

FİNANSAL KRİZ DÖNEMLERDEKİ PERSONEL SAYISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN BANKA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

*Dr. Ercan TURGUT**,
*Dr. Memduh BEGENİRBAŞ** & Dr. Aclan OMAĞ****

Öz

1994, 1998-1999, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan finansal krizlere karşı bankacılık sektörü tarafından alınmış olan tedbirlerden birisi, personel sayılarında azalmaya gidilmesidir. Nitekim yaşanan finansal krizlerde, bankaların personel sayılarındaki azalma bunun bir göstergesidir. Oysaki kriz zamanlarında krizden çıkma yolu olarak personel çıkarmanın görülmesi, bankaların ellerindeki yetişmiş ve nitelikli işgücü kaybına yol açmaktadır. Bu durum kriz bulutları dağıldığında ekonomik hareketlilik ile birlikte ortaya çıkabilecek fırsatların banka tarafından yakalanamaması sonucunu doğuracaktır. Bu ise banka performansının olumsuz etkilenmesine yol açabilecektir. Çalışmanın temel amacı bankaların kriz zamanlarındaki insan kaynağı kaybının kriz sonrasındaki performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: finansal kriz, istihdam, banka performansı, işgücü devir hızı.

The Impact of Changes in Personnel Numbers During Financial Crisis on Bank Performance

Abstract

One of the measures taken by the banking sector against financial crisis experienced in 1994, 1998-1999, 2001 and 2008 was decreasing the number of branch staff . Indeed, in the financial crisis, a reduction in banks in staff numbers was an indicator of that reflection. However, in times of crisis, lay the staff out of the bank causes the loss of trained and skilled labor in the hands. After dissipating the clouds of crisis and with the mobility of economy, this situation results in missing the opportunities and affects the banks' performance negatively. The main purpose of the study is to present how affects the loss human resources for performance of the banks after end of the crisis.

Keywords: financial crisis, employment, bank performance, turnover.

* Kara Harp Okulu

** Kara Harp Okulu

*** Marmara Üniversitesi

Giriş

Finansal krizin ortaya çıkmasıyla birlikte örgüt ayakta kalabilmek ve varlığını sürdürebilmek için krizle başa çıkma yollarını aramaya başlamaktadır. Kendisine maliyet unsuru olan faaliyetleri bırakmakta küçülme yolları aramaktadır. Bu sebeple uygulanabilirliği en kolay tedbir olarak görülen personeli işten çıkartma yoluna başvurmuştur. Nitekim bankacılık sektörü de 1994, 1998-1999, 2001 ve 2008 yıllarında yaşanan finansal krizlerde personel sayısında azalmaya giderek bu tedbiri uygulamıştır.

Kriz dönemlerinde bankaların personel ve şube sayılarında azaltmaya gitmeyi zorunlu bir tedbir olarak algılaması ve uygulaması gelecekte kendilerine farklı maliyetler olarak dönebilmektedir. Finansal krizlerin gelip geçici olduğu ve kriz bulutları dağıldığında her krizin yeni fırsatlar doğuracağı düşünüldüğünde kriz sonrası fırsatlardan en iyi şekilde yararlanabilmenin nitelikli çalışanlar sayesinde olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple kriz dönemlerinde yaşanan personel sayısındaki azalma, krizden çıkış ile birlikte bir artma eğilimi göstermektedir. Nitekim şekilde de görüldüğü üzere bankalar kriz sonrası dönemlerde işten çıkardıkları personelden daha fazlasını işe almak durumunda kalmışlardır. Dolayısıyla işten çıkarmanın işletmeye maliyetinin hesaplanmasında yeniden işe alma maliyetleri de dikkate alınmalı yani çalışan devir oranı maliyeti hesaplanmalıdır. Akçasoy (2014) aylık 2500 TL ücret ödenen bir çalışanın işten çıkarma maliyetini yıllık 93.996 TL, yeniden işe alma maliyetini 41.631 TL dolayısıyla çalışan devir oranı maliyetini 135.627 TL olarak hesaplamıştır. Bu maliyetlerin yanında her bir çalışanın örgütten ayrılması ile örgütün insan sermayesinde bir kayıp oluşacağı, çalışan ile birlikte örtük bilgilerinin ve sosyal bağlarının da işten ayrılacağı ve yeni işe alınanların sosyalizasyonu ve öğrenme eğrisi göz ardı edilmemelidir. Bu noktadan hareketle özellikle kriz dönemlerinde personel sayısındaki azaltmanın, kriz sonrası oluşacak ekonomik hareketlenme ile birlikte tersine döneceği düşünüldüğünde kriz zamanlarında personel sayısında azaltmaya gitmenin gerçekçi bir tedbir olup olmadığı ve kriz sonrası dönemdeki fırsatları yakalama konusunda yaşanabilecek gecikmenin banka performansını nasıl etkilediği araştırılmak istenmektedir. Dolayısıyla kriz zamanlarında çalışanlarını çıkarmayıp çalışan yapısını koruyan hatta yükselten bankaların kriz sonrası dönemde fırsatları değerlendirebildikleri için krizde çalışan yapısını koruyamayıp çalışan sayısını azaltan bankalara göre daha karlı bir yapıda olup olmadıkları araştırılmak istenmektedir.

Literatür İncelemesi

Finansal Kriz

Kökeni Yunanca “Krisi” kelimesine dayanan ve buhran ve bunalım gibi kelimelerle de ifade edilebilen kriz, işletmenin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genelde önlem alınmakta geç kalınan olumsuz

bir durumu (Sağsan vd. 2010:141) ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere aniden ortaya çıkması, mevcut yapının üstesinden gelmekte çaresiz kalması ve çoğunlukla olumsuz sonuçlanması (Ekşi, 2007:4) krizin ortak yönleri olarak gösterilebilir. Tüz (1996:3) krizi işletmenin dengesini bozan, iç ve dış çevreden kaynaklanan ve çözümlü için reform gerektiren istikrarsız durumlar olarak tanımlarken, Haşit (2000) krizin yöneticileri şaşırtarak stres yaratan bir durum olduğunu belirtmektedir. Asimetrik bilgi teorisi kapsamında Mishkin (1996:39) finansal krizi yanlış seçim ve ahlaki nedenlerden kaynaklanan sorunların ileri bir boyut alması sonucu fonların finansal piyasalarda verimli yatırımlara dönüşmemesi sonucu ortaya çıkan finansal piyasalardaki doğrusal olmayan bozulma olarak ifade etmiştir.

