

**ÜST YÖNETİCİ YETİŞTİRME OKULU OLARAK BANKA TEFTİŞ KURULLARI:
SEKTÖREL BİR ARAŞTIRMA***

***BANK INTERNAL AUDIT UNIT AS THE SENIOR MANAGEMENT SCHOOL:
A SECTORAL RESEARCH****

İsmail KABAN

SMMM, Öğr. Gör. , Gaziosmanpaşa Üniversitesi Nispetiye Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bankacılık ve Sigortacılık Programı, ismail.kaban@gop.edu., <https://orcid.org/0000-0003-4138-244X>

Başvuru Tarihi/Application Date: 01.03.2018

DOI: 10.30798/makuiibf.400008

Kabul Tarihi/Acceptance Date: 25.04.2018

Öz

Bu çalışmada teftiş kurulu orijinli olan banka çalışanlarının üst düzey yönetimdeki yeri ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Türkiye bankacılık sektöründe aktifleri en yüksek olan dokuz bankanın on yıllık verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bankalar ve üst yönetici unvanlarına göre frekans analizi ile banka, unvan, sahiplik (kamu-özel) ve zaman (yıl) açısından kare fark analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak İş Bankası ve kamu bankalarında müfettiş kökenli üst düzey yöneticilerin ağırlıklı olduğu, kredilerden sorumlu ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcılıklarında müfettiş kökenliliğin öne çıktığı, bankalar, sahiplik ve unvan açısından üst düzey yöneticiler arasında orijin yönüyle anlamlı bir fark olduğu, zaman açısından ise anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Bankacılık, İç Denetim, Banka Müfettişliği, Üst Düzey Yönetim

Abstract

In this study, a research has been carried out on the bank employees who have originated from internal audit in senior management. This research has been conducted on the ten-year data of nine banks with the highest assets in the banking sector in Turkey. Frequency analyzes were made according to the banks and senior managers, and chi square analysis was performed in terms of bank, title, ownership and time. As a result, senior managers in Isbank and public banks are predominantly of internal audit origin. The role of internal auditing is emphasized in the deputy general managers responsible for loans and marketing. There is a meaningful difference between senior managers in terms of banks, ownership and title as part of origin. However, there is no meaningful difference in terms of time.

Keywords: Banking, Internal Audit, Bank Internal Auditor, Senior Management

* Bu çalışma 20-22 Nisan 2017 tarihleri arasında düzenlenen 2. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu'nda yazar tarafından sunulan "Banka Teftiş Kurullarının Türk Bankacılık Sektörüne Nitelikli İnsan Kaynağı Yetiştirilmesindeki Rolü" başlıklı bildiri genişletilerek hazırlanmıştır.

EXTENDED SUMMARY

Background: Internal auditors are the most invested human resource in all business processes starting from recruitment in the banking sector. The banks aim to employ the most qualified human resources of the country in the internal audit units in order to strengthen the human capital and provide a high intellectual capital accumulation. Since internal audit units have the authority to conduct audit in each other unit of the bank, internal auditors gain experience and knowledge of all banking activities. Internal audit assistants begin their career through a challenging written and oral examination process. For all these reasons, they are looked upon as potential top managers.

Purpose: In this research, it is aimed to determine the existence of the members of the internal audit unit among senior management of the banks. Thus, the ability of the internal auditors who are the most invested personnel in the sector in terms of human resources to appoint senior management will be revealed. In summary, an answer will be sought to research question in the form of "Can the bank's internal audit units be considered as a senior management training school?".

Method: In the study, document analysis was used as data collection technique. Within this research has examined the top ten banks in Turkey by assets. The ten years' annual reports covering the years 2006-2015 of these banks were examined in detail and the curriculum vitae of senior managers were screened. The obtained data were subjected to frequency and difference analyzes via SPSS PASW 18 Statistics program. As detailed cv information could not be obtained from Finansbank's annual reports, the bank was excluded from the scope of the research. The origins of senior management of the bank are classified in the form of internal audit, specialist, engineering, supervisor, independent auditors and bank official. The main activities in the Turkish banking sector focus on loan allocation, loan marketing, banking operations and financial accounting operations. For this reason, senior managers of these units and general managers are included in the research. The following analyzes have been made in this direction:

- Frequency analysis of the internal auditor and non-internal auditor origins of senior managers according to the banks in ten years' time period,
- Frequency analysis of internal auditor and non-internal auditor origins on the basis of titles in ten years' time period,
- Chi square analysis of in order to test whether there is a meaningful difference from the origin according to the title,
- Chi square analysis of in order to test whether there is a meaningful difference from the origin according to the bank ownership (state-private),
- Chi square analysis of in order to test whether there is a meaningful difference from the origin according to years (based of 2006 and 2015),
- Chi square analysis of in order to test whether there is a meaningful difference from the origin according to banks.

Findings: Isbank and public banks have mainly senior managers who internal auditor origin. In deputy general manager of loan allocation and deputy general manager of loan marketing, senior managers who internal auditor origin come forward. There is a meaningful difference in terms of origin according to banks, ownership and title between senior management. On the other hand, there no significant difference in terms of origin according to years between senior management.

