticilerinin ,bayanlarında eşit şartlarda yükselme olanaklarının olduğunu belirtmelerine rağmen yine tümünün erkek olması bu tezi çürütmektedir. Bunun yanında sektörde bulunan 49 bankanın sadece 4'ünde bayan genel müdür bulunduğunu ve kamu bankalarında bayan genel müdürün bulunmadığını belirtmek gerekir.

Türk bankacılık sektörünün yapısal açıdan çok iyi gözükmesi bile ,bilgi teknolojilerini dünya ölçeğinde ileri bir düzeyde kullandığını söyleyebiliriz. Uzun yıllardır müşterinin hizmetine sunulmuş olan ATM(Otomatik vezne makinesi),POS (Satış Noktası Terminali) , İnternet bankacılığı ,telefon bankacılığı gibi teknoloji yoğun uygulamaların yanı sıra ,elektronik bankacılık kavramı müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla çok yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. "Müşteri İlişkileri Yönetimi", "Çağrı merkezleri", "İnternet Bankacılığı " konularında önemli yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de alternatif dağıtım kanallarından en ümit vaat edenlerden biri olarak Televizyon Bankacılığını da belirtmemiz gerekir. Dijital televizyon kanalıyla televizyon bankacılığına ilk başlayanlar Pamukbank ve Yapı Kredi Bankası olmuştur. Türk bankaları müşteriye dönük işlemlerinin yanı sıra kendi iç işlemlerinde de bilgi teknolojilerinden faydalanmaktadır. Birçok banka artık personel değerlendirmelerini, eğitim faaliyetlerini dahi İnternet ortamında verebilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin bankacılık sektöründe istihdama etkisi yönünde konuyu değerlendirecek olursak ilk olarak şunları belirtmemiz gerekir ki;bankacılık sektöründeki işler genellikle aynı türdeki bilginin muhafaza, nakil ve işlenmesinden ibarettir ve çevirim içi

sistemlerin bankacılıkta kullanılması bu yükü yarı yarıya düşürmektedir. Teknoloji sayesinde iş süreçleri hızlanmış verimlik artmıştır. Ancak gerek banka yöneticileriyle yaptığım görüşmeler gerekse eldeki veriler teknolojik gelişmelerin istihdamı olumsuz etkilediği konusunda bir hüküm vermemektedir. Evet iş süreçleri hızlanmıştır ancak bu da bankaların işlem hacmini artırma fırsatları yaratmıştır. Bu süre zarfında bankaların iş miktarları ve toplam hacimleri de büyümüştür. Daha öncede belirtildiği gibi teknolojik gelişmeler daha nitelikli işgücü gereksinimini de ortaya çıkarmıştır.

Bunun yanında bankaların bilgi teknolojileri bölümlerine özellikle önem verdiklerini belirtmek gerekir. Büyük bankalar bu dönem operasyon merkezleri oluşturma faaliyeti içerisinde. Yine özel büyük bankaların teknolojiyi takip etme ve uygulama kabiliyetlerinin küçük bankalara ve kamu bankalarına oranla daha fazla olduğunu söylemeliyiz.

Organizasyonel yapı içerisinde bankalar şube dışı kanalları seçmenin yanında müşteriye yönelik yaklaşım benimsemeleri sonucu şubede daha fazla alanı müşteri hizmetlerine ayırdılar. Birçok banka pazarlama ekipleri kurdu. Bunun yanında yaşanan “dikey parçalanma” ile bankalar daha az denetçinin , müdürün ve düşük unvanlı çalışanların olduğu daha düz organizasyonlar haline gelmişlerdir. Ücretlendirme sisteminde çoğu banka performans değerlendirmesi yöntemiyle çalışanların şube bazında ulaştıkları hedeflere ve kişisel olarak gösterdikleri performanslara uygun olarak prim almalarını sağlamaktadır.

