



Bankalarda İnsan Kaynağının Eğitim Ve Gelişim Faaliyetlerine Yönelik Bir Araştırma

A Research On The Training And Development Activities Of Human Resources In Bank

Dr. Hale Nur GÜLER

Bağımsız Araştırmacı, / ORCID: 0000-0002-6333-1849

ÖZET

Değişen ve gelişen teknolojik dünyada müşteri beklentileri de her geçen gün yükselmektedir. Müşteri beklentilerinin karşılanması kurumlarda çalışanlarının gelişim imkanlarının yükseltilmesi ve çalışanlara etkili bir eğitim planlaması yapılmasını gerektirmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren şube sayılarına göre büyüklüğü değerlendirilmiş olan on bankanın çalışanları için eğitim ve gelişim politikaları incelenmiştir. Çalışma için veriler Türkiye Bankalar Birliği (TBB), bankaların resmi internet sayfalarından, bankaların sundukları yıllık faaliyet raporlarından elde edilmiş olup sınıflandırmalar yapılarak içerik analizi tamamlanmıştır. Bankaların çalışanlarına sundukları eğitim ve gelişim fırsatları değerlendirilmiş olup farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Çalışmada eğitim ve gelişim politikalarına yönelik önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: bankacılık sektörü, insan kaynakları, eğitim ve gelişim yönetimi, hizmet içi eğitim, çalışan deneyimi.

ABSTRACT

Customer expectations are increasing day by day in a changing and developing technological world. Meeting customer expectations requires increasing the development opportunities of the employees in the institutions and an effective training planning for the employees. In this study, training and development policy for the bank's employees who evaluated them according to the size of the number of branches operating in Turkey were examined. Research data from the Banks Association of Turkey (TBB), the official website of the bank, data from annual reports submitted by the banks has been obtained and analyzed using content classifications completed. The training and development opportunities that banks offer to their employees have been evaluated and differences and similarities have been examined. In the study, suggestions for training and development policies are included.

Key Words: banking sector, human resources, training and development management, in-service training, employee experience

GİRİŞ

Eğitim, çalışanların daha verimli ve tatmin olmalarını sağlayan insan kaynakları yönetiminin önemli alanlarından biridir. Kurumların en önemli sermayesi olan insan kaynağının değeri oldukça yüksektir, entelektüel sermayeden faydalanabilmek için kurumlar eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem vermektedirler. Müşteri deneyiminin iyileştirilmesi de her sektörde olduğu gibi bankacılık ve finans dünyasında da önemlidir. Bankalar içinde buldukları ortamda bir yandan ekonomik politikalar, müşteri beklentileri bir yandan da regülasyonlarla en iyi ve doğru şekilde yönetim politikası sürdürmeye çalışmaktadırlar. Kurumlarda insan kaynaklarının etkinliği kurum başarısı ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin başarısı müşteri beklentilerine cevap vermeleri ve sürdürülebilir karlılıkları ile ilişkilidir. Bununla birlikte kurumların rekabet güçleri yakalamaları için kurumda görev yapan etkili entelektüel sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.

İnsan kaynakları departmanları kurumların hedefleri doğrultusunda tercih edilen kişilerin işe alınması ve eğitim ve gelişimlerinin temini açısından önemlidir. Etkin müşteri deneyimlerinin yaratılması başarılı şekilde seçilen insan kaynağı kadar onlara sağlanan eğitim faaliyetleri ile de ilişkilidir. Çalışanların işe alımlarının ardından onlara sağlanacak sürekli eğitimler de onların

kuruma ve sektöre faydalarını artırmaktadır. Sadece işe alımların ardından değil çalışanların kurumlarda görev yaptıkları sürece eğitimlerinin sürekli olması kurumların insan kaynakları politikaları arasında yer almaktadır.

Teknolojik düzenlemelerin artması müşteri beklentilerinin de yükselmesine neden olmaktadır. Müşteriler beklentilerini her kanaldan bankalara ya da banka dışındaki platformlarda belirtmektedirler. Bu sebeple güçlü kurumların başarılı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Çalışanların gerek teknolojik değişimlere ayak uydurabilmeleri gerekse kişisel gelişimlerini sürdürmeleri kurumlara değer katacaktır. İnsan kaynakları politikaları arasında yer alan eğitim ve gelişim faaliyetleri hem kurumlar hem müşteriler hem de çalışanlar açısından önemini her zaman korumaktadır. Çalışanlara sağlanacak eğitimler çalışanların kurumdan beklentilerini karşılamalarını da sağlayacaktır.

Çalışanlar eğitim sayesinde çok daha kısa sürede deneyim kazanarak görevlerini daha iyi yaparak daha iyi sonuçlar elde ederler. Sürekli gelişimini sürdüren çalışanların hizmet kalitesi farklılaşacaktır. Etkin şekilde sürdürülen eğitim ve gelişim faaliyetleri sonucunda çalışanlar işlerine daha kolay adapte olarak değişen ve gelişen teknoloji süreçlerine uyum gösterirler, kurumların kendilerine değer verdiklerini düşünerek olumlu davranışlar sergilerler. Günümüzde gerek teknolojik değişimler gerekse müşteri beklentileri sebebi ile eğitimin geleneksel şekilde belirli periyodlarla ve programlarla uygulanması yerine sürekli ve kalıcı duruma dönüşmesi zorunlu olmuştur.