Conclusions: Findings obtained within the scope of the research constitute a positive response to the research question in the form of "Can the bank inspection boards be regarded as a senior management training school?" that motivates the study. Public banks and Isbank are the most established banks in the Turkish banking sector. Therefore, the internal audit units of these banks also have a rooted corporate culture. This can be considered as one of the reasons why the internal audit units of the banks have a more important role in senior management than other banks. Internal auditors meet with different people in a variety of areas during their duties and this improves their communication skills. In addition, internal auditors carry out audit task over a large number of customer files so their credit assessment skills are also evolving. For this reason, it can be said that managements who internal auditor origin have become more prominent in senior management of loan marketing and loan allocation. In Turkey, the weight of the internal audit unit in the senior management is below 50% in in foreign partnership banks.

GİRİŞ

Bankacılık sektöründe işe alımdan başlayarak tüm yetiştirme süreçlerinde en fazla yatırım yapılan insan kaynağı müfettişlerdir. Müfettişlerin işe alım sınavlarında muhasebe, iktisat, hukuk ve yabancı dil bilgileri ölçülmekte ve söz konusu alanlarda zorlu eşiklerin aşılması gerekmektedir. Bankalar beşeri sermayelerini güçlendirmek ve yüksek bir entelektüel sermaye birikimi oluşturmak amacıyla teftiş kurullarına ülkenin en nitelikli insan kaynağını kazandırmayı amaçlamaktadır. Zorlu bir yazılı ve sözlü sınav sürecinden geçerek mesleğe başlayan müfettiş yardımcılarının potansiyel üst yönetici nazarıyla bakılmaktadır. Bankada müfettiş yardımcısı unvanı ile işe başlayan teftiş kurulu üyeleri, hem mevzuat hem de uygulama açısından oldukça ağır bir içerik taşıyan yükselme sınavlarını başarmak koşuluyla re'sen denetim, inceleme ve soruşturma yetkisini elde etmektedir. Teftiş kurullarının bankanın her biriminde denetim yapma yetkisi taşıması, müfettişlerin bütün bankacılık faaliyetleri hakkında bilgi ve tecrübe kazanmasını mümkün kılmaktadır. Rutin denetimlerin yanında, inceleme ve soruşturma gibi oldukça derin araştırmalar yapılmasını lazım kılan ve stres yönetimi gerektiren görevler, müfettişlerin risk algılarını ve süreç yönetimi becerilerini geliştirmektedir. Böylece müfettişler olabildiğince kısa bir zaman diliminde bankacılıkla ilgili önemli bir donanımına sahip olmaktadır. Bu araştırmada, bankaların üst düzey yöneticileri arasında, teftiş kurulu kökenli olanların ne derece yer teşkil ettiğinin saptanması amaçlanmaktadır. Böylece insan kaynakları açısından sektörde en fazla yatırımın yapıldığı personel olma niteliğini taşıyan müfettişlerce üst düzey yönetimin ne ölçüde beslendiğine ilişkin olgular ortaya konulacaktır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin eğitim, kariyer yönetimi ve terfi süreçleri gibi işlevleri araştırma kapsamı dışında bırakılarak “Banka teftiş kurulları bir üst düzey yönetici yetiştirme okulu olarak değerlendirilebilir mi?” şeklindeki araştırma sorusuna cevap aranacaktır. Literatürde bankacılık sektörü ile ilgili daha önce bu ekseninde bir araştırmaya rastlanılmamış olup çalışma alanında ilk olma özelliği taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçların genelde kariyer meslekleri özelde de banka müfettişliğini hedefleyen ilgili bölümlerin (işletme, iktisat, maliye, bankacılık ve finans vb.) lisans ve lisansüstü öğrencileri açısından da bilimsel bir kılavuz niteliği taşıması ve meslek seçiminde yol gösterici olması beklenmektedir.

1. YASAL AÇIDAN BANKA TEFTİŞ KURULLARI

Bankalarda iç denetim sisteminin yasal alt yapısını oluşturan en önemli düzenlemeler 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve buna dayanılarak hazırlanarak İç Sistemler Yönetmeliği'dir.

1.1. Bankacılık Kanunu

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 29. maddesi ile 32. maddeleri arasını kapsayan ikinci bölümünde bankaların iç sistemleri hakkında temel bilgiler yer almaktadır. İç denetime ilişkin hükümler de bu maddeler kapsamında yürürlük kazanmıştır (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: 22). Kanunun iç denetim sistemi hakkında hükümler içeren 32. maddesinde, bankaların bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorunda olduğu, bu çerçevede, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğunun banka müfettişleri tarafından denetleneceği, iç denetim faaliyetlerinin, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli meslekî özen gösterilerek, yeterli sayıda müfettiş tarafından yürütüleceği, ana ortaklık niteliğindeki banka mensubu müfettişlerin iştiraklerdeki iç denetim görevini de ifa edebileceği, iç denetimle görevli birimce veya yetkili müfettişlerce kanun uyarınca düzenlenecek iç denetim raporunun, en az üçer aylık dönemler itibarıyla ve denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna sunulmasının zaruri olduğu belirtilmiştir (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 32).

