

## **BANKALARDA OPERASYONEL RİSKLERİN ÖNLENMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNE İLİŞKİN SİSTEMİN VARLIĞI KONUSUNDA BANKA ÇALIŞANLARININ GÖRÜŞLERİ**

**Zekai ÖZTÜRK<sup>1</sup>, Meryem ULUSOY<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

Operasyonel risk yönetimini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen insan kaynakları uygulamaları ve fonksiyonları dikkati çekmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de BDDK’nın çalışmalarına adaptasyon süreci önemlidir. Hızlı adaptasyonu sağlamak operasyonel risk yönetimini anlama ve oluşabilecek riskleri önleme açısından insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının rolünün artırılması ve mevcut çalışmaların kalitelerinin yükseltmelerine bağlıdır. Bu çalışmanın amacı, bankalarda risk, operasyonel risk, insan kaynakları fonksiyonları hakkında bilgi vermek, bankacılık sektöründeki operasyonel risk ile insan kaynakları fonksiyonları ilişkisini ortaya koyarak operasyonel risklerin önlenmesi için önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla hazırlanan anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Bankada, operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetim işlevlerinin önemli bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin operasyonel riskleri önlemesi açısından, personel seçim sisteminin var olduğu, performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, ücretlendirme, disiplin, eğitim ve etkili bir haberleşme sistemlerin de operasyonel risklerin önlenmesinde etkili olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Operasyonel Risk, Banka

## **OPINION OF BANK EMPLOYEES ON OPERATIONAL RISK PREVENTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION OF PRESENCE SYSTEM**

### **ABSTRACT**

It is noteworthy to see that human resources applications and functions are directly and indirectly affecting operational risk management. Within the framework Banking Regulation and Supervision Agency's work on adaptation process in Turkey is important. Providing quick adaptation, understanding operational risk management and preventing risks that may arise will be dependent on increasing the role human resources management and function and increasing quality of existing work. The purpose of this study is to give information about the risk in banks, operational risk, to show the relationship between human resources functions and operational risk in banking sector, in order to make recommendations for the prevention of operational risk. The developed survey was conducted to bank employees. It is found that human resources management functions have a significant effect on prevention of operational risks. Within the perspective of preventing operational risks, it is seen that the system of selection of personnel and the system of performance evaluation were purposely structured. Moreover, charging, discipline, education and effective communication systems are also ascertained as effective on preventing operational risks.

**Keywords:** Human Resources Management, Operational Risks, Bank

---

<sup>1</sup>Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, Doç. Dr. zozturk@gazi.edu.tr

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı, T. Vakıflar Bankası T.A.O. cetinermeryem@vakifbank.com.tr

## Giriş

Bankacılık faaliyetlerinin başlaması ile ilk dikkat çeken ve önemli olarak değerlendirilen risk türü kredi riski olmuş, bankacılık faaliyetlerinin çeşitlenmesi, işlem sayısının ve hacminin artması risk çeşitlerinin de artmasına neden olmuştur.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve finansal ürünlerin gelişmesi, bankalardaki iç denetim sistemindeki aksaklıklar, banka içerisindeki uygulama ve işlemlerde çeşitli hatalara, suistimallere yol açmıştır. Bankalarda ortaya çıkan operasyonel risklerin insan, sistem ve süreç gibi içsel nedenlerin yanı sıra, yangın, deprem, terör olayları, sık ve hızlı değişen hükümet politikaları, siyasi istikrarsızlık sonucu piyasaya olumsuz yansımalar, vergi yasalarının bankalar aleyhine değişmesi ve krizler sonucu oluşan dışsal faktörlerden de kaynaklandığı söylenebilir.

Bankalarda süreçler oluşturulurken etkinlik ve verimlilik ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yasal faktörler ve içsel düzenlemeler de süreçlerin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır. Bankalarla işlemlerin yürütülmesi için kurulmuş olan sistemlerin, bankanın güvenliğini de tehlikeye sokmayacak biçimde olması gerekir. Günümüzde neredeyse ulaşılamayacak bir hızla gelişen ve değişen bilişim teknolojisinin en çok kullanıldığı kurumlar olan bankalarda bilgisayar teknolojisinin son sistem olması ve güvenilirliği yüksek olması gerekmektedir.

Bu ana kadar bahsedilen operasyonel risk faktörlerinden dış etki faktörler dışındaki diğer iki faktörün (sistem ve süreç) en önemli risk faktörü sayılan insan faktörünün etkisi altında olduğu söylenebilir. Hatta müdahale edilemez gibi görünen dış faktörlerin önlenmesinde olmasa bile etkisinin bertaraf edilmesinde insan faktörünün önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Operasyonel risklerin önemli kaynağı olan insan faktörünün aynı zamanda bu riskleri önleyebilecek bir kaynak olması da ilginçtir.

İşte burada İnsan Kaynakları Yönetim Birimleri devreye girmektedir. Tüm işletmelerde ve bankalarda stratejik bir birim haline gelen, insan kaynakları yönetimi biriminin politikaları, stratejileri ve uygulamaları operasyonel risklerin önlenmesinde etkili olan en önemli faktördür.