Çalışmada Türkiye’ de faaliyetlerini sürdüren şube sayılarına göre on büyük bankanın resmi internet sayfalarında açıkladıkları eğitim ve gelişim faaliyetleri incelenmiştir. Buna göre bankaların çalışanları için sağladıkları eğitim ve gelişim faaliyetlerin belirlenmiş, bankaların uygulamalarındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya çıkartılmıştır. Çalışmanın sektörle ilgilenen kurum, yönetici, çalışan ve araştırmacılara yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.Yetenek Hizmet İçi Eğitim Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları

Yetenek kişilerin doğuştan sahip oldukları kişilik özellikleridir (Ewerlin, 2013: 281). Pek çok tanımı yapılan yeteneğin ortalama kabiliyetin üzerinden kabiliyet gösterebilme ve bir işin yapılabilmesi için gereken kapasitenin gösterilebilmesi olarak ifade edilmektedir (Ross, 2013: 167). Yetenek kavramı ile kişinin becerisi, performansı, yetkinliği ve potansiyeli ilişkili içindedir (Yalçın, 2013: 6). Yeni dönemde yaşanan teknolojik gelişmeler açısından kişilerin yetkinlikleri kurumlar açısından daha da önemli haldedir.

Yetişmiş insan kaynağı etkin müşteri deneyimi tasarlanmasında ve kurumların karlılıklarında oldukça etkindir. Kurumlar etkin kişiyi ve doğru kişiyi işe alım kadar çalışan ihtiyaç duyduğu eğitimi sağlamak da önem arz etmektedir (Keçecioğlu ve Aydın, 2017: 123). Kurumların doğru işe doğru çalışanı yerleştirmeleri kadar çalışanı elde tutmaları için sürdürdükleri politikalar da önem arz etmektedir. Eğitim ve gelişim ücret politikaları çalışanların sürekliliği için gereklidir. Eğitim kurumlarda sürekli olmalıdır (Göktaş ve Çetinceli, 2017: 730). Yetenekli çalışanlar sürekli öğrenmek gelişmek hevesi içinde olup çevrelerine de örnek olmaktadır. Kurum içinde her bölümde, her takımında ve her yönetici yetenekli çalışanlar ile beraber olmak istenmektedir (Altuntuğ, 2008: 460). Yetenekli çalışanların kurumlarda kalmaları sürekli değişim ve gelişimlerine katkıda bulunulmasına göre şekillenmektedir.

Çalışanlar işe alındıktan sonra uygun ortamların oluşturularak yeteneklerinin geliştirilmesini beklemektedir. Kurumlar ihtiyacın tespit edilmesini ve gerekli ortamları sunarak çalışanlarına

sürekli gelişim ortamı yaratmalıdır. Eğitim kurumun hedeflerinin gerçekleşmesi için yetkinliklerin çalışan tarafından öğrenilmesine yardımcı olmak için planlanmış çaba olarak tanımlanmaktadır (Noe, 2009: 4). Kurumların belirlemiş oldukları farklı stratejiler ve çeşitli departmanların ihtiyaçlarına yönelik uygun eğitim modelleri oluşturulmuştur. Bu modeller, fakülte, müşteri, matris, işletme, sanal, vaka çalışması, rol oynama, iş oyunları olarak belirtilmiştir (Öktan, 2019: 42).

Gelişime de değişime açık örgütler, çalışanlarının yeteneklerini nasıl ortaya çıkartabileceklerini araştırıp rekabet üstünlüğü yaratırlar (Çağlar, 2015: 218-219). Çalışanlar için kurumlarda performans değerlendirmelerinin ardından eğitim ve gelişim haritaları sunulup kariyerlerinin şekillendirilmesi sağlanmalıdır (Sağır, 2006: 96). Kişilere sunulan yetkinliklerine göre eğitim programları onların gelişmelerine kuruma olan bağlılıklarının artmasına yetmişmiş insan kaynağı ile çalışan kurumun da karlılık ve verimliliğine olanak yaratmaktadır (Yetkin, 200: 47).

Kişi ve kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve farklılık yaratılması süreci eğitim olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi için eğitim etkili unsurlardan biridir (Gül, 2000: 60). Eğitim sayesinde bireysel hem özel hem de kurumsal hayatlarında daha başarılı olmaktadırlar (Pont, 1996: 11). Eğitimin etkinliği ile kişiler ya da takımlar kurum içerisinde daha etkin ve verimli işler başarmakta daha rasyonel kararlar alabilmektedirler. Her türlü eğitsel aktivite hem bireye hem kuruma yapılmış bir yatırımdır (Sabuncuoğlu, 2000: 111). Hizmet içi eğitim, kişinin işe başladığı ilk günden itibaren meslektan ayrıldığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi ve geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 1997: 131). Hizmet içi eğitim, iş yerlerinde çalışanların görevleri gereği almaları öğrenmeleri gereken bilgi ve beceriyi elde etmeleri için verilmektedir verilen eğitim görevin yerine getirilmesi için gerekmektedir (Köse, Alpkent ve Birbil, 1993:10).