Finansal krizler pek çok nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu etkenler makroekonomik politikalarda yapılan yanlışlıklar, yanlış kur politikaları, finansal sistemin zayıf ve kırılabilir bir yapıya sahip olması, küresel problemler, denetim ve düzenleme sorunları şeklinde ifade edilebilir (Ural,2003:15). Krugman (1979) finansal krizlerin nedenini makroekonomik politikaların (gevşek para ve maliye politikaları gibi), hükümetin döviz kuru hedefleriyle tutarsızlık göstermesi olarak belirtmiştir. Obstfeld (1996) ise finansal krizlerin kendi kendini besleyen beklentiler sonucunda ortaya çıktığını savunmaktadır.

Finansal Kriz Döneminde Türk Bankacılık Sistemi

Türk bankacılık sisteminde banka sayısı 1980 yılından itibaren düzenli olarak artmış ve her yıl yeni bankalar açılmıştır. Bu durum Tablo 1’de görülmektedir. 1994 yılında Türkiye, derin bir kriz yaşamıştır. 1994 öncesinde kamu harcamaları gelirlerden fazla gerçekleşmiş, kamu borçlarının Merkez Bankası tarafından finansmanı nedeniyle kriz patlak vermiştir. Daha sonra yapılan iyileştirmeler neticesinde piyasa toparlanmıştır. Banka sayısının artması neticesinde 2000 yılına gelindiğinde banka sayısı 79’a ulaşmıştır (Afşar,2011:158). 2001 krizinde makroekonomik istikrarsızlık, kamu bankalarının sistemdeki bozucu etkisi, sektördeki küçük ve parçalı yapı, risk yönetimi konusundaki eksiklikler gibi temel yapısal sorunlar nedeniyle bankacılık sisteminin daha şeffaf ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmak amacıyla yeniden düzenlenmesi gerekmiştir. Bu amaçla 2001 yılı Mayıs ayında Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı uygulamaya konulmuş ve bu program neticesinde pek çok banka TMSF’ye devredilmiştir. Bu program neticesinde ve sektör gerekliliklerinden dolayı bankacılık sektöründeki banka sayısı 2001 yılı sonrası giderek azalarak 2014 Eylül ayı itibarıyla 47’ye düşmüştür. 2001 krizinin ardından gerçekleştirilen yeniden yapılanma döneminde kamu bankalarının yapısının görev zararlarını minimum hale getirebilecek bir hale getirilmesi, özel ve kamu bankalarının sermaye yapılarının güçlendirilerek yetersiz bankaların sistem dışına çıkarılması, düzenleyici ve denetleyici kurumların güçlendirilmesi bankacılık sistemini krizlere karşı daha dayanıklı hale getirmiş bu sebeple 2008 krizinin Türk bankacılık sektörüne etkisi sınırlı olmuştur (Akın ve Ece,2009:166; Yüce,2009:32-34;Aras,2010:119;Afşar,2011:169;Yağcılar vd.,2013:9.).

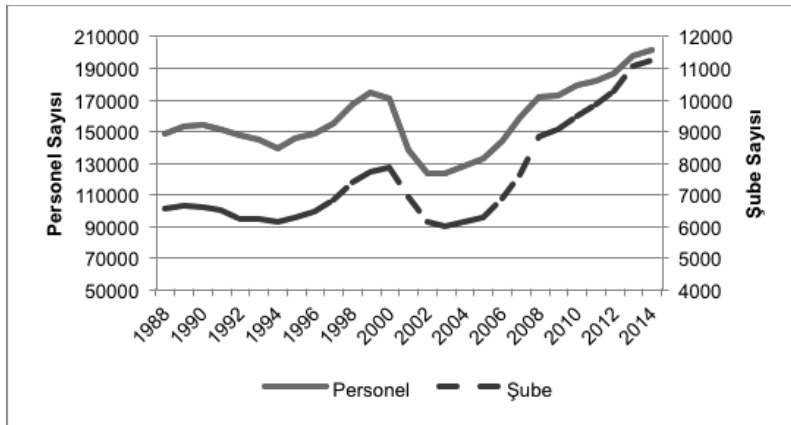
Tablo 1
Türk Bankacılık Sektöründeki Banka Sayıları

	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2014
Mevduat Bankaları	40	47	56	55	61	34	32	34
Kamusal Sermayeli	12	12	8	5	4	3	3	3
Özel Sermayeli	24	20	25	32	28	17	11	11
Yabancı Sermayeli	4	15	23	18	18	13	17	18
Tas.Mevd.Sig. Fonu. Devr.	-	-	-	-	11	1	1	1
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3	3	10	13	18	13	13	13
Toplam	43	50	66	68	79	47	45	47

Kaynak: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2083/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_1960-2013.pdf İnternet sayfasından elde edilen verilere <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2014---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/1318,internet> sayfasından elde edilen 2014 verileri ilave edilerek hazırlanmıştır.

Bankaların yıllar itibarıyla personel ve şube sayıları Şekil 1'deki grafikte gösterilmiştir. Grafik incelendiğinde bankaların özellikle 1994 ve 2001 yılında yaşanan finansal krizlerde, şube ve personel sayılarında bir azaltmaya gittikleri görülmektedir.