Bu çalışma insan kaynağının planlamasından, seçilip alınması, eğitilmesi ücretlendirme ve yükselme sistemlerinin kurulması gibi işlevleri yerine getiren insan kaynakları yönetimi ile operasyonel risk arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak operasyonel risklerin önlenmesi için önerilerde bulunmaktadır.

## 1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, literatürde yer almaya başladığı 1970'li yılların ortalarından itibaren, yoğun bir şekilde gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Gelişme sürecinde varlığını devam ettiren bir disiplin olan İKY'nin, literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır 3.

İKY kavramı yeni gelişim gösteren ve geçiş süreci içinde olan bir kavram olduğundan genel anlamda kabul edilen bir tanımın yapılması kolay değildir. Özellikle de geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmaması, tanım yapmayı daha da zorlaştırmaktadır 4.

Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi anlayışına çeşitli yenilikler getirmektedir. Personel yönetimi safhasında, personelle ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan ve işbirliğine dayalı, sorun çözümünde iş görenlerin katılımını sağlayan, değerlerde personele ve müşteriye odaklanan bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşümle birlikte, klasik personel yönetim anlayışının yerini modern bir yönetim yaklaşımı almakta, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri fonksiyonları ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminin örgüt politikaları için stratejik bir unsur olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumda geleneksel işçi-işveren ilişkilerindeki personel yönetiminden farklı olarak işgücünü yalnızca bir maliyet olarak görmemekte ve işgücünü, değerlendirilmesi gereken önemli bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir 5.

1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramı önceki tanımlamalara yeni bir anlam katılmadan yalnızca personel yönetimi kavramı yerine kullanılsa da "insan faktörünün firmanın en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının" ağırlık kazanması neticesinde personel yönetiminin modern bir şekli olarak değerlendirilmiştir 6.

<sup>3</sup> Gök, S., 2006. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sy, 20-21

<sup>4</sup> Aykaç, B., 1999. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Sy,27

<sup>5</sup> Büyüksulu, K., 1996. Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama, İstanbul: Der Yayınları, Sy,54

<sup>6</sup> Okur, M. E., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Türk Tekstil İşverenleri Sendikası, Sy,5

## 2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

### 2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama her hususta olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de ana adımdır. Faaliyete başlamadan önce yapılacak işin gayesi, nasıl yapılacağı, izlenecek süreçler ve karşılaşılabilecek problemler genel hatlarıyla değerlendirilmelidir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirme amacıyla insan kaynağını en etkin nasıl kullanırım sorusuna cevap arayan insan kaynakları yönetiminin iyi yapılmış bir planlama sürecine gereksinimi bulunmaktadır. Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücü kaynağını nicelik nitelik açısından kararlaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denmektedir <sup>7</sup>.

### 2.1. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en ana fonksiyonlarından biri işgören seçme ve yerleştirmedir. Bir şirkete yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insandır. Mevcut ögenin şirketin gerçek ihtiyacı karşılayacak seviyede ve kabiliyette bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da problem olarak değerlendirilir <sup>8</sup>.

### 2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, daha önce belirlenen performans ölçüleri ve standartlarına göre, kişilerin veya kuruluşun belli bir dönemdeki var olan performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Performans değerlendirmenin temel gayesi, önceden tespit edilen standartlar ve kriter çizgisinde verimliliği arttırmak, tespit edilen kriter ve standartları oluşturamayan çalışanların eğitime gereksinim duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan beklenen amaç ve verimlilik ve performansın en yüksek düzeye çıkartılmasıdır <sup>9</sup>.

### 2.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi programlarının genel hedefi, çalışanların gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve gayelerini örgüt içindeki şimdiki ve gelecekteki fırsat ve engellerle uyumlaştırmaktır. Böylece, bu programlar sayesinde örgüt, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bireyleri yerleştirme imkânına sahip olur. Hareketli bir ortamda, motivasyonunu ve heyecanını kaybetmeden doğru amaçlara doğru zamanda koşacak, şimdiki ve gelecekteki görevleri etkili bir şekilde gerçekleştirecek bireyleri bulmak, yerleştirmek, muhafaza etmek ve sürekli geliştirmek için planlı bir kariyer yönetimine gereksinim vardır. Böyle bir kariyer yönetimi sayesinde örgütler, şimdiki ve geleceğe ilişkin işgücü gereksinimini kendi içerisinde karşılama imkânını yakalamış ve geleceğe daha çok güvenle bakmış olur <sup>10</sup>.

### 2.4. Ücret Yönetimi

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, politik istikrarın sağlanmasında ve sosyal gelişiminde çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu sebeple öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler bakımından ücret ilkeleri ve metotları üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Diğer taraftan bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir problem olarak, önemini ve güncelliğini kaybetmeksizin birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun sebebi ise, ücretlerin ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir yönden emeği karşılığında çalışan bireylerin gelirini ve yaşam seviyelerini belirleyici bir öge; diğer yönden ise gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir göstere olarak çok yönlü bir özellik taşımaktadır <sup>11</sup>.