Hizmet içi eğitimin amacı, işe yeni başlayanlar için kuruma uyum sağlamalarını kolaylaştırmak, kurumun ilke amaç ve politikalarını çalışanlara benimsetecek beceriler sunmak, işin gerektirdiği mesleki becerileri kazandırmak, iş hayatındaki yeniliklere uyum sağlanmasına olanak yaratmak, kurumun sunduğu ürün ve hizmet kalitesinde ilerlemeyi sağlamak, üretim ve pazarlama süreçlerindeki hataları azaltmak, mesleki problemleri çözebilme, motivasyon yaratmak, çalışanların bilgilerini artırmak, çalışanların özgüvenlerini yükseltmek, değer ve saygınlık kazandırmak, iş verimini artırmak, tasarruf sağlamak, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önüne geçebilmek, iş güvenliği sağlamak olarak belirtilmektedir (Aytaç, 2007: 147; Ataklı, 1992: 67; Işıklı, 1993: 27; Köse, Alpkent ve Birbil, 1993: 10). Hizmet içi eğitim literatürde, çalışanın geliştirme ve yenilenmesini sağlama olarak yer almaktadır (Özdemir, 1997: 95). Hizmet içi eğitim de üç kritik unsur yer almaktadır bunlar, çalışana işle ilgili yetkinliklerin artırılması için gerekli bilgi paylaşımının yapılması çalışan tutum ve davranışlarının olumlu yönde etkilenmesidir (Gül, 2000: 62). Hizmet içi eğitimlerin verilmesini zorunlu kılan nedenler bulunmaktadır, bunlar; çalışanların işe alınmadan önceki bilgilerinin eksik olması, gelişme ve yeniliklerin çalışana aktarılması gerekliliği, bazı bilgi ve becerilerin eğitimle kazanılması, eğitimin bir ihtiyaç olarak görülmesi, çalışan tarafından eksikliğin hissedilmesidir (Alpkent, 1993: 102).

Hizmet içi eğitim yöntemleri farklı şekillerde olabilmektedir. Bu yöntemler, iş başında yönetici gözetiminde eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değişimi (rotasyon) yoluyla eğitim, işe alıştırma (oryantasyon) yoluyla eğitim olarak belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 144). İşbaşında ve iş dışında olmak kaydıyla eğitimler verilebilmektedir. İş başında eğitimde, işi öğrenmek için çalışan yöneticisine yardımcı olmaktadır, bununla birlikte çalışan rotasyona tabi tutulabilir, staj yaptırılabilir, çıraklık eğitimi yapılabilir, oryantasyon programı ile eğitilebilir, çalışana yetki verilerek eğitim verilebilir; iş dışında eğitimde ise anlatım, grup tartışmaları, örnek

vaka çalışması, rol oynayarak öğrenme, beklenen sorunları çözerek öğrenme, simülasyon yöntemi ile öğrenme uygulamaları yapılabilmektedir (Demirdağ, 2010: 32-33).

Çalışan yetiştirme, işe yeni başlamış olan çalışanlara işi gerektirdiği bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır (Kaynak vd..170). Geliştirme ise çalışanın geleceğe hazırlanması için yardımcı olan kişilik ve yeteneğe yönelik değerlendirmelerdir. Çalışanı mevcut işindeki yeni teknolojilerden yeni iş tasarımlarından müşteri beklentilerinden ve pazarlardan doğabilecek değişikliklere karşı hazırlamaktır (Noe Raymond, 1999: 40). Kurumlarda stratejik insan kaynakları eğitim sistemi gerekmektedir. Stratejik eğitim süreci çok açılı olmakla beraber derin ve bilimler yaklaşımıyla başarılı hale gelmektedir. Stratejik eğitim süreci oryantasyon sonrasında sürekli eğitimlerle desteklenmelidir. Bu anlamda, çok yönlü, açık anlaşılır ve daha faydalı hale gelecektir (Marşap, 2017: 299). İnsan kaynakları stratejik olarak hareket ederek hem müşteri hem çalışan hem kurum beklentilerini karşılamaya yönelik eğitim ve gelişim faaliyetlerini hayata geçirmelidir.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1 Araştırmanın Amaç ve Yöntemi

Araştırmada Türkiye'deki bankaların çalışanlarının eğitim ve gelişimlerinin planlanmasındaki faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi bankaların bu yöndeki politikalarının incelenerek benzer ve farklı yanlarının belirlenmesidir. Araştırmada doküman incelemesi yapılmış olup, araştırma nitel olarak kurgulanmıştır. Çalışmalarda verilerin internet sayfalarından, haber bloglarından, e-postalardan elde edilebildikleri bilinmektedir (Baş ve Akturan, 2008: 118). Veriler elde edilirken bankaların kamuoyu ile paylaştıkları yıllık faaliyetlerine yönelik raporları ve resmi internet siteleri verilerinden yararlanılmıştır.

2.2 Araştırmanın Evreni Sınırlılıkları ve Sorusu

Türkiye'de faaliyet gösteren şube sayısına göre büyüklükleri belirlenen en büyük özel ve yabancı sermayeli on banka için Mart 2020 döneminde eğitim ve gelişim politikaları ulaşılan kaynaklardaki veriler incelenmiştir. Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sayfasından bankaların şube büyüklüklerine ulaşılmıştır. Bankaların eğitim ve gelişim politikalarının belirlenmesi için banka sayısının artırılarak araştırmalara dahil edilmesi yararlı olacaktır. Araştırmada bankaların insan kaynağının gelişiminin sürdürülmesi için eğitim ve gelişim olanaklarının neler olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. Buna göre araştırma sorusu aşağıda belirtilmiştir.