Şekil 1: Türkiye'deki Bankaların Şube ve Personel Sayıları (Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sitesi verileri kullanılarak hazırlanmıştır)



Yıllar itibarıyla banka personel ve şube sayılarının gösterildiği Tablo 2’de belirtil-
diği üzere Aralık 2014 itibarıyla; 47 banka, 11223 şube ve 200878 personel ile faaliyet
gösterdiği Türk bankacılık sektöründe 1994, 1998-1999 ve 2001 krizlerinde personel
sayılarında azalma kriz sonrasında ise personel istihdamında yıllık bazda artan bir
trend gözlemlenmektedir (Selçuk, 2010:24). 1990 yılında 153831 olan personel sayısı
1994 yılında 139046 kişiye düşmüş, şube sayısı ise 6584 dan 6104’e gerilemiştir. Daha
sonra personel ve şube sayıları tekrar artmaya başlamış ve 1999’ yılında personel sa-
yısı 173988’e şube sayısı 7691’e yükselmiştir. 1998-1999 ve 2001 krizleri ile yeniden
yapılandırma, bankaların TMSF’ye devri ve kriz nedeniyle bankaların maliyet azaltıcı
önlemleri neticesinde daha derin bir azalma göstererek personel sayısı 137495 şube
sayısı ise 6908’a düşmüştür. Daha sonra bankacılık sistemi yeniden olağan koşulları-
na dönmüş şube ve personel sayıları günümüze kadar atış eğilimi gösteren bir yapı iz-
lemiştir. 2008 krizinde bankacılık sektöründeki personel ve şube sayısında bir azalma
görülmemiş 2007 senesine göre artış kaydederek personel sayısında 171598’a şube
sayısında ise 8790’a yükselmiştir.

Tablo 2

Banka Personel ve Şube Sayıları

<i>Yıl</i>	<i>Personel Sayısı</i>	<i>Şube Sayısı</i>	<i>Yıl</i>	<i>Personel Sayısı</i>	<i>Şube Sayısı</i>
1989	152781	6617	2002	123271	6106
1990	153831	6584	2003	123249	5966
1991	150837	6477	2004	127163	6106
1992	146776	6206	2005	132258	6247
1993	144621	6228	2006	143143	6849
1994	139046	6104	2007	158534	7618
1995	144793	6240	2008	171598	8790
1996	148153	6442	2009	172402	9027
1997	154864	6819	2010	178503	9465
1998	166492	7370	2011	181418	9834
1999	173988	7691	2012	186098	10234
2000	170401	7837	2013	197465	11021
2001	137495	6908	2014	200878	11223

Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> Sayfasından Banka, Şube ve Personel Bilgileri tıklanarak elde edilen veriler ile hazırlanmıştır.

Finansal Krizin İnsan Kaynağı Yönetimine Etkisi

Kupperman ve arkadaşları (1975) krize çabuk bir şekilde yanıt vermenin bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir. Krizin ortaya çıktığı yapıların hepsinde organizasyonlar kendilerini daha önce karşılaşmadıkları bir değişim süreci içerisinde bulurlar. Bununla beraber kriz süreci genel anlamda daha önceki işleyişi tehdit eden bir süreçtir (Sevim, 2012:6). Dolayısıyla artan dalgalanma ve belirsizlik ile karakterize edilebilen kriz aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarını da güçleştirir (Erburu vd., 2013). Bununla birlikte işletmelerin kriz zamanlarında küçülmeye gitmemeleri genelde krizden korunmak için başvurdukları bir yöntem olarak görülmektedir. Nitekim finans sektöründe de böyle daralmalar kriz zamanlarında gözlemlenmektedir. Örneğin ILO verilerine göre son finansal krizde Ağustos 2007 ile Şubat 2009 arasında gelişmiş ülkelerin finans sektöründe çalışan 325000 kişi işten çıkarılmıştır (ILO,2009:17).

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri diğer örgütlere olan rekabet avantajlarına ve bu avantajlarını sürdürebilmelerine bağlıdır. Örgütleri diğer örgütlerden farklılaştıran ve onlara rekabet avantajı sağlayan en önemli ve eşsiz kaynak insan kaynağı olarak görülmektedir. Nitekim önceleri sadece personel olarak görülen örgütlerdeki insan unsuru daha sonraları “insan kaynakları” şeklinde tarif edilerek örgütün bir kaynağı olarak algılanmaya başlanmış nihayetinde bu kaynağın stratejik önemi kavranarak stratejik bir boyut kazanmış ve “stratejik insan kaynağı” olarak nitelenmeye başlanmıştır (Bingöl, 2014, Ünnü ve Keçecioglu,1999). Bu yöneliş insan kaynağının örgütsel performans açısından önemini ortaya koyan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Chan, vd., 2004, Becker ve Huselid, 2006). Kaynak temelli teori örgütlerin başka örgütlerde olmayan varlıkları ve yetenekleri neticesinde rekabet avantajı kazanabileceğini öngörmektedir (Wernerfelt, 1984). Bu görüş rekabetçi avantaj kazanmada dikkati örgüt dışından örgüt içine yöneltmiş ve rekabetçi avantaj sağlayan kaynağın eşsiz ve taklit edilemez olmasını ön görmüştür. Bu açıdan bakıldığında insan kaynağının kendisi rekabetçi avantajı sağlayan eşsiz ve taklit edilemez bir kaynak olarak ortaya çıkmaktadır (Ünnü ve Keçecioglu, 1999:1180). Örgütten her ayrılan çalışan ile beraber esasında örgütün sahip olduğu eşsiz bir kaynak da ayrılmakta işletme ayrılan çalışandaki örtük bilgiyi ve çalışanın sosyal sermayesini kaybetmektedir. Ayrıca örgütten ayrılan çalışanların tazminatları ve kriz sonrası örgüte alınmak zorunda kalınan yeni çalışanların sosyalizasyon süreleri ve eğitim masrafları örgüte bir yük oluşturacaktır. İlave olarak banka kriz sonrası fırsatı değerlendirmekte yetersiz kalacak deneyimli çalışanlara sahip bankalar karşısında rekabet avantajını kaybedecektir.