### 2.5. Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)

Bu işlevin gayesi personelin işyeri ortamında ruhsal ve fiziksel varlıklarının korunmasıdır. Koruma işleviyle insan kaynakları yönetimi yönünden şu neticelere varılır; Güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerekli

<sup>7</sup> Aykaç, B., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<sup>8</sup> Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi, Sy, 78

<sup>9</sup> Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Sy,103

<sup>10</sup> Bingöl, D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık, Sy,288

<sup>11</sup> Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, Sy 201

insan davranışının sağlanması, meslek hastalıkları ve iş kazalarını meydana getiren sebeplerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmaları, bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliği arttırmak. Koruma işlevinin iki esas uğraş alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. Çalışma güvenliği, işyerinde personelin güvensiz davranışlarının ve/veya güvensiz ortamın sebep olabileceği iş kazalarının önüne geçilmesini ve güvenli bir iş ortamının sağlanabilmesini amaçlar. Personel sağlığının gayesi ise personelin yaptıkları işle sebebiyle sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Diğer bir söyleyişle çalışan bir bireyin yaptığı iş nedeniyle sağlığının bozulmaması personel sağlığı uğraşının esas gayesidir <sup>12</sup>.

## 2.6. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Endüstri ilişkileri geniş ifadeyle bütün ücretli personelin iş şartlarını inceleme alanına almakta ve işçi-işveren sendikaları arasındaki kişisel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını kapsamaktadır. Böylelikle yasal düzenlemeler, toplu sözleşmeler ve toplu pazarlıklar ile beraber kişisel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki kişisel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme alanına girmektedir. Farklı bir anlatımla, endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi sözleşmelerle düzenlenen hususlar, uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları kapsamaktadır. Şirket ile personelin örgütleri (sendika) arasındaki ilişkiler kavramı kısaca işletme-sendika ilişkileri olarak bilinmektedir. Şirket ile şirkette çalışanlar arasındaki ilişkiler genellikle işçi ile işvereni karşılıklı olarak değil, her iki tarafın örgütleri aracılığıyla düzenlenmektedir <sup>13</sup>.

## 2.7. Eğitim

Eğitim, bireyin bilgi beceri ve davranışlarının istenen standartlarda değiştirilmesi için yapılan planlı bir süreçtir. Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi hem örgütsel, hem de kişisel yetkinlik açısından önemlidir. Hızla gelişen küreselleşme ve teknolojinin de etkisiyle eğitimin önemi zamanla daha da artmaktadır. Eğitim yönetiminin örgüte faydaları; üretim kalitenin artması verimlilik ve daha az işçi giriş çıkış oranı, karlılığın artması şirket içinde etkin iletişimin sağlanması, maliyetlerin ve iş kazalarının azaltılması şeklinde sıralanabilir. Çalışanlara getirdiği yararlar ise, iş tatmini ve iş motivasyonunun artması, daha güvenilir ve iyi çalışma ortamının oluşturulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer tutmaktadır. İnsanın değeri ve öneminin bu günkü toplumların vazgeçilmez gerçeği olduğu, bilginin ise ana güç ve temel sermaye olduğu bilinmektedir. Daha önce insan kaynakları yönetiminin amaçları kısmında da açıklandığı gibi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetlerinden birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır <sup>14</sup>.

## 3. Operasyonel Risk

Operasyonel riskin tanımı üzerinde kesin bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle farklı kaynaklarda farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Basel komitesince, Operasyonel risk “Yetersiz ve başarısız içsel süreçlerden, personel ve sistemlerden ya da dışsal olaylardan kaynaklanan, doğrudan veya dolaylı zarar riskidir” şeklinde tanımlanmaktadır <sup>15</sup>. Operasyonel risk; sadece ölçülebilen riskleri içeren, kredi veya piyasa riski ile ilişkilendirilmeyen ve tamamı tespit edilemeyen risklerdir <sup>16</sup>.

Bankaların karşılaştığı en eski risk türü operasyonel risktir. Yeni kurulan bir banka kredi politikası veya piyasa pozisyonuyla ilgili karar vermeden önce operasyonel risklere maruz kalır <sup>17</sup>.

Operasyonel risk genel olarak kredi ve piyasa riski dışında kalan tüm riskler olarak ifade edilmektedir. Basel komitesi operasyonel riski uygun olmayan ya da işlenmeyen iç süreçler, insanlar, sistemler ya da dış etkenler nedeniyle ortaya çıkabilecek zarara uğrama riski olarak tanımlamıştır. Son yıllarda finansal piyasalarda yaşanan krizler dolayısıyla operasyonel riskin önemi ve gerçekleşmesi durumunda finansal kuruma vereceği zararın büyüklüğü daha açıkça anlaşılmaya başlanmıştır. Basel komitesi, Haziran 2004’te yayınladığı Basel II düzenlemesi ile birlikte 2007 yılından itibaren öncelikle Gelişmiş 10 ülkede (G-10) başlamak üzere bankaların

<sup>12</sup> Kaynak, T. ve diğerleri. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü.İ.F.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi. Sy,396

<sup>13</sup> Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., 2007. *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat, Sy 246

<sup>14</sup> Fındıkçı, İ. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, Sy, 243

<sup>15</sup> Basel Committee, Operasyonel Risk Management, Publication No.42, <http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm> (05 Ocak 2013).