Yoğun rekabet ortamı ,müşteri odaklılık ve operasyonel verimliliğin giderek artırılmasının gerekliliği çalışanların stres yükünü hiç kuşkusuz ki arttırmaktadır. Çalışanların performanslarının primler ve teşviklerle artırılmasının yanında moral –motivasyon amaçlı faaliyetlerini de yürütmeleri gerekmektedir. Çoğu banka kendi bünyesinde kurduğu klüpler ile gezi, eğlence, sportif faaliyetlerini çalışanlara sunmaktadır. Özel ve büyük ölçekli bankalarda bu tarz eğilimler olmakla birlikte kamu bankaları ve küçük bankalarda üst düzey yöneticileri kapsayan bu tarz organizasyonların daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Şube bazında Sakarya örneğinden hareketle yola çıkarsak genel müdürlüklerce hazırlanan banka genelini kapsayan faaliyetlere çoğu katılamamaktadır. Şube içerisinde yılda 2 kez katıldıkları toplu yemekler , futbol turnuvaları gibi etkinlikler yer almaktadır. Bunun yanında açtıkları özel fonlar ile evlenen, emekli olan, çocuğu olanlara bu fondan çeşitli hediyeler alarak onları hatırladıklarını hissettirmektedirler. Çoğu banka çalışanı üst düzey yöneticileri kapsayan organizasyonların daha fazla olduğundan ve yine Büyükşehirlerdeki imkanların (özellikle İstanbul’daki) çok daha iyi olduğundan şikayet etmektedir.

Banka sendikaları hakkında değerlendirme yapmamız gerekirse genel olarak sendikal harekette görülen gerileme banka sendikalarını da kapsamaktadır. Banka ve sigorta işkolunda örgütlü sendika sayısı 5'tir. 2006 ocak ayı istatistiklerine göre 148.718 çalışanda 132.258 sendika üyesidir. Ancak sendikalar bölümünde de değindiğim gibi söz konusu verilere ihtiyatla bakmak gerekmektedir. BASİSEN Ocak 2006 itibariyle 64.667 üye sayısı ve %43.48 oranındaki payı ile banka ve sigorta işkolundaki en güçlü sendikadır. BASS ve BANKSİS %10 barajının üzerinde iken BANKSEN, BANKSİ-SEN %10 barajının altındadır ve toplu sözleşme hakları yoktur. Son yıllarda yaşanan banka birleşmeleri- satın almalar sonucu sendikalardan haklarının en iyi şekilde korunacağına dair teyyit alan banka çalışanlarını hayal kırıklığına uğratmıştır. Sendikaların asli görevleri olan üyelerinin haklarını koruma konusundaki acizlikleri sendikalara güvenin giderek azalmasına neden olmaktadır. Hiç kuşkusuz çalışanların haklarının örgütlü bir kurum tarafından korunması endüstri ilişkilerinin bir gereğidir. Ancak bireyselleşme süreci, İK yönetimin artan önemi, çokuluslu şirketlerin sendikaya olumsuz bakışı, sendikalara karşı giderek artan toplumsal güvensizlik, değişen çalışan profili, kadın çalışanlar ve genç çalışanların sendikaya olan ilgisizliği sendikaları olumsuz etkilemektedir. Çoğu banka çalışanı sendika örgütlü bir bankada çalışmanın kendileri için bir tercih nedeni olamıyacağı sendikaları çokta gerekli görmediklerini vurgulamışlardır.

Bu şartlar altında endüstri ilişkilerinin önemli aktörlerinden biri olan sendikaların önce var oluş nedenlerini tekrar gözden geçirip global bazda yeni stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Ama bunun için ilk yapılması gereken güven unsurunun geri kazanılması ve kamuoyunu kendi mücadeleleri konusundaki haklılıklarına inandırması gelmektedir.

KAYNAKÇA

ARGIN, Aydın,(2000), Bankacılıkta Değişim Yönetimi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

ASLAN, M. Hanifi, (1998), Hizmet Ekonomisi, Alfa Yayınları, İstanbul.