Kaynak temelli teoriye dayanarak kriz zamanlarında eşsiz ve taklit edilemeyen bir kaynak olan insan kaynağının işten çıkarılmamasının bankaların kriz sonrası dönemde oluşacak boşluğu daha kolay doldurmasına böylece daha yüksek performans sergilemelerine sebep olacağı değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H0: Kriz döneminde şube başına personel sayısını azaltmayan bankalar ile azaltan bankalar arasında banka performansı açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Kriz döneminde şube başına personel sayısını azaltmayan bankalar ile azaltan bankalar arasında banka performansı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Yazında bankaların aracılık fonksiyonunun gelir oluşturma kapasitesini ifade eden Net Faiz Marjı ($NIM = (\text{Faiz gelirleri} - \text{Faiz giderleri}) / \text{Aktif Toplamı}$) (ECB, 2010:9) bankaların performansını belirleyen ölçütler arasında en önemli göstergelerden biri olarak kabul edilir (Ho ve Saunders, 1981; McShane ve Sharp 1985; Allen 1988).

5411 sayılı bankacılık kanunu mevduat bankalarını “Bu Kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye’deki şubeleri” şeklinde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere mevduat bankalarının temel görevleri fon toplama ve kullandırma olarak görülmektedir. Dolayısıyla mevduat bankalarını para alıp satan işletmeler olarak görebiliriz. Bankaların temel fonksiyonunun mevduat ile krediler arasındaki aracılık olduğu düşünüldüğünde bu aracılık işlemlerindeki maliyetin azaltılması banka karlılığını dolayısıyla banka performansını arttıracaktır. Bankaların esas aracılık faaliyetinin, borçlanma (yükümlülükler) ile sağlanan fonların gelir sağlayıcı varlıklar için kullanılmasını gerektirdiği belirtilmektedir. Bu kapsamda, yükümlülükler için ödenen faiz giderlerinin, varlıklardan sağlanan faiz gelirden düşük olmasının karları destekleyeceği ifade edilmektedir. Banka varlık ve yükümlülüklerinin (aktif ve pasiflerin) yönetimindeki başarının, faiz gelirleri ve faiz giderleri arasındaki fark olarak da bilinen net faiz marjıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Mishkin ve Eakins, 2012: 460).

Faiz marjının öneminin iki temel nedene dayandığı ifade edilmektedir. İlk neden olarak, rekabet koşullarının marjlar üzerindeki olumsuz etkisi gösterilirken; ikinci neden olarak, değişken faiz oranlarının banka gelirlerini aynı şekilde etkilemesi gösterilmektedir (Takan, 2002: 597-598)

Bankaların aracılık faaliyetlerindeki etkinliğinin yansımaları olarak da değerlendirilen net faiz marjının yüksekliğinin genel olarak bankalar açısından olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Bunun nedeni, net faiz marjındaki artışların ve sürekliliğinin, bankanın hisse senedi sahiplerinin getirisine yaptığı katkıdır. Buna karşı, söz konusu oranın değerlendirilmesinde kredi riski ve getirisinin de nasıl bir değişim gösterdiğinin de önemli olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede, kredi riski ve getirisi, net faiz marjını olumlu etkilerken; banka mali yeterliliği ve uzun vadeli karlılığını olumsuz etkileyebildiği vurgulanmaktadır (Saunders ve Cornett, 2012: 400; Candan ve Özün, 2009: 324; Takan, 2002: 597).

Yukarıdaki açıklamalara dayalı olarak çalışmada banka performansı net faiz marjı (NIM) ile değerlendirilmiştir.

Uygulama

Yöntem

Çalışmada Türk Bankacılık Sektörünün 1994, 1998-1999, 2001 ve 2008 yıllarında yaşadığı finansal kriz dönemlerinde bankaların şube başına personel sayılarında azaltmaya gitmelerinin kriz sonrasındaki performanslarını ne şekilde etkilediğinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla Türk bankacılık sektörüne ait kullanılacak finansal veriler Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinin seçilmiş rasyolar sayfasından (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59?q=rasyolar>) elde edilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanan bankaların gelir-gider yapısı rasyolarından net faiz marjı verileri, şube rasyolarından ise şube başına personel sayısı verileri alınarak bir veri seti oluşturulmuştur. Birinci aşamada bankaların kriz yılındaki ve krizden önceki yıldaki şube başına personel sayıları karşılaştırılmış böylelikle şube başına personel sayısını krizde azaltan bankalar Tip 0, azaltmayan bankalar ise Tip 1 olarak sınıflandırılmıştır. İkinci aşamada bankaların krizden sonraki yıldaki performansını belirlemeye yönelik olarak Net Faiz Marjı (NIM) verileri alınarak bir veri seti oluşturulmuştur. Veri setinin örneği Tablo 3'de verilmiştir. Tablo 3'de görüldüğü gibi Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin kriz öncesi (1993 yılı) şube başına personel sayısı 21,16'dan 22,28'ye (1994 yılı) çıkmıştır yani Türkiye Garanti Bankası A.Ş. krizde şube başına personel sayısını arttırmıştır yani krizde personel çıkarmak yerine personel almıştır. Bu yüzden Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 1994 krizinde Tip 1 kategorisine konulmuştur. Yine 1994 krizinde Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin şube başına personel sayısı kriz öncesinde (1993 yılı) 20,20 iken kriz zamanında (1994 yılı) 19,23'e düşmüştür. Dolayısıyla Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin 1994 krizinde tipi 0 olarak belirlenmiştir. Özetle Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'de 1994 krizinde istihdam artışı olurken Türkiye İş Bankası A.Ş.'de istihdam düşüşü olmuştur.

*Finansal Kriz Dönemlerdeki Personel Sayısındaki Değişimlerin
Banka Performansı Üzerindeki Etkisi*

Tablo 3
Veri Seti

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Etibank Bankacılık A.O.	1994	1	-42,23	23,62	20,35
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası	1994	0	3,75	29,61	29,94
Türkiye Emlak Bankası A.Ş.	1994	1	2,12	27,72	26,23
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1994	0	3,94	19,22	19,70
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1994	1	5,60	25,06	24,82
Adabank A.Ş.	1994	0	8,11	6,08	7,88
Akbank T.A.Ş.	1994	1	17,40	14,96	14,73
Alternatif Bank A.Ş.	1994	1	15,34	25,57	25,43
Bank Ekspres A.Ş.	1994	0	18,30	30,90	45,75
Bank Kapital Türk A.Ş.	1994	0	22,35	35,50	37,00
Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.	1994	1	26,54	56,40	36,83
Demirbank T.A.Ş.	1994	0	42,08	32,43	40,00
Derbank A.Ş.	1994	0	4,99	18,00	21,75
Egebank A.Ş.	1994	0	6,47	24,89	27,68
Eskişehir Bankası T.A.Ş.	1994	0	2,93	21,60	26,63
Finans Bank A.Ş.	1994	0	26,01	81,75	87,25
Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası A.Ş.	1994	1	32,20	114,00	18,00
Interbank	1994	0	8,86	44,50	66,00
İktisat Bankası T.A.Ş.	1994	0	5,93	47,00	52,50
Kentbank A.Ş.	1994	0	12,55	11,73	31,83
Koçbank A.Ş.	1994	0	23,57	22,35	31,00
Milli Aydın Bankası T.A.Ş.	1994	1	8,37	16,10	16,10