<sup>16</sup> Jacques Pézier, “Basle II Operational Risk Proposals; A Critical Review”, 2002, s.7., <http://www.gloriamundi.org/picsresources/jp2ppt.pdf>

<sup>17</sup> Geiger H., “Regulating and Supervising Operational Risk for Banks”, Institut für schweizerisches Bankwesen, Working Paper, 2000, No.25

operasyonel risklerini ölçerek gerekli sermaye karşılığını ayırmalarını öngörmüş ve bu amaçla bankalarda operasyonel risklerin ölçümü üzerine çeşitli modeller önermiştir 18.

Ülkemizde de BDDK'nın 8 Şubat 2001 tarih 24312 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik'te operasyonel risk; "Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilmemesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplara ya da zarara uğrama ihtimali" olarak tanımlanmaktadır.

BDDK'nın 28 Haziran 2012 tarih 28337 Sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik'te operasyonel risk tanımı sadeleştirilmiş ve Yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar ve sistemlerden ya da harici olaylardan kaynaklanan ve yasal riski de kapsayan zarar etme olasılığı, olarak tanımlanmaktadır.

Denetim otoritelerinin tanımları incelendiğinde, strateji ve itibar gibi diğer işletme risklerinin, operasyonel risk tanımı içerisinde değerlendirilmediği dikkat çekmektedir. Denetim otoritelerinin tanımlamalarında, "ölçülebilirlik" kriterinin belirleyici unsur olduğu görülmektedir. Ölçülebilirlik kriterinden ziyade, önemli olan her bankanın, yapısına, işleyişine ve risk iştahına uygun olarak kendi operasyonel risk tanımını yapması ve bu tanımın kapsamının açıkça anlaşılmasının sağlanmasıdır 19.

Bankacılık çevresi, son 30 yıldır ciddi bir değişiklik yaşamış; Çevre, belirgin şekilde küçük ve daha az karmaşık müşterilerden, daha geniş bir müşteri yelpazesine dönüşmüştür. Günümüzde bu yelpazeye çok uluslu ve karmaşık tüzel kişi ve fon yöneticileri de dâhil olmaktadır. Yeni dünyanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, ürün portföyünde temel nakit işlemlerinden, hem borsa içi hem de dışı vadeli işlem ve opsiyonları içine alan geniş bir alana doğru önemli bir genişleme meydana gelmektedir. Bugünün oldukça karmaşık ve esnek teknolojisi, organizasyonların yeni dünyadaki bilgi hacmine ulaşmalarını sağlamaktadır. Daha fazla fiyat serbestisi ve gittikçe karmaşık bir özellik kazanan müşteriler, hem işlem değerleri hem de genel hacimdeki genişlemeyle birlikte sınır ötesi işlemlerde önemli artışlara yol açmaktadır. Bankalar, genişletilmiş ürün portföyünün yönetiminde risk alabilmek için tek ürün/tek yer temelli risk yönetiminden uzaklaşıp açık bir portföye dayanan global risk yönetimine doğru kaymaktadır 20.

Operasyonel risk bilincinin ortaya çıkması 1970'li yıllarda başlamaktadır. Operasyonel risk, önceleri finansal kuruluşlarda "takas ve ödemelerin gerçekleşmeme riski" olarak dar bir kapsamda ifade edilmiştir. 1980'li yıllarda türev araçların yaygın olarak kullanılması, birçok alandaki deregülasyon uygulamaları ve bilgi işlem sistemlerinin güvenliği konusunda yaşanan kayıp olayları sonucu, bu riskin kapsamının daha geniş olması gerektiği konusundaki bilinç artırmıştır. 1990'lı yıllarda hızla genişleyen ve işlem miktarı artan finansal faaliyetlerde ve finansal kuruluşlarda kredi ve piyasa riskinden kaynaklanmayan büyük miktarda kayıp olayları ortaya çıkmıştır. Operasyonel risklerin potansiyel kayıp boyutu ve kapsamı konusunda gelişen bilinç operasyonel risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bir riskin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikle riskin tanımlanması ve bu tanım çerçevesinde ölçümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir <sup>21</sup>.

#### 4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankalardaki operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetimi işlevlerine (fonksiyonlarının) ilişkin bir sistemin varlığı konusunda banka çalışanlarının görüşlerini almak ve bir takım demografik özelliklere göre bu görüşlerde anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını saptamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuş mudur?
2. Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuş mudur?
3. Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi var mıdır?

<sup>18</sup> Teker Leblebici, D., Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi-Örnek Banka Uygulamalı, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2006, s.1.

<sup>19</sup> Candan H., Özün A., Bankalarda Risk Yönetimi ve BASEL II, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 1071, 2006, s. 213.

<sup>20</sup> Jonathan Davies, Matthew Fairless, Sonia Libaert, Jason Love, "Defining and Aggregating Operations Risk Information", Operational Risk and Financial Institutions, London: Arthur Andersen Risk Books, 1998,s. 65.

<sup>21</sup> Mazıbas, M., "Operasyonel Risk ile Kurumsal Yönetim Kesişim Alanı", Ankara: Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 2005, s.28.

4. Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülme midir?
5. Disiplin Sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli midir?
6. Ücretlendirme Sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıda mıdır?
7. İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuş mudur?