Bunun yanı sıra 5411 sayılı Bankacılık Kanunu iç denetim sistemi hakkında, kuruluşta iç denetim sistemine ilişkin faaliyet programının BDDK'ya ibraz edilmesi (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 7), iç denetim sistemi ile ilgili sorumluluğun yönetim kurulunca üstlenilmesi (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 23), iç denetim sisteminin gözetiminden yönetim kurulu adına denetim komitesinin sorumlu olması (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 24) ve iç denetim sistemi ile ilgili yasal gereklere

uyulmaması halinde BDDK'nın muhtelif önlemler alması (5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 67) gibi hususlarda ilave hükümler içermektedir.

1.2. İç Sistemler Yönetmeliği

İç sistemler yönetmeliği, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun iç sistemler hakkındaki maddelerine dayanarak, bankaların kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ve bunların işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla 11.07.2014 tarihinde yürürlüğe konulmuştur (BDDK, 2014: m. 1-2). Yönetmeliğin 4. maddesi ile 34. maddeleri arasında kapsayan kısımlarında bankaların iç sistemlerinin kuruluşu ve üst yönetimin sorumlulukları, iç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi hakkında bilgiler yer almaktadır (BDDK, 2014: m. 4-34). Yönetmelik uyarınca iç sistemler kavramı, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini ifade etmektedir (BDDK, 2014: m. 3). İç sistemler kapsamındaki birimler banka organizasyon yapısı içinde yönetim kuruluna bağlı olarak kurulur (BDDK, 2014: m. 4). İç denetim sisteminin amacı, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamaktır (BDDK, 2014: m. 21). Banka iç denetim biriminde, bankanın büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, yoğunluğuna, kapsamına ve risklilik düzeyine bağlı olarak, iç ve dış mevzuatta öngörülen denetim hizmetlerinin aksatılmadan ve bu hizmetlerin gerektirdiği seviyede yerine getirilmesi amacıyla yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılır (BDDK, 2014: m. 22). Müfettişler görevlerini tarafsız ve bağımsız olarak icra eder. Bu amaçla müfettişlerin yönetim kurulu, ilgili iç sistemler sorumlusu ve iç denetim birimi yöneticisi dışında banka yönetiminde bulunan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu yoktur ve görevlerinin icrasında kişisel ve akrabalık ilişkileri ya da bankadaki konumu gibi hususlardan kaynaklı menfaat çatışmalarından uzak durmaları sağlanır (BDDK, 2014: m. 23). Müfettişler görevlerini mesleki özen ve dikkat içerisinde yerine getirmekle yükümlüdür (BDDK, 2014: m. 24). İç denetim faaliyetleri, dönemsel ve riske dayalı olarak gerçekleştirilmekte olup söz konusu faaliyetler, iç denetim planının hazırlanması, yürürlüğe konulması, çalışma programları aracılığıyla icrası, sonuçların iç denetim birimi yönetimine, ilgili birim yönetimine ve ilgili iç sistem sorumlusuna, denetim komitesine, denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanması ve denetim raporları çerçevesinde ilgili birim yönetimlerince alınan önlemlerin izlenmesi faaliyetlerini kapsar (BDDK, 2014: m. 25). Etkin bir iç denetim sistemi, iç denetim biriminin risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilir. İç denetimde risk değerlendirmeleri, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontroller dikkate alınarak, denetim çalışmalarında öncelik arz eden alanların, dikkate alınacak detayların ve denetimin sıklığının belirlenmesine yönelik yürütülen bir işlemdir (BDDK, 2014: m. 26).

Denetim çalışmaları dışında iç denetim biriminden, bankalarda yeni ürünler ve hizmetler veya politika ve uygulama usulleri konusunda danışmanlık hizmeti de alınabilir (BDDK, 2014: m. 33). Bankalar, kendi iç denetim biriminin, konsolidasyona tabi ortaklıkların bütün faaliyetlerini ve birimlerini sınırlama olmaksızın inceleyebilmesini sağlamak için gerekli bütün tedbirleri almakla yükümlüdür (BDDK, 2014: m. 34). Ayrıca Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'te de iç denetim personelinin etkin olarak yararlanılması gerektiği ve bunun için yönetim kurulundan en alt unvan seviyesindeki personele kadar iç denetim sisteminin önemini idrak edilmesi gerektiği belirtilmiştir (BDDK, 2006: 5). Diğer taraftan denetlenen birimlerle yaşanabilecek olası menfaat çatışması ve çıkar ilişkisinin önüne geçilmesi ve bağımsızlık ve tarafsızlığın tesis edilmesi amacıyla müfettişlerin ücret politikalarının görevlerini icra ettikleri birimlerin performansından bağımsız olarak belirlenmesinin önemine değinilmiştir.