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Oyak Bank A.Ş.	1994	1	33,79	55,00	40,00
Pamukbank T.A.Ş.	1994	0	8,66	25,90	27,93
Sümerbank A.Ş.	1994	0	2,52	14,35	16,16
Şekerbank T.A.Ş.	1994	0	6,93	18,31	19,56
Tekstil Bankası A.Ş.	1994	0	20,17	31,79	38,33
Toprakbank A.Ş.	1994	0	15,36	13,38	17,68
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	1994	0	15,05	38,65	40,48
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1994	1	13,09	48,30	47,40
Türk Ticaret Bankası A.Ş.	1994	1	8,16	21,06	20,99
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1994	1	16,52	22,28	21,16
Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.	1994	0	-7,60	7,37	7,39
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1994	0	11,99	19,23	20,20
Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşarbank A.Ş.	1994	0	0,54	20,34	21,77
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1994	1	4,45	21,57	21,17
Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş.	1994	0	3,18	25,00	51,00
Abn Amro Bank N.V.	1994	1	22,25	78,00	73,00
Arap Türk Bankası A.Ş.	1994	0	4,94	50,25	53,00
Banca Di Roma S.P.A.	1994	1	-7,53	43,00	43,00
Bank Mellat	1994	0	7,89	18,00	20,67
Bnp - Ak Dresdner Bank A.Ş.	1994	1	28,60	39,00	39,00
Citibank N.A.	1994	1	15,48	67,00	56,67
Credit Lyonnais	1994	0	9,33	26,00	28,00
Habib Bank Limited	1994	1	29,05	19,00	16,50
Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.	1994	0	37,80	22,00	23,00
Midland Bank A.Ş.	1994	1	17,59	42,00	40,00

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NİM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Osmanlı Bankası A.Ş.	1994	1	16,72	24,03	11,22
Sitebank A.Ş.	1994	1	24,10	32,00	31,00
Societe Generale (SA)	1994	0	23,11	46,00	51,00
The Chase Manhattan Bank N.A.	1994	1	29,63	63,00	59,00
Turkish Bank A.Ş.	1994	0	17,16	27,57	29,83
Türk Sakura Bank A.Ş.	1994	1	28,87	39,50	38,50
Ulusal Bank T.A.Ş.	1994	0	10,00	47,00	49,00
Westdeutsche Landesbank (Europa) A.G.	1994	1	21,09	44,00	42,50
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası	1999	1	5,18	28,80	26,32
Türkiye Emlak Bankası A.Ş.	1999	0	-7,61	25,31	25,51
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1999	0	2,47	18,32	18,43
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1999	0	4,59	27,01	28,32
Adabank A.Ş.	1999	0	0,86	6,37	7,78
Akbank T.A.Ş.	1999	0	15,71	14,60	15,03
Alternatif Bank A.Ş.	1999	0	19,23	26,08	29,50
Anadolubank A.Ş.	1999	0	14,07	15,48	22,00
Bayındırbank A.Ş.	1999	0	7,38	17,96	19,00
Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.	1999	0	6,32	45,45	55,83
Denizbank A.Ş.	1999	0	12,54	21,64	24,92
Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.	1999	0	-6,68	22,44	24,32
Fiba Bank A.Ş.	1999	1	23,14	999,00	37,00
Finans Bank A.Ş.	1999	0	6,76	0,46	24,73
İktisat Bankası T.A.Ş.	1999	0	-69,63	21,31	34,72

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Kentbank A.Ş.	1999	1	11,02	23,14	22,44
Koçbank A.Ş.	1999	0	16,75	30,05	37,43
Milli Aydın Bankası T.A.Ş.	1999	0	-8,87	16,39	16,91
MNG Bank A.Ş.	1999	0	22,33	19,43	21,43
Oyak Bank A.Ş.	1999	1	6,03	33,33	30,63
Pamukbank T.A.Ş.	1999	1	6,21	29,10	28,29
Sitebank A.Ş.	1999	0	9,09	22,87	25,43
Şekerbank T.A.Ş.	1999	1	8,66	16,36	15,58
Tekstil Bankası A.Ş.	1999	1	18,18	36,14	34,29
Toprakbank A.Ş.	1999	0	2,89	19,60	21,19
Turkish Bank A.Ş.	1999	0	19,53	15,07	16,53
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	1999	0	7,15	19,37	26,18
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1999	0	10,03	30,54	32,15
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1999	0	7,63	22,86	28,61
Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.	1999	0	0,34	8,30	8,64
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1999	1	7,95	18,65	18,23
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1999	0	6,72	23,41	26,24
Abn Amro Bank N.V.	1999	1	21,13	125,00	91,00
Arap Türk Bankası A.Ş.	1999	1	7,35	42,00	41,17
Banca di Roma S.P.A.	1999	0	5,67	21,00	33,00
Bank Mellat	1999	0	4,51	16,33	16,67
Bnp - Ak Dresdner Bank A.Ş.	1999	1	10,95	51,00	41,00
Citibank N.A.	1999	0	20,27	67,90	82,80
Credit Lyonnais Turkey	1999	1	17,08	40,00	40,00
Credit Suisse First Boston	1999	0	-152,12	16,00	17,00
Habib Bank Limited	1999	0	12,27	10,00	15,00