- Bankalarda insan kaynağının eğitim ve gelişimine yönelik faaliyetler nelerdir?

2.3.Araştırmanın Bulguları

Bankaların çalışanları için tasarladıkları eğitim ve gelişim faaliyetleri aşağıda gruplanmıştır.

A Bankası: Bankada çalışanlar için farklı eğitim programları uygulanmaktadır. Banka çalışanlarına akademiler, seminerler ve yeni nesil öğrenme uygulamaları ile destek olmaktadır. Çalışanlara çeşitli konularda eğitimler verilmektedir. Tasarım odaklı düşünmeden satış ve ilişki yönetimine kadar geniş yelpaze sunulmaktadır. Yönetici ve adaylara yönelik yönetim ve liderlik gelişimi eğitimleri verilmektedir. Üniversiteler ile iş birlikleri ile inovasyon, yapay zeka, veri analitiği ve pazarlama gibi eğitimler verilmektedir. Çalışanların kendi tercihleri doğrultusunda da eğitim ve seminerler düzenlenmektedir. Bankanın her yıl düzenlediği eğitim kataloğundan teknik ya da kişisel gelişime yönelik bir eğitim seçilebilmektedir. Bankanın eğitim yerleşkesinde şube deneyiminin yaşanabilmesi için yeni başlayan çalışanlara yönelik sanal şube uygulaması vardır. Sanal gerçeklik

ile öğrenme deneyimleri zenginleştirilmektedir. Çalışanların her zaman ulaşabilecekleri şekilde güncel yönelik bankacılık konularından dijitalleşme faaliyetlerinden ve müşteri deneyimi gibi dijital kanallarda eğitimler verilmektedir. Bunun yanı sıra liderlik duygusal zeka kişisel imaj konularında videolar çalışanların başarı hikayeleri bilgi portalları gibi çeşitli eğitimler aynı zamanda canlı dijital eğitimler de sunulmaktadır. Bankada yeni nesil öğrenme platformları ile eğlenirken öğrenmeye yarayan oyunlaştırma projeleri de yapılmaktadır. Bankada çalışanlar için üniversitelerin eğitim ve sertifika programlarının yer aldığı Coursera platformundaki kurslara katılım hakkı verilmektedir.

B Bankası: Bankada öğrenme farklılıkları gözetilerek eğitim kanalları sunulmaktadır. Koçluk, rotasyon deneyim paylaşımları öğrenmeyi sürekli hale getirmektedir. Eğitimci tam zamanlı iç eğitimci ve profesyonel eğitimcilerdir. Banka yöneticilerinin gelişimi için Yönetim Akademisi faaliyet göstermektedir. Eğitimler video animasyon gibi web tabanlı eğitimler, görüntülü ve sesli uzaktan eğitimler, mobil öğrenme araçları sunulmaktadır. Üniversiteler ile iş birlikleri yapılmaktadır. Akademisyenlerden eğitimler alınmaktadır. Her yıl yöneticiler zirvesi yapılmaktadır. Her yıl değişen temalarda liderlik sürdürülebilirlik yeni müşteri çağı çalışan mutluluğu gibi konularda zirveler düzenlenmektedir.

C Bankası: Bankada kişisel gelişim eğitimleri düzenlenmektedir. Çalışanlara Akademi bünyesinde yıllık eğitim planları yapılmaktadır. Başarılı çalışanlar yetenek geliştirme projelerine ve programlarına katılım hakkı kazanmaktadır. Elektronik ortamlarda da eğitimler düzenlenmektedir. Bankada liderlik sosyal sorumluluk kişisel gelişim ve bankacılık gibi dört temel alanda eğitimler verilmektedir. Bankada çalışanlara müşterilere üniversite öğrencilerine çalışanların ailelerine sosyal sorumluluk kapsamında eğitimler düzenlenmektedir.

D Bankası: Bankadaki eğitimler çalışanları geliştirmek ve iş tatmini yaratmak amacıyla yapılmaktadır. Akademide yapılan eğitimlerde çalışanların tercihleri de gözetilmektedir. Bankadaki eğitimler şu şekildedir; etkin bankacılık, liderlik, satış, müşteri deneyimi, yenilikçilik, pazarlama. Üniversiteler ile iş birliği yapılmaktadır. Çalışanlara düzenlenen eğitimler sınıf içi eğitimler e-öğrenme video konferans ve webinar gibi kanallarla yapılmaktadır. Banka içi eğitimci mentörlük kurum içi koçluk yapılmaktadır. Evden ya da ofisten her zaman eğitim alma imkanı sağlanmaktadır.

E Bankası: Banka her çalışanın eğitim ihtiyacını analiz etmektedir. Yılda iki kez eğitim kataloğundan çalışanlar eğitim seçebilmektedir. Bankada “Bilakis” adı verilen tersine mentörlük genç çalışanlardan üst düzey yöneticilere sosyal medya, genç kuşağın beklentileri ve güncel trendler temaları ile verilmektedir.