2. MÜFETTİŞLİK MESLEĞİNİN KARIYER BASAMAKLARI VE MÜFETTİŞLERİN GÖREVİ

Hemen hemen bütün bankalarda banka müfettişliği mesleğine, düzenlenen bir yazılı sınav ve mülakatta başarılı olmak şartlarını yerine getirerek müfettiş yardımcısı unvanı ile başlanmaktadır. Müfettişlik mesleğine giriş sınavında başarılı olan adaylar yetiştirme süreçlerinin hemen başlangıcında bankalar tarafından ve alanında uzman eğitimciler rehberliğinde kapsamlı bir mesleki eğitime tabi

tutulmaktadır. Bu eğitim programında hukuktan muhasebeye, kredilerden operasyon işlemlerine, şube işlemlerinden genel müdürlük işlemlerine kadar kapsamlı bir içerik sunulmaktadır.

Müfettişlik mesleğinde kariyer basamakları müfettiş yardımcılığı, yetkili (kıdemli) müfettiş yardımcılığı, müfettişlik ve kıdemli müfettişlik şeklinde ilerlemektedir. Mesleğe ilk adımlarını atan müfettiş yardımcıları belli bir süre daha kıdemli olan müfettişlerin yanında iş başı eğitime tabi tutulmaktadır. Muavinlik dönemi olarak da adlandırılan bu sürecin amacı usta çırak ilişkisi çerçevesinde, işin işbaşında öğrenilmesi ve nesilden nesile tecrübe aktarımının sağlanmasıdır. Böylece kurum kültüründen iş pratiklerine kadar tüm hususlarda sürekli bir gelişim imkânı ortaya çıkmaktadır. Müfettişlere veya kıdemli müfettişlere bağlı olarak geçirilen müfettiş yardımcılığı süresi kurumlar bazında değişiklik göstermektedir. Bu süre örneğin İş Bankası'nda 3 yıl olarak uygulanmakta iken (İş Bankası, 2016: 9) Garanti Bankası'nda 2 yıl olarak (www.garanti.com.tr) ve Vakıfbank'ta ise 1,5 yıl olarak (Vakıfbank, 2016: 2) uygulanmaktadır. Müfettiş yardımcısı olarak çalışılan bu sürelerin sonunda yetkili müfettiş yardımcısı olabilmek için yetki sınavı düzenlenmektedir. Bu sınavda başarılı olanlar re'sen denetim yetkisi kazanarak bankalarındaki görevlerini yetkili müfettiş yardımcısı olarak sürdürmektedirler. Bankadan bankaya müfettiş yardımcılığında geçirilen toplam süreler değişmektedir. İş Bankası ve Vakıfbank'ta bu süreler 5 yıl (İş Bankası, 2016: 9; Vakıfbank, 2016: 2) ve Garanti Bankası'nda ise 3 yıl olarak (www.garanti.com.tr) uygulanmaktadır. Yetkili müfettiş yardımcılığında da belli bir süre deneyim kazanmış olmak şartıyla yeterlik sınavına girilmektedir. Bu sınavda başarılı olanların yardımcılıkları sona ermekte ve söz konusu kişiler müfettiş unvanına sahip olmaktadır. Müfettişler kısa sürede tüm bankacılık konularında deneyim kazanma imkânına sahiptir. Bunun sonucunda da müfettişlik mesleğinde belli bir süreyi doldurduktan sonra bankanın yönetici kadrolarına atanırlar.

Son yıllarda bankaların müfettiş yardımcılığı sınavlarını idari ve mühendislik alanlarında ayrı olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. İşletme, iktisat ve maliye gibi ilgili bölümlerden mezun olanlar idari alanda sınava girme hakkına sahipken bilgisayar mühendisliği, elektrik elektronik mühendisliği ve yazılım mühendisliği gibi ilgili bölümlerden mezun olanlar mühendislik alanında müfettiş yardımcılığı sınavına kabul edilmektedir. İdari alanda görev icra eden müfettişler banka personeli tarafından yürütülen işlerin denetiminden ve bu konuda süreçlerin iyileştirilmesinden sorumludurlar. Mühendislik alanında görev icra eden müfettişler ise bankanın bilgi sistemlerinin güvenliği üzerine denetim gerçekleştirmekte olup bu konuda ortaya çıkabilecek güvenlik açıklarının önlenmesinden sorumludurlar.

Bankalar mesleki anlamda gelişimi sürekli kılmak ve bu konuda motivasyon sağlamak amacıyla müfettişleri bankacılık ve denetim konusunda uluslararası düzeyde geçerli sertifikasyonlara sahip olmaları yönünde teşvik etmektedir. Bu sebeple ilgili sınavlar için katlanılacak maliyetlerin bir kısmını bankalar üstlenmektedir. CIA (Uluslararası İç Denetçilik Sertifikası), SPK İleri Düzey Lisansı ve CPA (SMMM-Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik) gibi ruhsatlar bu bağlamda öne çıkan sertifikalardır.

Bankalarda tüm şube, birim ve iştiraklerin denetimi müfettişler eliyle yürütülmektedir. Banka müfettişleri üstlendikleri bu önemli görevler sebebiyle işe girişten başlayarak tüm yetiştirme süreçlerinde oldukça önemli eşiklerden geçerek kariyerlerini şekillendirmektedir. Bankalarda iç denetim görevini ifa eden müfettişler sadece olağan (rutin) denetim faaliyetlerini yerine getirmemektedirler. Aynı zamanda denetim komitesi aracılığıyla bağlı oldukları yönetim kurulu adına inceleme ve soruşturma çalışmaları da gerçekleştirmektedirler. Müfettişler görevlerini ilgili birimde bizzat bulunarak yerinden denetim şeklinde yapabilecekleri gibi bilgi teknolojileri imkânlarını kullanarak ilgili birimde bulunmaksızın uzaktan denetim şeklinde de yapabilirler. Bu itibarla müfettişler şube ve birim denetimlerinde üstlendikleri tüm bu görevler neticesinde iç ve dış mevzuat açısından çok donanımlı bir seviyeye ulaşmaktadırlar.