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
HSBC Bank A.Ş.	1999	1	1,36	67,00	46,00
ING Bank N.V.	1999	1	19,64	32,00	32,00
Morgan Guaranty Trust Co.	1999	0	11,88	21,00	22,00
Osmanlı Bankası A.Ş.	1999	0	2,67	28,09	28,77
Rabobank Nederland	1999	0	20,73	34,00	31,00
Société Générale (SA)	1999	1	25,69	58,00	53,00
The Chase Manhattan Bank N.A.	1999	1	31,84	58,00	41,50
Ulusal Bank T.A.Ş.	1999	0	21,37	46,20	143,00
Westdeutsche Landesbank Girozentrale	1999	0	4,51	50,00	52,00
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	2001	0	6,68	21,96	28,07
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	2001	0	4,55	16,64	18,62
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	2001	0	2,05	25,25	26,93
Adabank A.Ş.	2001	0	4,05	6,23	6,55
Akbank T.A.Ş.	2001	0	6,44	13,71	13,83
Alternatif Bank A.Ş.	2001	0	2,85	23,52	27,33
Anadolubank A.Ş.	2001	0	5,60	15,29	16,13
Şekerbank T.A.Ş.	2001	0	3,36	15,02	16,64
Tekstil Bankası A.Ş.	2001	0	4,80	28,22	36,89
Turkish Bank A.Ş.	2001	0	7,05	13,36	14,29
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	2001	0	6,01	23,37	25,15
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	2001	1	3,26	20,27	17,77
Türkiye İş Bankası A.Ş.	2001	0	3,22	18,48	18,96
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2001	0	2,47	23,14	24,30
Arap Türk Bankası A.Ş.	2001	0	6,25	57,33	65,67
Bank Mellat	2001	0	4,16	14,00	14,33

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Citibank A.Ş.	2001	0	6,16	52,83	60,64
Denizbank A.Ş.	2001	0	3,11	17,25	20,34
Deutsche Bank A.Ş.	2001	0	-3,10	32,00	34,00
Finans Bank A.Ş.	2001	0	8,72	19,17	21,32
Habib Bank Limited	2001	1	13,08	14,00	13,00
HSBC Bank A.Ş.	2001	1	13,04	18,60	15,71
ING Bank A.Ş.	2001	1	5,11	40,64	37,00
JPMorgan Chase Bank N.A.	2001	1	21,55	54,00	26,00
Société Générale (SA)	2001	0	14,74	53,00	54,00
WestLB AG	2001	0	-5,61	42,00	43,50
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	2008	1	4,60	16,78	16,68
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	2008	1	4,41	20,04	19,46
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	2008	0	3,60	18,22	24,03
Adabank A.Ş.	2008	0	9,45	47,00	55,00
Akbank T.A.Ş.	2008	0	3,78	17,43	18,87
Alternatif Bank A.Ş.	2008	1	4,58	21,87	21,70
Anadolubank A.Ş.	2008	0	5,99	22,31	22,68
Şekerbank T.A.Ş.	2008	1	5,89	16,36	16,27
Tekstil Bankası A.Ş.	2008	0	3,71	23,50	26,22
Turkish Bank A.Ş.	2008	0	2,18	11,23	12,36
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	2008	1	4,18	19,05	18,83
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	2008	0	3,67	22,52	24,69
Türkiye İş Bankası A.Ş.	2008	0	3,00	20,14	20,68
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2008	0	3,43	17,18	21,08
Arap Türk Bankası A.Ş.	2008	0	5,24	56,67	58,33

*Finansal Kriz Dönemlerdeki Personel Sayısındaki Değişimlerin
Banka Performansı Üzerindeki Etkisi*

<i>Banka Adı</i>	<i>Kriz Dönemi</i>	<i>Tip</i>	<i>Net Faiz Marjı (NIM) (Kriz Sonrası Yıl)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Yılı)</i>	<i>Şube Başına Personel Sayısı (Kriz Öncesi Yıl)</i>
Bank Mellat	2008	1	4,01	16,67	16,33
Citibank A.Ş.	2008	0	3,93	41,34	43,50
Denizbank A.Ş.	2008	0	5,99	18,44	20,73
Deutsche Bank A.Ş.	2008	1	0,85	94,00	82,00
Eurobank Tekfen A.Ş.	2008	1	1,33	15,74	15,25
Finans Bank A.Ş.	2008	0	5,24	21,80	22,05
Fortis Bank A.Ş.	2008	0	5,13	17,93	18,81
Habib Bank Limited	2008	1	7,60	16,00	16,00
HSBC Bank A.Ş.	2008	0	5,24	20,46	24,19
ING Bank A.Ş.	2008	1	6,78	17,37	16,22
JPMorgan Chase Bank N.A.	2008	1	14,27	53,00	50,00
Millennium Bank A.Ş.	2008	0	2,71	17,78	18,75
Société Générale (SA)	2008	0	8,42	14,63	107,00
The Royal Bank of Scotland N.V.	2008	0	7,44	25,63	33,50
Turkland Bank A.Ş.	2008	0	4,18	18,28	24,38
WestLB AG	2008	0	4,50	42,00	43,00

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesinin Seçilmiş Rasyolar (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59?q=rasyolar>) web sayfasından 2013 (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/1359>), 2006 (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/669>), 2000 (<http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/686>) rasyoları indirilerek 2008 krizi için 2013 rasyosu (bu rasyoda 2003-2013 yılları arasındaki banka rasyoları bulunmaktadır 2008 verileri alınmıştır) 2001 krizi için 2006 rasyosu (2001 ve 2002 verileri alınmıştır) ve 2000 rasyosu (2000 yılı verileri alınmıştır), 1998-1999 krizi için 2000 rasyosu kullanılmıştır (bu rasyoda 2000 ile 1988 yılları arasındaki rasyolar bulunmaktadır) ve son olarak 1994 krizi için 2000 rasyosu kullanılmıştır. Bahsi geçen rasyolardaki excel dosyalarındaki gelir gider sekmesindeki Özel Karşılıklar Sonrası Net Faiz Geliri / Toplam Aktifler rasyosu Net faiz marjı (NIM) olarak kullanılmıştır. Şube başına personel sayısı rasyosu için ise Şube rasyoları sekmesindeki Şube Başına Personel (kişi) rasyosu kullanılmıştır.