F Bankası: %80’i Y kuşağı olan çalışanlarına banka gelişim ihtiyacını temin etmek için eğitimler vermektedir. Bankaya katılan yeni mezunlara oryantasyon eğitimleri verilmektedir. Bankada çalışanların ihtiyacına paralel olarak Türkiye ve dünyadaki seçkin eğitim kurumları ile planlanmakta sertifika verilmektedir. Bankanın her bölümüne, çağrı merkezi, şube genel müdürlük teftiş gibi farklı öğrenme kanalları ve konuları sunulmaktadır. Farklı öğrenme kanalları ile hem zorunlu hem de yılda bir kere seçmeli katalogdan eğitim seçilmesine izin verilmektedir.

Çalışanlar istedikleri konularda gelişim sağlamaktadır. Liderlikten hobilere kadar seçim yapılabilen gelişim kataloğu yayınlanmaktadır. Bankada zaman ve mekan sınırı olmaksızın esnek kişiselleştirilmiş ister sınıf ister dijital bankacılık kişisel gelişim ve hobilere yönelik eğitimler verilebilmektedir.

G Bankası: Bankada her kariyer basamağı için eğitim sunulmaktadır. Oryantasyon eğitimi, temel, yetenek geliştirme, yönetici geliştirme gibi yurt içinde ve dışında çeşitli sertifika ve lisanslama programlarına çalışanlar dahil edilmektedir. Dijital kanallar ile de gelişim imkanı sağlanmaktadır.

Çalışanların aileleri ile birlikte faydalanacağı çeşitli imkanlar da sunulmaktadır. Bunlar yüzme, futbol, voleybol, basketbol, tenis, binicilik olarak belirtilmiştir.

H Bankası: Bankada çalışanların bankacılık ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak şekilde Kariyer Okulu eğitimleri bulunmaktadır. Bununla birlikte seçmeli eğitimleri uzaktan eğitimleri banka dışında eğitimler işbaşında eğitimler düzenlenmektedir. Bankada zorunlu eğitimler ve sertifikasyon eğitimleri verilmektedir. Yönetici ihtiyacının karşılanması için lider potansiyeli olan çalışanlara liderlik okulu eğitimleri verilmektedir. Banka akademisi sınıf eğitimleri, e-eğitimleri video eğitimler zaman ve mekan esnekliği sunulmaktadır. Yurt içinde veya dışında banka dışındaki kurumlar tarafından da eğitimler alınmaktadır.

I Bankası: Bankanın çeşitli illerde eğitim merkezleri vardır. Bu iller İstanbul, Ankara, Adana ve İzmir olarak belirtilmiştir. Banka doğru işe doğru kişi vizyonu ile hareket ettiklerini belirtmiştir. Kariyer eğitimleri ve seçmeli eğitimler ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Gerek sınıf gerek iş başı ve gerekse uzaktan eğitimler düzenlenmektedir.

İ Bankası: Bankada gerek kişisel gerekse mesleki eğitimler verilmektedir. Bankanın Gelişim Akademisi ile teknik, kişisel ve yönetsel yeterlilikler tamamlanmaya çalışılmaktadır. Bankada her görevdeki çalışan için akademi içinde altı ayrı fakülte ile desteklenmektedir. Bankanın bahsettiği fakülteler ticari bankacılık, perakende, operasyon, tarım bankacılığı, eğitim, yöneticilik olarak belirtilmektedir. Zamandan ve mekandan bağımsız gerek sınıf gerekse uzaktan eğitim platformları ile eğitimler sağlanmaktadır.

Tablo1: Bankaların Eğitim Uygulamaları -1

Bankalar	Akademi	Eğitmenler	Temel Konular	Kişisel Gelişim	Mesleki ve Teknik	Seçmeli Eğitim
A	+	İç ve dış eğitmenler	Satış ve ilişki yönetimi, tasarım odaklı düşünme	+	+	Yılda 1 kez
B	+	İç ve dış eğitmenler	-	+	+	+
C	+	İç ve dış eğitmenler	Bankacılık, kişisel gelişim, liderlik, sosyal sorumluluk	+	+	Yılda 1 kez
D	+	İç ve dış eğitmenler	Bankacılık ve satış, müşteri deneyim tasarımı, süreç geliştirme, pazarlama, yaratıcılık ve yenilikçilik	+	+	+
E	+	-	-	+	+	Yılda 2 kez
F	+	İç ve dış eğitmenler	Oryantasyon, bankaya başlangıç	+	+	Yılda 1 kez
G	+	-	Oryantasyon, temel eğitim, yetenek yönetimi, lisanslama ve sertifikasyon programları	+	+	Yılda 1 kez
H	+	İç ve dış eğitmenler	Temel bankacılık, sektör eğitimleri	+	+	+
I	+	İç ve dış eğitmenler	-	+	+	+
İ	+	İç ve dış eğitmenler	-	+	+	+