Ayrıca, yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev gibi demografik değişkenlere göre istatistiksel karşılaştırmalar yapılarak anlamlı farklılıklar olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

### 5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarından sayılan ve yarı kamu yarı özel sektör bankası özelliği taşıyan ve Ülkede en fazla şubesi olan bankalardan biri olan ve bankacılıkta aktif büyüklüğü bakımından ilk beş sıra içinde olan bir bankanın genel müdürlük ve merkez şubelerde çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada Tesadüfi Örneklem yöntemi kullanılmış ve bu yöntemle 1400 kişiye anket gönderilmiş ve dönen anketlerden tam olarak cevaplandırılmış 500 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 6. Yöntem

Araştırmada bankalardaki insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin sistemin operasyonel risklerin önlenmesi konusundaki varolan durum ve çalışan görüşlerini belirlemek üzere yazarlar tarafından hazırlanan anket, tesadüfi örnekleme yoluyla banka çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket 52 sorudan ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların genel bilgilerini almaya yönelik çok seçenekli sorular yönlendirilmiş olup, ikinci bölümünde de 5li Likert Ölçeği’ne göre çalışanların operasyonel risk yönetimine insan kaynakları yönetim anlayışına yönelik görüş ve tutumlarına ilişkin olarak önermeler yönlendirilmiştir. Anket çözümleri SPSS 15 ve LISREL 8.53 istatistik paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

### 7. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırma veri toplama aracının geçerli ve doğru verileri toplayacak nitelikte olduğu, çalışanların görüşlerini samimi bir şekilde belirttikleri varsayılmış, araştırma çalışan görüşleri ve araştırma yapılan banka ile sınırlandırılmıştır.

### 8. Analiz

#### 8.1. Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirliği

Açıklayıcı faktör analizinden farklı olarak, doğrulayıcı faktör analizi, araştırmacı tarafından belirlenen bir faktöriyel yapının doğrulanması veya önceden belirlenmiş teorik bir modeli/kuramı test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Anket (ölçme aracı) yedi boyutlu olarak hazırlanmış ve hazırlanan bu ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi ile belirlenmiştir.

Elli bir maddeden oluşan insan kaynakları yönetimi ölçeğinin DFA sonucunda maddelerin faktör yük değerleri (*Lambda*), her bir madde ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi ( $R^2$ ) değeri ve ilişkinin anlamlılığını gösteren *t* değerleri bulunmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddelerin *t* değerleri anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Uyum indeksleri ise gözlenen verinin yedi boyutlu olan modele iyi uyum gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $X^2(1203)=5453.48$ ,  $P < 0.01$ , kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0.008; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)= 0.07; karşılaştırmalı uyum endeksi(CFI)= 0.96; uyum iyiliği endeksi (GFI)= 0.72; normlanmış uyum endeksi (NFI)= 0.95; görel uyum endeksi (RFI)= 0.94 olarak belirlenmiştir. Modelden elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde (GFI hariç) olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin yedi faktörlü yapısının kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar verdiği görülmüş, doğrulayıcı faktör analizi sonucu standartlaştırılmış yol katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenirliliğine ise Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. 51 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.954 olarak yüksek bir güvenirlilik elde edilmiştir. Güvenirlilik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlilik katsayısının 1’e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları ve ilgili boyutların güvenirlilik katsayıları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir;

**Tablo 1:** Alt Boyutlara İlişkin İçsel Tutarlık Değerleri

Alt Boyut	Madde Sayısı	Alfa Güvenirlik
Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	10	0,873
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri, Hedefleri, Stratejileri	12	0,884
Eğitim	8	0,887
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	7	0,881
Disiplin Sistemi	8	0,842
Ücretlendirme	3	0,756
İletişim	3	0,775

Madde-toplam korelasyonunun 0.30 değerinden yüksek olması beklenir.<sup>22</sup> Pilot uygulama için kullanılan ölçek maddelerinin de madde toplam korelasyonlarının 0,30 değerinden yüksek olması sebebiyle her hangi bir madde çıkarılmamıştır. Alt boyutların güvenilirlik katsayılarının da 0,756 ile 0,887 arasında değiştiği belirlenmiştir.

### 9. Bulgular ve Yorum

Tabloları yorumlamada tablo 2’de belirtilen ortalamalar dikkate alınmıştır.

**Tablo 2.** Tabloların Yorumlanma Skalası

1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarının operasyonel riskleri önleme bakımından varlığı konusunda çalışanların görüşleri tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3:** Operasyonel Riskleri Önleme Bakımından İKY İşlevlerinin Varlığı Konusunda Çalışan Görüşleri

	Ortalama	Std. sapma	Katılım Düzeyi
1- Operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemi bulunmaktadır.	4,11	0,65	Yüksek
2- Operasyonel risklerin önlenmesi için insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler, stratejileri oluşturulmuştur.	3,13	0,71	Orta
3- Operasyonel risklerin önlenmesi için çalışanlar için yeterli bir eğitim politikası ve sistemin oluşturulmuştur.	3,30	0,74	Orta
4- Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemi oluşturulmuştur.	2,75	0,84	Orta
5- Disiplin sistemi operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.	3,31	0,70	Orta
6- Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek niteliktedir.	2,78	1,03	Orta
7- İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeydedir.	3,49	0,92	Yüksek