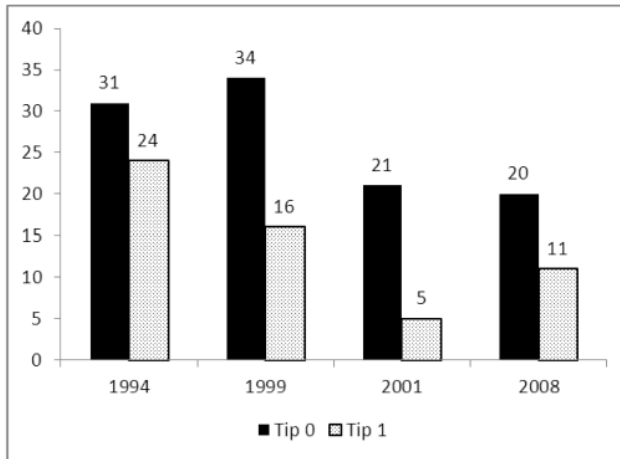
1994, 1998-1999, 2001 ve 2008 yıllarını içeren Tablo 3 de verilen veri seti oluşturulmuştur. Buna göre tüm bu kriz dönemlerine ait mevduat bankalarının verileri incelenmiş ve bankalar tip 1 ve 0 olarak kodlanmış ve analiz bu veri seti üzerinden yapılmıştır.

Hipotezi test etmek için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi iki ayrı örneklemin (çalışmada tip 1 ve tip 0 olan bankalar) belirli bir belirli bir değışkene ait (çalışmada banka performansı yani net faiz marjı-NIM) ortalamalarının karşılaştırılmasını içerir Bu test ile birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değışkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığı araştırılır (Gürbüz ve Şahin,2014). Bu testte kritik nokta iki dir. Test ile iki farklı ortalama veya değeri karşılaştırır. Özellikle örneklem büyüklüğünün çok fazla olmadığı durumlarda kullanılır (Kalaycı, 2010). Bu çalışmada karşılaştırılan iki grup kriz zamanlarında personel çıkartan bankalar (tip 0) ile çıkartmayan bankaların (tip 1) kriz sonrası dönemdeki performansları (Net faiz marjı- NIM) arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır.

Bulgular

Tablo 1’de verilen veri seti 1994, 1998-1999, 2001, 2008 krizlerini kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri incelendiğinde kriz dönemlerinde şube başına personel sayılarında bankaların genelde bir azaltma eğiliminde oldukları değerlendirilmektedir. Nitekim Şekil 2’den de görüldüğü üzere 1994 krizinde 31, 1998-1999 krizinde 34, 2001 krizinde 21 ve 2008 krizinde 20 olmak üzere toplam 106 banka şube başına personel sayılarını azaltmaya giderken 1994 krizinde 24, 1998-1999 krizinde 16, 2001 krizinde 5 ve 2008 krizinde 11 olmak üzere sadece 56 banka şube başına personel sayılarında azaltmaya gitmemiştir. Bu durum kriz dönemlerinde personel çıkarmanın bankaların başvurduğu bir yöntem olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Şekil 2: Kriz Dönemlerinde Tip 0 ve Tip 1 Banka sayıları



Tablo 4'te grup istatistikleri görülmektedir. Buna göre kriz zamanlarında 106 banka personel azaltma yoluna giderken 56 banka bu yola başvurmamıştır. Kriz zamanlarında personel çıkartan bankaların Net faiz marjı (NIM) ortalaması 5,82 iken personel çıkartmayan bankaların NIM ortalaması ise 12,55 olarak gerçekleşmiştir. Tablodan da görüleceği üzere tip 1 bankaların performansları tip 0 bankalara göre daha yüksek gerçekleşmiştir.

Tablo 4
Grup İstatistikleri

	Personel Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
Banka Performansı (NIM)	Krizde Personel Azaltma	106	5,8208	19,07918	1,85313
	Krizde Personel Azaltmama	56	12,5536	12,31986	1,64631

Tip 0 ve tip 1 bankaların performans ortalamaları arasındaki bu farklılığın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla veri seti SPSS analiz programına yüklenmiş ve bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 5
Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples Test)

Banka Performansı (NIM) F	Levene Testi			t-test					
	Sig.	T	sd	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Aralığı		
							Alt	Üst	
Varyanslar Eşit	,396	,530	-2,39	160	,018	-6,73	2,818	-12,30	-1,16
Varyanslar Eşit Değil			-2,72	153	,007	-6,73	2,478	-11,63	-1,83

Tablo 5'te görülen t testi [$t(160) = -2,39; p < 0,05$] sonucuna göre tip 0 ve tip 1 bankaların performans ortalamaları arasında aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuca H0 hipotezi reddedilmiş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre krizde personel azaltmayan bankaların performansı personel azaltanlara göre daha yüksek gerçekleştiği ifade edilebilir.