3. ARAŞTIRMA

Araştırma, banka üst düzey yöneticileri arasında müfettiş kökenli olanların saptanması ve yıllar içinde bu hususta yaşanan değişimin belirlenmesini amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye'de

faaliyet gösteren aktif sıralamasına göre ilk on bankanın (TBB, 2015: 242) 2006-2015 yıllarını kapsayan 10 yıllık faaliyet raporları ayrıntılı olarak incelenmiş ve üst düzey yöneticilerin özgeçmişleri taranmıştır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak doküman analizi kullanılmış olup elde edilen veriler SPSS PASW 18 Statistics programı aracılığıyla frekans ve fark analizlerine tabi tutulmuştur. Verilerin normal dağılıma sahip olmaması, non-parametrik bir nitelik taşıması ve gözlem sayısının düşük olması nedeniyle fark analizlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde parametrik olmayan testlerden birisi olan ki kare testi tercih edilmiştir.

Finansbank'ın faaliyet raporlarından ayrıntılı özgeçmiş bilgilerine ulaşamadığı için söz konusu banka araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmaya dokuz banka dahil edilmiştir. Banka üst düzey yöneticilerinin orijinleri müfettişlik, uzmanlık, mühendislik, murakıplık, bağımsız denetçilik ve memurluk biçiminde sınıflandırılmıştır.

Faaliyet raporlarında yeterli bilgi verilmeyen yöneticilerin özgeçmişleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmek amacıyla başta finansgundem.com ve linkedin.com gibi internet adreslerine başvurulmuştur. Banka üst düzey yöneticilerinin mesleki orijinleri ile ilgili faaliyet raporlarında veya internet taramasında müfettişlik, uzmanlık, mühendislik, murakıplık veya bağımsız denetçilik yönünde bir bilgiye rastlanılmadığı durumlarda söz konusu kişinin memur orijinli olduğu kabul edilmiştir. Bankacılık kariyerlerine yönetici ya da yönetici yardımcısı olarak başlayan kişilerin uzmanlık orijinli oldukları değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında çok düşük bir pay teşkil etmekle (memur orijinli kabul edilen toplam beş yönetici- 4 Akbank 1 Garanti- ve uzman orijinli olarak değerlendirilen toplam 2 yönetici-2 TEB) birlikte bu durum çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Bankacılıkta ana faaliyetler kredi tahsis, kredi pazarlama, operasyon ve muhasebe operasyonlarında yoğunlaştığı için araştırmaya söz konusu birimlerin üst düzey yöneticileri ile genel müdürler dahil edilmiştir. Böylece banka genel müdürleri ve üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesinde teftiş kurullarının rolü ile ilgili bir durum tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- On yıllık zaman diliminde bankalara göre üst düzey yöneticilerin müfettişlik ve müfettişlik dışı orijinlerine ilişkin frekans analizi,
- On yıllık zaman diliminde unvanlar bazında müfettişlik ve müfettişlik dışı orijinlere ilişkin frekans analizi,
- Orijin açısından unvana göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ki kare analizi,
- Orijin açısından banka sahipliğine (kamu-özel) göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ki kare analizi,
- Orijin açısından yıllara (2006 ve 2015 yılları baz alınarak) göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ki kare analizi.
- Orijin açısından bankalara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ki kare analizi,

Bankaların faaliyet raporlarından elde edilen üst düzey yöneticilerin orijinine ilişkin veriler çalışmanın sonunda yer alan ekli tablolarda gösterilmiştir. Aşağıda sırası ile her bir analize ilişkin tablolar oluşturulmuş ve bulgular yorumlanmıştır. Analizlerde ekli tablolarda da görüleceği üzere bankalar için her yıl sonu ve her unvan üzerinden ayrı veri toplanmış olup bu doğrultuda her banka için toplam 50 veri (10 yıl ve 5 farklı unvan bazında) ve her unvan için toplam 90 veri (10 yıl ve 9 farklı banka bazında) değerlendirmeye dahil edilmiştir. Diğer bir ifade ile analizler her banka için 10 yıl ve 5 unvan bazında toplanan 50 veri ve her unvan için 10 yıl ve 9 banka bazında toplanan 90 veri içinde müfettiş kökenliliğin durumunu göstermektedir.