Tablo2: Bankaların Eğitim Uygulamaları-2

Bankalar	Yöneticilik ve Liderlik Eğitimi	Yabancı Dil	Spor Faaliyetleri	Hobi	Üniversite İşbirlikleri	E- eğitim /Uzaktan Erişim	Uygulamalar	Sınıf Eğitimi
A	+	-	-	-	+	Liderlik, duygusal zeka, kişisel imaj	Deneyim paylaşımı, öğrenme portalı	+
B	Liderlik, sürdürülebilirlik, çalışan mutluluğu	-	-	-	+	+	Koçluk, rotasyon öğrenme portalı	+
C	Liderlik	-	+	+	+	+	Rotasyon, öğrenme portalı	+
D	Liderlik	-	-	-	+	+	Koçluk,mentörlük, öğrenme portalı	+
E	Tersine mentörlük	-	-	-	-	-	Belirtilmemiş	-
F	Liderlik	-	-	+	-	+	Öğrenme portalı, simülasyon	+
G	Yönetim becerileri	-	+	+	-	+	e eğitim, videolar	+
H	Liderlik	-	-	-	-	+	e eğitim, videolar	+
I	-	-	-	-	-	+	E eğitim, videolar, deneyim aktarımı, iş başı uygulamaları	+
İ	Yöneticilik	-	-	-	-	+	Ticari, Perakende, Operasyon, Tarım ve Eğitim fakültesi, bilgi deposu, videolar, faydalı linkler, sözlük	+

Kaynak: Tablo 1 ve Tablo 2 yazar tarafından düzenlenmiştir. (+: Var - : Belirtilmemiş)

SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye’ de faaliyetlerine devam eden şube sayılarına göre büyüklükleri belirlenen on bankanın eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik uygulamalarının incelenmesi benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada veriler bankaların resmi internet sayfalarından ve Bankalar Birliği’nden elde edilmiştir. Kurumlarda akıllı müşteri deneyimlerinin (AMÜD) tasarlanması süreci etkin ve iyi yetişmiş çalışanların varlığı ile sürdürülebilmektedir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile müşteri beklentileri yükselmiştir. Diğer yandan Y jenerasyonunun iş hayatında yer edinmesi ile çalışanların kurumlardan beklentileri de değişmiştir. Kurumlarda çalışanlar kendileri için tanınmış olan gelişim fırsatlarına önem vermektedirler. Gelişim fırsatı kariyer fırsatı kadar etkili olarak düşünülmektedir. Dolayısı ile hem müşteri deneyimi hem de

çalışan deneyimi açısından bakıldığında bankaların insan kaynakları için tasarladıkları eğitim ve gelişim faaliyetleri önem arz etmektedir.

Kaynaklardan elde edilen veriler ışığında, bankaların her birinin akademilerinin olduğu görülmektedir. Bankalar çalışanları için tasarladıkları eğitimleri iç ve dış eğitimler vasıtası ile vermektedirler, bununla birlikte bu bilgiyi paylaşmamış olan bankalar da vardır. Bankaların çalışanların işe başlangıç ya da sonrasında gelişim amaçlı verilen eğitim konuları ise, satış ve ilişki yönetimi, tasarım odaklı düşünme, kişisel gelişim, sosyal sorumluluk liderlik, etkin bankacılık, müşteri deneyimi, bilgi teknolojileri, oryantasyon, yetenek yönetimi gibi konulardan oluşmaktadır. Bankaların hepsinde çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir. Kişisel gelişim eğitimlerinin ayrıntılı programları bankalarca belirtilmemiştir. Mesleki ve teknik eğitim her bankada verilmektedir. Bankalar tarafından seçmeli eğitimlerin çalışanlar için sunulmakta olduğu ve yılda bir ya da iki kez verilebileceği görülmektedir.

Bankaların yöneticileri için verdikleri eğitimlerin en çok liderlik konusunda olduğu görülmektedir. Yönetim becerileri, sürdürülebilirlik, çalışan mutluluğu da verilen eğitimlere eklenmiştir. Bankaların çalışanlarına dil eğitimlerine yönelik uygulamaları belirtilmemiştir. Bankaların çoğunlukla çalışanların bedensel zindeliklerine yönelik spor faaliyetlerine dair bilgi vermedikleri söylenebilir. Çalışanların hobilerine yönelik faaliyetlerine verilen destek sadece iki bankada belirtilmiştir. Bankaların eğitim faaliyetlerini sürdürürken üniversite iş birlikleri sadece dört banka tarafından iletilmiştir. Bankalar uzaktan eğitim sistemlerini kullanmakta olduklarını belirtmişlerdir. Öğrenme portalları, simülasyon şube ve sınıfları, videolar, sözlükler kullandıkları uygulamalardır. Bankaların çoğunda sınıf eğitimlerinin olduğu da belirtilmiştir.

Müşteri beklentilerinin artması çalışanların da daha güçlü ve etkin eğitimler almasını gerektirmektedir. Bu sebeple kurumlar eğitim faaliyetlerini titizlikle yürütmelidirler. Bu çalışma ile bankaların eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik öneriler oluşturulmuştur. Çalışmada bankaların eğitim faaliyetleri resmi internet sayfalarından elde edilmiştir. Verilen bilgiler doğrultusunda aday çalışanların süreçle ilgili doğru bilgiyi alabilmeleri açısından da sayfaların etkinliği ve güncelliği önemlidir. Bankaların eğitim programlarına yönelik içeriklerin genel temalarla da olsa içerik olarak bilgilendirici ve güncel olması o kurumda çalışanların yanı sıra aday çalışanlar için de yararlı olacaktır.