**Tablo 4:** Alt Boyutlara Karşılık Gelen Çalışan Görüşleri

Alt Boyut	Çalışan Görüşleri
Görev alacak kişilerin seçim kriterleri	Operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemi bulunmaktadır.
İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri, hedefleri, stratejileri	Operasyonel risklerin önlenmesi için insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler, stratejileri oluşturulmuştur.
Eğitim	Operasyonel risklerin önlenmesi için çalışanlar için

<sup>22</sup> Atılğan, Doğan, Kan, “Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme” 2006, s: 387

	yeterli bir eğitim politikası ve sistemin oluşturulmuştur.
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemi oluşturulmuştur.
Disiplin Sistemi	Disiplin sistemi operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.
Ücretlendirme	Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek niteliktedir.
İletişim	İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeydedir.

Araştırmaya katılanların operasyonel risklerin önlenmesine ilişkin ölçek puanlarının ortalaması hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama 1.0-1.8 arasında ise çok düşük; 1.81-2.60 ise düşük; 2.61-3.40 arasında ise orta; 3.41-4.20 arasında ise yüksek ve 4.21-5.00 arasında ise çok yüksek olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla en yüksek ortalama operasyonel riskin önlenmesi için yeterli bir personel seçim sistemine ilişkin görüşlerde yer almıştır ( $\bar{X}=4.11$ ). En düşük ortalama Operasyonel risklerin önlenmesi performans değerlendirme ve yükselme sistemine ilişkin görüşlerde yer almıştır ( $\bar{X}=2,75$ ).

Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi, banka çalışanları, operasyonel riskleri önleyici anlamda insan kaynakları yönetim işlevlerinin bankada var olduğu konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Ancak, operasyonel risklerin önlenmesinde personel seçim sistemleri ile iletişim fonksiyonlarının yüksek düzeyde olumlu etkisinin olduğunu, diğer fonksiyonların ise orta düzeyde etkilediğini belirtmişlerdir.

Aşağıdaki hipotezlerin testinde tek örneklem t testi kullanılmış ve sonuçları Tablo 5'de gösterilmiştir.

1. Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuş mudur?
2. Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuş mudur?
3. Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi var mıdır?
4. Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir mi?
5. Disiplin Sistemi(Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli midir?
6. Ücretlendirme Sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıda mıdır?
7. İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuş mudur?

**Tablo 5:** Hipotezlerin Tek Örneklem t Testine Göre Sonuçları

Hipotezler	Test Değeri = 3.40		
	t	Sd	p
1- Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini oluşturmuştur.	25,400	549	<b>0,00**</b>
2.Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuştur.	-9,117	549	<b>0,00**</b>
3.Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi vardır.	-3,253	549	<b>0,01**</b>
4.Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir.	-18,090	549	<b>0,00**</b>
5.Disiplin sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir.	-2,878	549	<b>0,04**</b>
6.Ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıdadır.	-14,033	549	<b>0,00**</b>
7.İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuştur.	2,251	549	<b>0,03*</b>

\*\*p<0.01

\*p<0.05

Tek örneklem t testi sonucuna göre tüm hipotezler kabul edilmiştir. Araştırmaya katılanların görüşlerine Bankadaki İKY birimleri operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterli personel seçim sistemini



oluşturmuştur; Operasyonel risklerin önlenmesi açısından bankada yeterli bir personel değerlendirme sistemi oluşturulmuştur; Operasyonel risklerin önlenmesi için bankada çalışanların eğitimi için yeterli bir eğitim politikası ve sistemi vardır; Bankadaki yükselme sistemi operasyonel riskin önlenmesi bakımından yeterli görülmektedir; disiplin sistemi (Ödül ve ceza sistemi) operasyonel riskin önlenmesi açısından yeterlidir; ücretlendirme sistemi operasyonel riski önleyebilecek nitelikte ve yapıdadır; İletişim sistemi riski önleyebilecek düzeyde oluşturulmuştur.

Bu bölümde, bankada operasyonel risklerin önlenmesinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin ve uygulamalarının, araştırmaya katılan çalışanların görüşlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenmek üzere istatistiksel karşılaştırmalar yapılmış ve P değerine göre anlamlılık hesaplanmıştır.

**Tablo 6:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermesi

	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	Kadın	4,12	0,65	0,76
	Erkek	4,10	0,66	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	Kadın	3,16	0,72	0,21
	Erkek	3,09	0,69	
Eğitim	Kadın	3,31	0,76	0,71
	Erkek	3,29	0,73	
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Kadın	2,72	0,84	0,38
	Erkek	2,78	0,84	
Disiplin Sistemi	Kadın	3,30	0,70	0,72
	Erkek	3,32	0,70	
Ücretlendirme	Kadın	2,95	1,02	0,00**
	Erkek	2,62	1,02	
İletişim	Kadın	3,47	0,95	0,65
	Erkek	3,51	0,88	

Tablo 6'da görüldüğü gibi ücretlendirme sisteminin bankadaki operasyonel risklerin önlenmesi konusunda oluşturulduğuna ilişkin önermeye katılımında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılık Göstermesi