AYDIN, Gülnil, (2005),Hizmet Sektöründe Teknolojiye Dayalı Self-Servis Uygulamaları İşlevlerinin Müşteri Memnuniyetine ve Müşteri Bağımlılığına Etkileri: Elektronik Bankacılık Faaliyetlerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BBDK, (2006), AylıkBülten, Ocak http://www.bddk.org.tr/turkce/yayinlarveraporlar/aylik/Aylik_Bulten_Ocak06.pdf

BASS Banka Ve Sigorta İşçileri Sendikası,(2006), <http://www.bass-sen.org.tr/>

EŞOLU, Betül, (1999),Yeni Teknolojilerin Türk Bankacılık Sektöründe İstihdam ve Verimlilik Yapısına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

LEVENT, Belgin Bayır, "Binlerce Yeni Bankacı", 1.6.2005, <http://www.capital.com.tr/arsiv>.

MAYER, Martin,(1999),Yeni Kuşak Bankacılık: Elektronik Çağda Para Kredi ve Bankacılığın Genel Evreni, Çev Zülfü Dicleli, Yaşarbank Yayınları, İstanbul.

GÖKHAN,Ö.,R.Yücel, İ.H.Seyrek (2003),''Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Şirketlerinin Artan Önemi'',Active Bankacılık ve Finans Dergisi,Yıl 5,Sayı 28,Ocak-Şubat 2003.

GÜZELAY, Gaye, (2006) ,AKBANK İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Esra Bozkurt " 210 Unvanı Terk Ettik, 7 Seviyeli Yeni Bir Hiyerarşiye Geçtik, Hürriyet İK,14 Mayıs.

HALICI, Melek ,(2005), İşgücü Açısından Türk Banka Sistemi ile Avrupa Birliği Banka Sisteminin Bir Karşılaştırması, Yüksek Lisans, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DRUCKER,Peter.F,(1993), Kapitalist Ötesi Toplum ,Çev., Belkıs Çarıkçı, İnkilap Kitabevi, İstanbul.

PAK, Fulya, (2001),Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti Ölçümü Gümrükleme ve Nakliyat İşletmelerinde Uygulama, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KORAY, Meryem ,(1993), Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları 23,İzmir.

KORAY, Meryem,(1992),Endüstri İlişkileri, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları 22,İzmir.

Çalışma Raporu (2003),BASİSEN VII. Olağan Genel Kurulu, Kaya Matbaacılık, İstanbul.

-Georg Von Krogh-Kazuo Ichijo-Ikujiro Nonaka , (2002), Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları, 1 Aralık İstanbul.

THUROW,Lester C., (1996),Kapitalizmin Geleceği,Koç-Unisys Yayınları 3, Altan Matbaacılık 1. Baskı, İstanbul.

AKÇA, Ebru,(2003),Hizmet Sektöründe Kalite ve Müşterilerin Algılanan Hizmet Kalite Yargılarının Ölçümü Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAKAN, Mehmet,(2002), ‘ Bankacılık ‘ teori uygulama yönetim, Geliştirmiş ilaveli 2. Baskı, Nobel Yayınları.

PARASIZ, İlker,(2000) ,‘Para Banka ve Finansal Piyasalar ‘ , Ezgi Kitapevi Yayınları, 7. Baskı, Bursa.

AKSOY, Tamer (1998),‘Çağdaş Bankacılıktaki Son eğilimler ve Türkiye’de Uluslar üstü Bankacılık (Sistematik ve Analitik Bir Yaklaşım) ‘ ,Yayın No 109, Ankara.

ŞAHİN, Dilfiruz, (2000),Elektronik Bankacılığın Küreselleşmedeki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Enstitüsü.