Banka çalışanlarına yönelik eğitim süreleri belirtilmemiştir, seçmeli eğitimlerin ise yılda sadece bir ya da iki ile sınırlı olması oldukça kısıtlı sürelerde eğitimlerin verildiğini düşündürmektedir. Finansal piyasalarda önemli rolü olan bankaların çalışanlarının yoğun mesai saatleri ile çalıştıkları bilinmekle birlikte ihtiyaç duydukları eğitimlerin bu anlamda seçmeli olarak belirtilen eğitimlerin yılda sadece bir ya da iki kez verilebilmesi sektörde çalışanların eğitim ihtiyacının yeterli şekilde karşılanıp karşılanmadığını düşündürmektedir. İmkanlar ölçüsünde eğitim faaliyetlerinin artırılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bankaların eğitim faaliyetlerini tasarlarırken sürecin nasıl oluştuğu netlikle belirtilmemektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimler nasıl ve ne şekilde belirlenmektedir. İnternet sayfalarında süreçlerin belirtilmesi sürece katkı sağlayabilecek çalışanlar açısından yararlı olacaktır. Çalışanların beden ve zihin sağlıklarına yönelik spor faaliyetleri için bankalar tarafından düzenlenen etkinliklere dikkat çekmek gereklidir. Çalışmada incelenen çoğu banka için bu konuda herhangi bir bilgi edinilememiştir. Çalışma lokasyonlarında spor kompleksleri olan bankalar bilinmektedir. Çalışanlarına bu fırsatı sağlayamayan bankalar için bu faaliyet önerilmektedir. Diğer yandan eğitimler eşliğinde düzenli spor faaliyetlerinin de sunulması uygun olacaktır.

Çalışanların hobilerine yönelik faaliyetlerin artırılması motivasyonel anlamda katkı sağlayacaktır. Bankalardan bazılarının dijital kütüphane uygulamasının olduğu görülmektedir. Kütüphane uygulamasının içeriği bilgi paylaşımı yapılmamıştır. Önemli indekslerde taranan bilimsel içerikli dergilerin yayınlarına erişim imkanı çalışanların gelişim açısından bir fırsat olacaktır. Bu anlamda bankaların veri tabanlarına ulaşılabilir şekilde anlaşmaları yapmaları gerekmektedir. Dijital kütüphane ile birlikte kurumların fiziksel olarak kütüphanelerinin de yapılandırılması yararlı olacaktır. Çalışanların ihtiyaç duydukları zaman ulaşım sağlayabilecekleri bir ortam sunulması gelişim ve motivasyon sağlayan kurumsal bir fırsat olacaktır.

Çalışanların ruhsal açıdan desteklenebilmeleri için profesyonel psikolojik danışma hatları ile desteklenmeleri ya da iş yerlerinde ya da dışarıdan alacakları psikolojik destek hizmetleri onların etkin ilişkiler kurmalarında ve verimliliklerinde etkili olacaktır. Belirtilen stres eğitimleri ile bu ihtiyacın ne derece karşılandığının ölçülmesi desteğin sürekliliğinin sağlanmasına dikkat çekmekte yarar bulunmaktadır. Günümüzde özellikle Covid-19 pandemisi nedeni ile resmi mercilerce belirlenen uyulması gereken sosyal mesafe kuralları eşliğinde eğitimlerin uzaktan eğitim ortamları ile desteklenmesi gerekmektedir. Bankaların uzaktan eğitim altyapılarının olduğu belirtilmiştir. Buna göre sınıf eğitimleri yerine günümüz şartları gereği uzaktan eğitimlerin yaygınlaştırılması yararlı olacaktır.

Yöneticiler için tasarlanan eğitimlere bakıldığında genelde liderlik eğitimleri olduğu görülmektedir. Sektörde yükselen yöneticilerin mezun oldukları okullar kapsamında konu ele alındığında insan yönetiminin incelikleri açısından eğitim içerikleri bu anlamda desteklenmelidir. Yöneticilerin mezun oldukları okullar göz önüne alınarak eğitim programı kişilere yönelik olarak tasarlanmalıdır. Bankaların çalışanları için tasarladıkları eğitimlere bakıldığında tecrübeli çalışanlar ve işe yeni başlayanlar için eğitim seçeneklerinin ayrı kataloglarla sunulması gerekmektedir. Diğer yandan eğitim planlaması yaparken ön talep toplanıp değerlendirilmelidir.

Hizmet sektöründeki en önemli konulardan bir tanesi de duygu yönetimidir, çalışanların müşteri ile ilişkilerinde duygusal emek gösterimleri oldukça önemlidir. Çalışanların duygusal emek gösterim şekillerini belirlemesi onların hem müşteri memnuniyetine hem de kendi yaşamlarına etkileri bulunmaktadır. Duygu yönetimi ya da duygusal emek gösterimleri açısından herhangi bir eğitim başlığına herhangi bir bankanın resmi internet sayfasında yaptıkları eğitim faaliyetleri arasında rastlanmamıştır. Kişisel gelişim başlığı altında belirtilen eğitimlerin neler olduğu açıkça anlaşılabilir değildir. Çalışanların gelişimi için düzenlenen eğitim faaliyetlerinde sektör ile üniversite iş birliklerinin artırılması önem arz etmektedir. Değişen ve gelişen dünyada etkin süreçlerin tasarlanması araştırmaların etkinliğine bağlıdır. Dünyayı yakından takip edebilmek için yabancı dil bilgisi oldukça önemlidir, bankaların çalışanların gelişimine katkı sağlarken yabancı dil eğitimine katkı sağlamaları önerilebilir.