Sonuç ve Öneriler

Son 20 yıl içinde ülkemizi vuran 1994, 1998-1999, 2001 ve 2008 krizleri diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili olmuştur. Bu etkileri azaltmak amacıyla bankalar maliyet azaltma yollarına gitmişlerdir. Personel sayısını azaltma bankaların kriz zamanlarında başvurdukları bir maliyet azaltma yöntemi olarak görülmektedir. Nitekim 106 mevduat bankası bu yöntemi kullanarak şube başına personel sayılarını kriz zamanında düşürmüşlerdir. Fakat personelden tasarruf ederek maliyetleri azaltma yoluna giden bu bankaların kriz sonrasındaki net faiz marjları bu uygulamayı tercih etmeyerek kriz zamanında şube başına personel sayısını düşürmeyen bankalara göre daha düşük gerçekleşmiştir. Bu sonuca göre kriz zamanlarında personel çıkararak maliyet düşüreceğini düşünen bankaların kriz sonrası fırsatlardan faydalanamadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Sonuç olarak kriz zamanında personel sayısını düşürerek krize önlem almaya çalışan bankaların bu önlemlerinin kriz sonrasında olumsuz bir yansıması olmuş bu bankalar kriz sonrası fırsatlardan yararlanamamıştır. Kriz zamanında şube başına personel sayısını düşürmeyen bankalar ise kriz sonrası fırsatları değerlendirerek daha yüksek bir performans sergilemiştir. Nihayetinde çalışmada kurulan hipotezin desteklendiği kriz zamanlarında insan kaynağını korumanın bankalara kriz sonrası fırsatları değerlendirme imkânı tanıyıp daha yüksek bir performans elde etmelerini sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuca göre kriz zamanlarında personel çıkarmanın krizden çıkmada ilk seçenek olarak görülmemesi gerektiği, diğer seçeneklerin öncelikli olarak kullanılması ve personel çıkarmanın en son tercih olarak değerlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Afşar, M. (2011), “Küresel Kriz ve Türk Bankacılık Sektörüne Yansımaları”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6(2), s. 143-171
- Akçasoy, G. (2014). “Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşten Çıkartma Çare mi?”, <http://www.eleman.net/69/ekonomik-kriz-donemlerinde-isten-cikartma-care-mi>, [Erişim Tarihi:25.02.2015]
- Akın, F., N. Ece, (2009), “Küresel Finansal Kriz ve Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerindeki Etkileri”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXVII, Sayı 2, s. 153-168.
- Allen, L. (1988) “The Determinants of Bank Interest Margins: A Note” Journal of Financial & Quantitative Analysis, 23, s. 231-235.
- Aras O.N. (2010), “Effects Of The Global Economic Crisis On Turkish Banking Sector”, International Journal of Economics and Finance Studies, 2(1), s. 113-120.
- Becker B.E. ve M.A. Huselid, (2006). “Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?”, Journal of Management, 32(6), s. 898-925.
- Bingöl, D.(2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta, 9. Basım. İstanbul
- Candan, H. ve A. Özün, (2009). Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2.Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Chan, L.L.M., M.A. Shaffer, ve E. Snape, (2004). “In search of sustained competitive advantage: The impact of organisational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance”. International Journal of Human Resource Management, 15(1), s. 17-35.
- ECB Beyond RoE – How to measure bank performance September 2010
- Ekşi, İ.H.(2007). Finansal Krizlerin Kobi'ler Üzerinde Etkileri ve Başarılı ve Başarısız Kobi'lerin Kriz Dönemi Stratejileri. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Erburu, S.L., S.E. Ruz, P.R.J. Arboledas, (2013). “Economic crisis and communication: The role of the HR manager”, Business Systems Review, 2(2), s. 278-296
- Gürbüz, S ve F. Şahin (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Haşit, G., (2000) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayın No:1177, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:616, Eskişehir
- Ho, T.S.Y., ve A. Saunders, (1981) “The Determinants of Bank Interest Margins: Theory and Empirical Evidence” Journal of Financial & Quantitative Analysis. 16, s. 581-600.
- ILO, (2009), “Impact of the Financial Crisis on Finance Sector Workers”
- Kalaycı, Ş., (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım. Ankara
- Krugman, P. (1979). “A model of Balance of Payment Crises”, Journal of Money, Credit and Banking, 11, s. 311-325.
- Kupperman, R.H., R.H. Wilcox, H.A. Smith, (1975) “Crisis Management: Some Opportunities”, Science New Series, 187(4175), s. 404-410.
- Mcshane, R.W. ve I.G. Sharpe, (1985) “A Time Series-Cross Section Analysis of the Determinants of the Australian Trading Bank Loan-Deposit Interest Margins: 1962-1981” Journal of Banking & Finance, 9: s. 115-136.

- Mishkin, F.S. (1996). Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective, Annual World Bank Conference on Development Economics, The World Bank.
- Mishkin, F.S ve S.G. Eakins, (2012). Financial Markets and Institutions. Seventh Edition. USA.Pearson Global Edition.
- Obstfeld, M., (1996). "Models of Currency Crises With Self-Fulfilling Features", European Economic Review, 40(3), s. 1037-1047.
- Sağsan, M., R. Yücel, ve C. Sözen, (2010). "Küresel Krizin Aşılmasında Alternatif Bir Yol: Sosyal Sermayede Enformasyon Edinimi ve Kullanım Kapasitesi" *Bilgi Dünyası*, 11(1), s. 140-154.
- Saunders, A. ve M.M. Cornett, (2012). Financial Markets and Institutions. Fifth Edition. USA. McGraw Hill International Edition.
- B. (2010), Selçuk, "Küresel Krizin Türk Finans Sektörü Üzerindeki Etkileri", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), s. 21-27
- C. (2012). Sevim, Öncü Göstergeler Yaklaşımına Göre Finansal Krizler ve Türkiye Örneği, BDDK Kitap No.11, Ankara
- M. Takan, (2002). Bankacılık: Teori Uygulama ve Yönetim. Geliştirilmiş İlaveli 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- M., Tüz, (1996). Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa
- M., Ural, (2003). "Finansal Krizler ve Türkiye", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(1), s. 11-28
- N.A.Y. Ünnü, T., Keçecioğlu, (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminden "Stratejik" İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm", *Ege Akademik Bakış*, 9(4), s. 1171-1192
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, s. 171-180
- Yağcılar, G.G., Y. Demir, H., Bozdağ, (2013). "Küresel Mali Krizin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri: Yerli ve Yabancı Bankaların İflas Riskleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi EYİ 2013 Özel Sayısı*, s. 49-58
- B.C. Yüce, (2009), "Küresel Finansal Kriz ve Türk Bankacılık Sektörü", *Leaders Magazine*, 10, s. 32-34
- Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi Veri Kaynakları
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aranlik--2014---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/1318>, (erişim tarihi:26.02.2015)
- http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/2083/Turkiye'de_Bankacilik_Sektoru_1960-2013.pdf (erişim tarihi:26.02.2015)
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59?q=rasyolar> (erişim tarihi:26.02.2015)
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/1359> (erişim tarihi:26.02.2015)
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/669> (erişim tarihi:26.02.2015)
- <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/secilmis-rasyolar/686> (erişim tarihi:26.02.2015)