	N	Ortalama	Std.sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	20-25	3,94	0,66	0,00**
	26-35	4,00	0,72	
	36-45	4,18	0,63	
	46-55	4,27	0,45	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	20-25	3,18	0,75	0,09
	26-35	3,05	0,73	
	36-45	3,14	0,68	
	46-55	3,27	0,67	
Eğitim	20-25	3,31	0,82	0,01**
	26-35	3,20	0,75	
	36-45	3,32	0,74	
	46-55	3,50	0,70	
Performans Değerleme Ve Yükselme Sistemi	20-25	3,05	0,76	0,00**
	26-35	2,59	0,83	
	36-45	2,79	0,84	
	46-55	3,04	0,80	
Disiplin Sistemi	20-25	3,49	0,63	0,00**

	26-35	3,21	0,70	
	36-45	3,34	0,72	
	46-55	3,48	0,64	
Ücretlendirme	20-25	3,30	0,84	<b>0,01**</b>
	26-35	2,69	1,09	
	36-45	2,76	1,00	
	46-55	2,99	0,98	
İletişim	20-25	3,73	1,02	<b>0,00**</b>
	26-35	3,29	0,92	
	36-45	3,59	0,90	
	46-55	3,72	0,84	

Tablo 7’de görüleceği gibi yapılan ANOVA analizine göre, bankadaki, insan kaynağının seçim kriterleri, eğitim, performans değerlendirme ve yükselme, disiplin, ücretlendirme ve iletişim sistemlerinin varlığının operasyonel risklerin önlenmesine ilişkin görüşlerin yaşa göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermesi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std.sapma	p
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	Lise	73	4,24	0,52	0,22
	Önlisans	25	4,16	0,37	
	Lisans	397	4,10	0,69	
	Lisans üstü	55	4,01	0,67	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	Lise	73	3,29	0,72	<b>0,04*</b>
	Önlisans	25	3,26	0,47	
	Lisans	397	3,11	0,71	
	Lisans üstü	55	2,96	0,75	
Eğitim	Lise	73	3,42	0,74	0,09
	Önlisans	25	3,51	0,67	
	Lisans	397	3,28	0,74	
	Lisans üstü	55	3,15	0,79	
Performans Değerleme ve Yükselme Sistemi	Lise	73	2,89	0,91	0,17
	Önlisans	25	2,91	0,63	
	Lisans	397	2,74	0,84	
	Lisans üstü	55	2,59	0,79	
Disiplin Sistemi	Lise	73	3,34	0,76	0,51
	Önlisans	25	3,43	0,73	
	Lisans	397	3,32	0,70	
	Lisans üstü	55	3,20	0,66	
Ücretlendirme	Lise	73	3,00	0,98	0,09
	Önlisans	25	3,07	0,93	
	Lisans	397	2,74	1,04	
	Lisans üstü	55	2,69	1,09	
İletişim	Lise	73	3,63	0,91	<b>0,02*</b>
	Önlisans	25	3,93	0,77	
	Lisans	397	3,43	0,92	
	Lisans üstü	55	3,53	0,90	

Tablo 8’de, insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler ve stratejiler ile iletişim sistemlerinin varlığına ilişkin görüşlerin katılımcıların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9:** Bankada Operasyonel Risklerin Önlenmesi Konusunda Çalışan Görüşlerinin Mesleki Deneyime Göre Farklılık Göstermesi

		N	Ortalama	Std.sapma	P
Bankada Görev Alacak Kişilerin Seçim Kriterleri	5 yıl ve daha az	131	3,98	0,69	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	4,00	0,80	
	11-15 yıl	74	4,22	0,60	
	16-20 yıl	85	4,09	0,61	
	21 yıl ve üzeri	158	4,24	0,53	
İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri, Hedefler, Stratejileri	5 yıl ve daha az	131	3,04	0,73	<b>0,04*</b>
	6-10 yıl	102	3,01	0,75	
	11-15 yıl	74	3,22	0,72	
	16-20 yıl	85	3,11	0,67	
	21 yıl ve üzeri	158	3,24	0,66	
Eğitim	5 yıl ve daha az	131	3,13	0,78	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,18	0,81	
	11-15 yıl	74	3,39	0,67	
	16-20 yıl	85	3,37	0,64	
	21 yıl ve üzeri	158	3,43	0,73	
Performans Değerleme ve Yükseltme Sistemi	5 yıl ve daha az	131	2,70	0,84	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	2,47	0,84	
	11-15 yıl	74	2,89	0,85	
	16-20 yıl	85	2,64	0,76	
	21 yıl ve üzeri	158	2,97	0,82	
Disiplin Sistemi	5 yıl ve daha az	131	3,26	0,66	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,15	0,75	
	11-15 yıl	74	3,41	0,71	
	16-20 yıl	85	3,24	0,71	
	21 yıl ve üzeri	158	3,46	0,67	
Ücretlendirme	5 yıl ve daha az	131	2,92	1,08	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	2,45	1,03	
	11-15 yıl	74	2,68	1,08	
	16-20 yıl	85	2,59	0,97	
	21 yıl ve üzeri	158	3,03	0,94	
İletişim	5 yıl ve daha az	131	3,41	0,92	<b>0,00**</b>
	6-10 yıl	102	3,16	0,99	
	11-15 yıl	74	3,56	0,84	
	16-20 yıl	85	3,55	0,83	
	21 yıl ve üzeri	158	3,69	0,88	

Tablo 9'dan, personelin seçim kriterleri, insan kaynakları yönetim ilkeleri, hedefler ve stratejiler, eğitim, performans değerlendirme ve yükseltme, disiplin, ücretlendirme ile iletişim sistemlerinin varlığına ilişkin görüşlerin katılımcıların mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır.