- T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (2000) “Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep ”Nisan Ankara.
- TAŞDELEN, Nihal,(2000) ,İş Tatmini Rol Belirsizlikleri ve Rol Çatışmasıyla İlişkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Enstitüsü.
- T.C Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, (2000), “Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ” ,Ocak Ankara.
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, (2006), 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2006 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliği http://www.calisma.gov.tr/CGM/01_2006_2821_istatistik.xls 2.04.2006
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,(2006),2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2006 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliği http://www.calisma.gov.tr/CGM/01_2006_2821_istatistik.xls 2.04.2006
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,(2006),2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2005 Temmuz Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliği http://www.calisma.gov.tr/CGM/07-2005_2821_istatistik.htm 2.04.2006
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,(2006),2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2004 Temmuz Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliği http://www.calisma.gov.tr/CGM/07-2004_2821_istatistik.htm 2.04.2006
- TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı,(2006),2821 Sayılı Sendikalar Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2003 Temmuz Ocak İstatistikleri Hakkında Tebliği http://www.calisma.gov.tr/CGM/07-2003_2821_istatistik.htm 2.04.2006

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (2005), Yüzde10 Baraşını Aşan Sendikalar, <http://www.tisk.org.tr/gostergeler.asp?id=521> 17 Temmuz.

UMDU, Aycan,(2002), İşe Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi: Bankacılık Sektörü Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇARIKÇI, İlker H.,(2001),Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması (Bireysel ve Örgütsel Boyutlar), Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KAYA, Aydın, (1994), “Bankacılık Sistemi Yazılımlarında Dönemsel Gelişmeler”,Türkiye Bankacılık Sistemindeki Teknolojik Gelişmeler ve Çalışanlar Üzerindeki Yansımaları Sempozyumu, DİSK/BANK-SEN Araştırma Yayını 10,İstanbul.

ÇETİN, Ali,(1994),”Türkiye Bankacılık Sisteminde Yeni Teknolojilerin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri “, Türkiye Bankacılık Sistemindeki Teknolojik Gelişmeler ve Çalışanlar Üzerindeki Yansımaları Sempozyumu, DİSK/BANK-SEN Araştırma Yayını 10,İstanbul.

TUTAR, Hasan,(2005),”Bilgi Toplumu Temel Kriterleri Bakımından Türkiyenin Durumu: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım”,4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Değişim Yayınları, Sakarya.

Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi –I,(1996),Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfının Ortak Yayını, İstanbul.

YILDIRIM, Engin, (2000),”Endüstri İlişkilerinde Güven”, Prof. Dr. Nurhan Akçaylı’ya Armağan, Uludağ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.

COŞKUN, Recai,(2002),Kürselleşme ve Türkiye Eksenli Analizler, Beta Yayınlar, İstanbul.

TOKOL, Aysen, (2001), Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Uludağ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Bursa.

TOKOL, Aysen,(2000),''Sendikaların Üyelerinde Azalma Nedenleri ve Sendikaların İzledikleri Yeni Politikalar.

AKGÜÇ, Öztin,(2004),''2003 Yılında Bankacılık Sektöründe Gelişmeler ve Yasal Düzenlemeler'',BASİSEN Yayınlar Sayı 6,Lebib Yaygın Yayınları, İstanbul.

ALTUNTAŞ Yener ve Ayhan Sarısu ,(1996),Avrupa Birliği Sürecinde Türk ve Avrupa Birliği Bankacılık Sistemlerinin Karşılaştırılması, TBB Yayınları 220, İstanbul.

ÖZER, Yaprak,(2006),''Virgülüne Dokunmadan'' <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5863#22.4.2006>

Başkent Üniversitesi,Türk Bankacılık Sistemi , <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba21.doc> 11.2.2006

BAYRAKTUTAN Yusuf ve Ayhan Orhan, Bilgi-Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=148 15.3.2006

YILDIRIM,Oğuz (2004a) Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Düzenlemelerin Türkiye Ekonomisine Etkileri ,http://www.geocities.com/ceteris_tr/o_yildirim5.doc10.2.2006

YILDIRIM,Oğuz,(2004b) Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler, <http://www.dtm.gov.tr/ead/DTDERGI/ocak%202004/turk.htm>11.03.2006

ŞENYÜZ, Hanife, ''Kadın Bankacı Çoğalıyor'', 19.7.2004 <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=122595>