Diğer yandan Türkiye Bankalar Birliği tarafından oluşturulan eğitim platformu ile bankaların eğitimlerinin entegre edilmesi ile ilgili bilgi araştırılan banka internet sitelerinde bulunmamaktadır. Bankacılık mesleğinin gelişiminin sürdürülmesi açısından ortak bir platformda çalışmaların değerlendirilmesi ve her bankanın bu çalışmaların içinde olması yararlı olacaktır. Çalışanların kendilerini yönetmeleri, işlerini yönetmeleri, yöneticisi oldukları ekipleri yönetmeleri ve değişen ve dönüşen dünyada gelişmeleri yakından takip edebilmeleri için ortak akılla tasarlanmış eğitimlere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Günümüzde bankalar sürdürülebilir başarı müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesi ve çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve tercih edilebilen kurumlar olmak için insan kaynağını yetiştirmek

konusunda emek vermekte bu sebeplerle çalışanları için çok yönlü eğitim ve gelişim programları uygulamaktadır. Bankaların çalışanları için tasarladıkları eğitim ve gelişim faaliyetlerini inceleyen bu araştırmanın kurumlara, yöneticilere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan sonraki araştırmalarda farklı banka uygulamalarının değerlendirilme ve dünyadaki bankalarla uygulamaların benzer ve farklı yanlarının karşılaştırılması diğer yandan çalışan görüşlerinin de çalışmalarda yer alması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Alpkent, N., Demir, N. (1993), Yatırımcı Kamu Kurulularında Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 513.
- Altuntuğ, N. (2008). “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:3, s:445-460, Isparta.
- Atlı, D. (2017). Yetenek Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu, Abaküs Yayınları
- Aytaç, T. (2007). “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar,” (Çevrimiçi) [http:// yayim.meb.gov.tr/yayinlar/147](http://yayim.meb.gov.tr/yayinlar/147).
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, s.117-133.
- Çağlar, İ.(2015). Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları.
- Collings, D.G & Mellahi, K. (2009). “Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, Human Resource Management Review, v.19, n.4, p.304–313, p. 304.
- Demirdağ, S. (2010). İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E. (2015). İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Örnek Uygulamalar, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, 34-37.
- Ewerlin, D. (2013). The Influence of Global Talent Management on Employer Attractiveness: An Experimental Study. German Journal Of Human Resource Management, 27(3), 279-304.
- Göktaş, P. ve Çetinceli, K. (2017). Bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi açısından yetenek yönetimi üzerine bir araştırma, International Journal of Social Sciences and Education Research, 3(3), 721-730.
- Gül, H. (2000), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), İzmir.
- Gürel, A. (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 45.

- Kaynak, T. vd. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın no: 7 Dönence Yayın, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. ve Aydın, G. (2017). Yetenek Savaşlarından İkinci Perde Yetenek Yönetimi, Kocaeli, Umut Yayınları.
- Köse, G. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İç Görüşü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Marka İlişkisi: Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 11(56). 824-833.
- Köse, A.H., Alpkent, N. ve Birbil, D. (1993). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, Ankara, MPM Yayınları No: 512, 10.
- Marşap, A. (2017). Çağdaş Stratejik Yönetişim, Global Strateşim Sistemi, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Mucha, T. R. (2004), “The Art And Science Of Talent Management”, Organization Development Journal, Winter, 22 (4), 96-100.
- Mccauley, C.; Wakefield, M. (2006), “Talent Management In The 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep Its Strongest Workers”, The Journal For Quality & Participation, Winter, 29(4), 4-7.
- Noe, R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ott, D.L, Tolentino, J.L & Michailov, S. (2018). Effective Talent Retention Approaches. Human Resources Management International Digest. Emeraldinsight.
- Öktan, S. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi: İşletmelerin Yetenek Yönetimi Birimlerine İlişkin Keşifsel Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 41-46.
- Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005), Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19 (2), 236-246.
- Özdemir, S. (1997). “Her Organizasyon Hizmet içi Eğitim Yapmak Zorundadır”, Milli Eğitim Dergisi, 133, Ocak-Şubat-Mart, 95.
- Öztürk, M ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Journal Of Yaşar University, 2(7), 761-794
- Pehlivan, İ. (1997). “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması,” Verimlilik Dergisi, 3,131.
- Pont, T. (1996), “Developing Effective Training Skills: A Pratical Guide To Designing And Delivering Group Training”, Berkshire: Second Edition.
- Raymond A. Noe (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, çev. Canan Çetini, Beta Basım.
- Ross, S.(2013). How Definitions Of Talent Suppress Talent Management, Industrial and Commercial Training, 45(3),166-170.
- Sabuncuolu, Z. (1997), Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa: Ezgi Kitabevi Taymaz.
- Sağır, H. (2006). “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ce Bir Araştırma” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı Yönetim-Organizasyon Bilim dalı, İstanbul, 96.

Tansley, C. (2011), What Do Mean By The Term “Talent” In Talent Management, Industrial And Commercial Training, 43(5), 266-274.

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

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

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

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

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

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

<https://www.isbank.com.tr/>

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

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

<https://www.denizbank.com/>

<https://www.qnbfinansbank.com/>

<https://www.teb.com.tr/>

<https://www.sekerbank.com.tr/>

<https://www.ing.com.tr/>

<https://www.anadolubank.com.tr/>

<https://www.tbb.org.tr/tr>