3.2. Bankalara Göre Üst Düzey Yöneticilerin Müfettişlik Ve Müfettişlik Dışı Orijinlerine İlişkin Frekans Analizi

Bu başlıktaki analiz beş farklı unvan ve her birine ilişkin on yıllık zaman dilimi baz alınarak her bir banka özelinde 50 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Bankalar Bazında Müfettişlik/Müfettişlik Dışı Orijinli Üst Düzey Yöneticilerin 10 Yıllık Görünümü

Banka Adı	Toplam Veri Sayısı	Müfettiş Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Murakıp Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Memur Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Uzman Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Mühendis Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Bağımsız Denetim Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı
İş Bankası	50	47 / % 94	-	3 / % 6	-	-	-
Vakıfbank	50	41 / % 82	-	4 / % 8	3 / % 6	2 / % 4	-
Ziraat Bankası	50	34 / % 68	7 / % 14	3 / % 6	6 / % 12	-	-
Halkbank	50	32 / % 64	-	2 / % 4	16 / % 32	-	-
Denizbank	50	24 / % 48	-	2 / % 4	24 / % 48	-	-
Garanti	50	15 / % 30	-	7 / % 14	9 / % 18	19 / % 38	-
TEB	50	15 / % 30	7 / % 14	-	18 / % 36	-	10 / % 20
Yapı Kredi	50	10 / % 20	-	9 / % 18	14 / % 28	3 / % 6	14 / % 28
Akbank	50	5 / % 10	-	18 / % 36	9 / % 18	8 / % 16	10 / % 20

On yılda beş farklı unvan için toplanan 50 veri üzerinden yapılan değerlendirmelerin sonucunu gösteren tabloya göre söz konusu dönemde en fazla müfettiş kökenli üst düzey yöneticiye sahip olan bankanın İş Bankası olduğu, en az müfettiş kökenli yöneticiye sahip olan bankanın ise Akbank olduğu görülmektedir. İş Bankası'nı takip eden sonraki üç banka sırasıyla Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank olup bu bankalar kamu bankası olması özelliği ile dikkat çekmektedir. İş Bankası'nın on yıl boyunca hemen hemen üst düzey yöneticilerinin tamamının müfettiş kökenli olduğu, Akbank'ın üst düzey yöneticilerinin hemen hemen tamamının ise müfettiş kökenli olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca incelenen dönem içinde Garanti Bankası üst düzey yöneticileri arasında mühendis kökenliler en yüksek oranı (% 38) oluşturmakta, Akbank'ta memur orijinliler (% 36), Yapı Kredi'de uzman (% 28) ve bağımsız denetim orijinliler (% 28) ve TEB'de de uzman orijinliler en büyük payı (% 36) teşkil etmektedir. Denizbank'ta uzman orijinlilerin oranı (% 48) müfettiş orijinlilerin oranına eşit bir görüntü arz etmektedir.

3.3. Unvanlar Bazında müfettişlik ve müfettişlik dışı orijinlere ilişkin frekans analizi

Bu başlıktaki analiz dokuz banka ve her birine ilişkin on yıllık zaman dilimi baz alınarak her bir unvan özelinde 90 dönem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Unvanlar Bazında Müfettişlik/Müfettişlik Dışı Orijinli Üst Düzey Yöneticilerin 10 Yıllık Görünümü

Unvan	Toplam Veri Sayısı	Müfettiş Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Murakıp Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Memur Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Uzman Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Mühendis Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı	Bağımsız Denetim Kökenli Olan Yönetici Dönem (Yıl) Sayısı/Oranı
Pazarlama GMY	90	57 / % 63,3	-	18 / % 20	15 / % 16,7	-	-
Krediler GMY	90	51 / % 56,7	-	4 / % 4,4	28 / % 31,1	7 / % 7,8	-
Genel Müdür	90	43 / % 47,8	12 / % 13,3	9 / % 10	20 / % 22,2	6 / % 6,7	-
Muhasebe GMY	90	42 / % 46,7	2 / % 2,2	3 / % 3,3	13 / % 14,4	1 / % 1,1	29 / % 32,2
Operasyon GMY	90	30 / % 33,3	-	14 / % 15,6	23 / % 25,6	18 / % 20	5 / % 5,6

On yılda dokuz farklı banka için toplanan 90 veri üzerinden yapılan değerlendirmelerin sonucunu gösteren tabloya göre söz konusu dönemde sektörel olarak en fazla pazarlama GMY için müfettiş kökenli üst düzey yöneticiye sahip olduğu, bunu sırasıyla krediler GMY, genel müdür ve muhasebe genel müdür yardımcısının takip ettiği, en az ise operasyon GMY için müfettiş kökenli yöneticiye sahip olduğu görülmektedir. Bazı unvanlarda müfettiş kökenliliğin yanında müfettişlik dışı orijinler de öne çıkmaktadır. Özellikle genel müdürlük (% 22,2) ve krediler GMY (% 31,1) için uzman kökenlilik ve muhasebe GMY (% 32,2) için ise bağımsız denetim kökenlilik dikkat çekmektedir. Operasyon GMY için ise uzman kökenlilik (% 25,6) ve mühendis kökenlilik (% 20) önemli bir oran taşımaktadır.