### 10. Sonuç ve Öneriler

Bankalarda operasyonel risklerin en büyük risk grubunu oluşturduğu bilinmektedir. Bu nedenle operasyonel risklerin en aza indirilebilmesi ve ortadan kaldırılabilmesi, bankaların sürdürülebilir rekabet sağlamaları, etkin ve verimli çalışmaları, sektörde ulusal ve uluslararası düzeyde saygınlık kazanmaları bakımından son derece önemlidir.

Operasyonel risklerin önlenmesinde en önemli görev insan kaynakları yönetimi birimlerine düşmektedir. İKY birimleri, üst yönetimin desteği ile oluşturacakları uygulanabilir işlevleri ile bankanın yaşamını saygın ve karlı bir biçimde devam ettirmelerinde önemli rol oynayacaklardır.

Yaptığımız bu çalışmada, bankada operasyonel risklerin önlenmesinde İKY birimlerinin işlevlerine ilişkin sistemlerin oluşturulup oluşturulmadığı araştırılmış ve etkinlikleri konusunda çalışan görüşleri alınmıştır.

Buna göre; Operasyonel risklerin önlenmesi açısından, personel seçim sisteminin var olduğu, performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olduğu, banka çalışanlarına yönelik bir eğitim politikası ve sürekli eğitimi öngören bir eğitim sisteminin var olduğu da anlaşılmıştır. Ayrıca, bankada kurulmuş olan, ücretlendirme sistemi, disiplin sistemi ve iletişim(haberleşme) sistemlerinin operasyonel riskleri önleyebilecek düzeyde olduğu da ortaya çıkmıştır. Personel seçim sistemi ile iletişim sisteminin operasyonel riskleri önleme açısından diğer sistemlere göre daha üst düzeyde etkilerinin olduğu da belirlenmiştir. Yapılan anlamlılık testinde ise, sadece ücretlendirme sisteminde kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir görüş farklılığı olduğu saptanmıştır.

Bankalardaki İKY birimlerinde çalışanlar, İKY işlevlerinin oluşturulması, sistemlerin kurulması ve uygulanması konularında uzman kişilerden oluşturulmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi birimleri çalışanları operasyonel riskler konusunda eğitilmelidir.

İKY birimleri ile diğer birimler arasında, operasyonel risklerin önlenmesi konusunda iletişim ve işbirliği en üst düzeyde gerçekleştirilmeli, İKY birim yöneticileri ile diğer birim yöneticileri bu konuda sıkça bir araya gelmelidirler.

Bu araştırmada, operasyonel risklerin önlenmesinde İKY işlevlerinin varlığı ve etki düzeyleri konusunda çalışan görüşleri alınmıştır. Ancak yapılacak sonraki araştırmalarda İKY işlevleri tek tek ele alınıp operasyonel risklerin önlenmesi konusunda katkısı ve etkisi konusunda ayrıntılı olarak konu incelenebilir.

Bankalarda olduğu kadar diğer tüm işletmelerde de operasyonel riskler söz konusudur. Bu nedenle operasyonel riskler ve insan kaynakları yönetiminin riskleri önleme konularında araştırmalar yapılmalıdır.

#### Kaynakça

- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlanması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Basel Committee, (1998). *Operasyonel Risk Management*, Publication No.42, <http://www.bis.org/publ/bcbs42.htm> adresinden 05 Ocak 2013'de alınmıştır.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Büyükuslu, K. (1996). *Endüstri ilişkileri boyutunda çok uluslu şirketler ve insan kaynağı yönetimi teori ve uygulama*, İstanbul: Der Yayınları.
- Candan, H., Özün, A. (2006). *Bankalarda Risk Yönetimi ve BASEL II*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 1071.
- Davies, J., Fairless, M., Libaert, S., Love, J. (1998). *Defining and Aggregating Operations Risk Information*, Operational Risk and Financial Institutions, London: Arthur Andersen Risk Books.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geiger, H. (2000). *“Regulating and Supervising Operational Risk for Banks”*, Institut für schweizerisches Bankwesen, Working Paper, 25
- Gök, S. (2006). *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gürüz, D., Yaylacı, Ö. G. (2007). *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Media Cat,
- Hakan Atılğan, H., Doğan, N., Kan, A. (2006). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* (Ed. Hakan Atılğan). Ankara: Anı Yayıncılık
- Kaynak, T. ve diğerleri. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Leblebici Teker, D. (2006). *Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi-Örnek Banka Uygulamalı*, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mazıbas, M. (2005). *Operasyonel Risk İle Kurumsal Yönetim Kesişim Alanı*, Ankara: Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, 2005, s.28.
- Okur, M. E. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Türk Tekstil İşverenleri Sendikası.
- Pézier, J. (2002). *“Basle II Operational Risk Proposals; A Critical Review”*, <http://www.gloriamundi.org/picsresources>
- Sabuncuoglu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.