BAŞAK,Ramazan, ''Bankacılık Sektöründe Yaşananlar ve Yabancı Sermeyenin Artan İlgi'' 26.01.2006, <http://www.haber1.com/makale.asp?id=949>

BASS Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası , <http://www.bass-sen.org.tr/15.3.2006>

BANKSEN Türkiye Devrimci Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası,(2006),
<http://www.banksen.org.tr/>

ÇELİK, Pınar,(2005) ,Yeni Yıl Yeni Patron,28.05.2005

<http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=806>

Türkiye Bankalar Birliği,(2004),40. Yılında Bankalar Birliği ve Türk Bankacılık Sistemi, <http://www.tbb.org.tr/turkce/yayin/40yil.zip> ,22.2.2006

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi, (2005),’’Türk Bankacılık Sistemi Eylül 2005’’,Sayı55, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/pdf/55.pdf>
16.3.2006

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi,(2004)Türkiye Bankalar Birliğinin 2004 Türkiye İktisat Kongresi Raporu’’Türk Bankacılık Sektörü’’,Sayı 49,
<http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi49/S68-Izmir.doc>).17.3.2006

Türkiye Bankalar Birliği,Bankalarımız 2004,
http://www.tbb.org.tr/turkce/kitap2004_/Türk%20Bankacılık%20Sistemi-2004.doc

Türkiye Bankalar Birliği,(2006),Bankacılık Sisteminde Banka Şube ve Personel Bilgileri, <http://www.tbb.org.tr/> 18.05.2006

Dünya Gazetesi,(2006) ,Şube Sayıları Artacak, http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=250535).

YORGUN,Sayım,(2006), 21. Yüzyılda Hizmetler Sektörünün Önlenebilir Yükselişi,
http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=24&pg=ks21

BIÇKI, Doğan, (2005) Kentsel Yoksulluğun Yapısal Faktörlerle Analizi: Ekonomik ve Politik Yapının Yeniden Örgütlenmesi; Karşılaştırmalı Bir Analiz, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (Hakemli E-Dergi) Cilt:7 Sayı:1 Ocak 2005 www.isguc.org/icindekiler.php.

ERTUĞRUL,Murat,(2001),Finansal Yeniden Yapılandırma Uygulamaları,Active Bankacılık ve Finans Dergisi,Sayı 21, www.activefinans.com/activeline/sayı21/index.htm

KadınSağlık.Net ,(2006),Kadın İstihdamı İçer Acısı, <http://www.kadinsaglik.net/kariyer.php?id=48>.

KESK, (2006), Türkiye’de Kadın Olmak, [http:// www.kesk.org.tr / kesk.asp? sayfa=kadinyazi&id=7](http://www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=kadinyazi&id=7)

Memurlar.net, (2006), Kadın Çalışan Sayısı Azaldı, 03.03.2006 <http://www.memurlar.net/haber/40661/>.

Türkiye Bankalar Birliği. Türk Bankacılık Sisteminde Banka ,Şube ve Personel Bilgileri

Vakıfbank,(2006),Banka 10 Yıllık E araştırma, [http://www.vakifbank.com.tr /earastirma/ Banka10yillik.doc](http://www.vakifbank.com.tr/earastirma/Banka10yillik.doc)26,3.2006.

Türkiye Bankalar Birliği(2004),Bankalarımız,

<http://www.tbb.org.tr/turkce/kitap2004/Türk%20Bankacılık%20Sistemi-2004.doc>

01.2.2006

www.halkbank.com.tr/

www.isbank.com.tr/

www.hsbc.com.tr

www.finansbank.com.tr

www.anadolufinans.com.tr/

www.akbank.com.tr

ÖZGEÇMİŞ

Sibel ALIÇ, 23.09.1980 tarihinde Sakarya'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Sakarya'da bitirdi. Lisans öğrenimini 1998–2002 yılları arasında Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamladı.2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. 2003–2004 eğitim öğrenim döneminde ROSEM Sakarya Üniversitesi Yabancı Diller Bölümünde İngilizce hazırlık eğitimi aldı.

Halen Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.