3.4. Unvana göre Orijin açısından yapılan fark analizi (ki kare analizi)

Bu başlıkta unvana göre orijin açısından fark analizleri yapılmış olup aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H0: Üst düzey yönetici unvanlarına göre orijin açısından anlamlı bir fark yoktur;

H1: Üst düzey yönetici unvanlarına göre orijin açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3. Unvana Göre Orijine İlişkin Çapraz Tablo

		Orijin			Total
		Yöneticilerin Müfettiş Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı	Yöneticilerin Müfettiş Dışı Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı		
Unvan	Genel Müdür	Adet	43	47	90
		%	47,8%	52,2%	100,0%
	Krediler GMY	Adet	51	39	90
		%	56,7%	43,3%	100,0%
	Operasyon GMY	Adet	30	60	90
		%	33,3%	66,7%	100,0%
	Muhasebe GMY	Adet	42	48	90
		%	46,7%	53,3%	100,0%
	Pazarlama GMY	Adet	57	33	90
		%	63,3%	36,7%	100,0%
Total		Adet	223	227	450
		%	49,6%	50,4%	100,0%

Tablo 4. Ki Kare Test Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<u>Pearson Chi-Square</u>	<u>18,544a</u>	<u>4</u>	<u>,001</u>
Likelihood Ratio	18,819	4	,001
Linear-by-Linear Association	1,601	1	,206
N of Valid Cases	450		

Tabloda hesaplanan teorik frekansların 5'ten küçük olanlarının sayısı (% 0) % 20'den küçük olduğu için Pearson Chi-Square sonucunu baz almak gerekmektedir. Buna göre 10 yıllık süre zarfında yöneticilerin orijininde, krediler GMY için %56.7 ve pazarlama GMY için ise % 66,3 oranla müfettişlik öne çıkmaktadır. Diğer taraftan genel müdür %52.2, operasyon GMY % 66.7 ve muhasebe GMY ise % 53.3 oranında müfettişlik orijinli değildir. Unvanlar arasında orijin açısından müfettiş kökenli olup olmama yönüyle oluşan farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

3.5. Banka sahipliğine göre orijin açısından yapılan fark analizi (ki kare analizi)

Bu başlıkta banka sahipliğine göre orijin açısından fark analizleri yapılmış olup aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H0: Banka sahipliğine göre orijin açısından anlamlı bir fark yoktur;

H1: Banka sahipliğine göre orijin açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5. Sahipliğe Göre Orijine İlişkin Çapraz Tablo

		Orijin			Total
		Yöneticilerin Müfettiş Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı	Yöneticilerin Müfettiş Dışı Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı		
Sahiplik	Kamu	Adet	107	43	150
		%	71,3%	28,7%	100,0%
	Özel	Adet	116	184	300
		%	38,7%	61,3%	100,0%
Total		Adet	223	227	450
		%	49,6%	50,4%	100,0%

Tablo 6. Ki Kare Test Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
<u>Pearson Chi-Square</u>	<u>42,688a</u>	<u>1</u>	<u>,000</u>		
Continuity Correction ^b	41,391	1	,000		
Likelihood Ratio	43,715	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	42,593	1	,000		
N of Valid Cases	450				

Tablo 2x2 niteliğine sahip ve en küçük teorik frekans (74,33) 25'den büyük olduğu için Pearson Chi-Square sonucunu baz almak gerekmektedir. Buna göre 10 yıllık süre zarfında yöneticilerin orijini açısından, kamu bankalarında %71.3 ile müfettişlik, özel bankalarda ise % 61.3 ile müfettişlik dışı bir köken görülmektedir. Sahiplik bazında müfettiş kökenli olup olmama yönüyle oluşan farkın anlamlı olduğu bulunmuştur.

3.6. Yıllara göre (2006 ve 2015 yılları arasında) orijin açısından yapılan fark analizi (ki kare analizi)

Bu başlıkta zaman temelinde (2006 ve 2015 yılları temelinde) orijin açısından fark analizleri yapılmış olup aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H0: Zaman temelinde orijin açısından anlamlı bir fark yoktur;

H1: Zaman temelinde orijin açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 7. Yıllara Göre Orijine İlişkin Çapraz Tablo

		Orijin			Total
		Müfettiş Orijinli Yönetici Sayısı	Müfettiş Dışı Orijinli Yönetici Sayısı		
Yıl	2006	Adet	23	22	45
		%	51,1%	48,9%	100,0%
	2015	Adet	22	23	45
		%	48,9%	51,1%	100,0%
Total		Adet	45	45	90
		%	50,0%	50,0%	100,0%

Tablo 8. Ki Kare Test Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,044a	1	,833		
<u>Continuity Correction^b</u>	<u>,000</u>	<u>1</u>	<u>1,000</u>		
Likelihood Ratio	,044	1	,833		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,044	1	,834		
N of Valid Cases	90				

Tablo 2x2 niteliğine sahip ve en küçük teorik frekans (22,50) 5 ile 25 arasında olduğu için Continuity Correction^b sonucunu baz almak gerekmektedir. Buna göre 2006 ve 2015 yılları bazında tüm sektör üst yöneticilerin orijini açısından, müfettiş kökenli olup olmama yönüyle anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.

3.7. Bankalara göre orijin açısından yapılan fark analizi (ki kare analizi)

Bu başlıkta bankalara göre orijin açısından fark analizleri yapılmış olup aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H0: Bankalara göre orijin açısından anlamlı bir fark yoktur;

H1: Bankalara göre orijin açısından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 1. Bankalara Göre Orijine İlişkin Çapraz Tablo

		Orijin		Total	
		Yöneticilerin Müfettiş Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı	Yöneticilerin Müfettiş Dışı Orijinli Olduğu Dönem (Yıl) Sayısı		
Banka	Ziraat	Adet	34	16	50
		%	68,0%	32,0%	100,0%
	İşbank	Adet	47	3	50
		%	94,0%	6,0%	100,0%
	Garanti	Adet	15	35	50
		%	30,0%	70,0%	100,0%
	Akbank	Adet	5	45	50
		%	10,0%	90,0%	100,0%
	Yapı kredi	Adet	10	40	50
		%	20,0%	80,0%	100,0%
	Halkbank	Adet	32	18	50
		%	64,0%	36,0%	100,0%
	Vakıfbank	Adet	41	9	50
		%	82,0%	18,0%	100,0%
	Denizbank	Adet	24	26	50
		%	48,0%	52,0%	100,0%
	TEB	Adet	15	35	50
		%	30,0%	70,0%	100,0%
Total		Adet	223	227	450
		%	49,6%	50,4%	100,0%

Tablo 10. Ki Kare Test Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<u>Pearson Chi-Square</u>	<u>135,655a</u>	<u>8</u>	<u>,000</u>
Likelihood Ratio	151,976	8	,000
Linear-by-Linear Association	5,796	1	,016
N of Valid Cases	450		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,78.

Tabloda hesaplanan teorik frekansların 5'ten küçük olanlarının sayısı (% 0) % 20'den küçük olduğu için Pearson Chi-Square sonucunu baz almak gerekmektedir. Buna göre 10 yıllık süre zarfında yöneticilerin orijininde, İş Bankası için % 94, Vakıfbank için % 82, Ziraat Bankası için % 68 ve Halkbank için % 64 oranla müfettişlik öne çıkmaktadır. Diğer taraftan Akbank'ta % 90, Yapı Kredi'de % 80, Garanti'de % 70, TEB'de % 70 ve Denizbank'ta % 52 oranında yöneticiler müfettişlik orijinli değildir. Bankalar arasında orijin açısından müfettiş kökenli olup olmama yönüyle oluşan farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Teftiş kurullarında işe alım süreçleri oldukça zor sınavlar uygulanarak gerçekleştirilmektedir. Böylece ülkenin önde gelen üniversitelerinin mezunları arasından nitelikli insan kaynağını bankalara kazandırmak amaçlanmaktadır. Bankaların büyüklüklerine göre değişmekle birlikte her yıl oldukça az sayıda (en fazla 50 kişi) adayın işe alındığı teftiş kurullarının, ülkenin en nitelikli insan kaynağını hedeflemesi yönüyle bir üst düzey yönetici havuzu özelliği taşıması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile bankaların işe alımdan başlayarak tüm yetiştirme süreçlerinde oldukça fazla yatırım yaptıkları teftiş kurullarının, üst düzey yöneticilik için bir okul özelliği taşıması yerinde bir öngörü olacaktır.

Bankaların üst düzey yöneticileri arasında teftiş kurullarının rolünü değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada, Türkiye'de en yüksek aktif toplamına sahip on bankadan dokuzunda görev yapan üst düzey yöneticilerin son on yıldaki özgeçmişleri taranmıştır. Banka faaliyet raporları üzerinden yapılan araştırmalar sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Bankalar bazında İş Bankası, Vakıfbank, Ziraat Bankası ve Halkbank için müfettiş kökenlilik, Akbank, Yapı Kredi, Garanti, TEB ve Denizbank için ise müfettişlik dışındaki bir orijin (murakıp, memur, uzman, mühendis ve bağımsız denetim) anlamlı bir şekilde öne çıkmaktadır,
- Garanti Bankası'nın üst düzey yönetiminde mühendis kökenliler en yüksek oranı (% 38) oluşturmakta, bu durum Yapı Kredi'de uzman (% 28) ve bağımsız denetim orijinliler (% 28) ve TEB'de de uzman orijinliler (% 36) için dikkat çekmektedir,
- Krediler GMY ve pazarlama GMY için müfettiş kökenlilik, genel müdür, operasyon GMY ve muhasebe GMY için ise müfettişlik dışındaki unvanlar (murakıp, memur, uzman, mühendis ve bağımsız denetim) anlamlı bir şekilde öne çıkmaktadır,
- Genel müdürlük (% 22.2) ve krediler GMY (% 31.1) için uzman kökenlilik ve muhasebe GMY (% 32.2) için ise bağımsız denetim kökenlilik dikkat çekmektedir,
- Kamu bankalarında müfettiş kökenlilik, özel bankalarda ise müfettişlik dışındaki bir orijin (murakıp, memur, uzman, mühendis ve bağımsız denetim) anlamlı bir şekilde öne çıkmaktadır,
- 10 yıl içinde (2005 ve 2016 yılları arasında) üst düzey yöneticiler arasında müfettiş orijinli olmak önemini korumaktadır.

Araştırma kapsamında edinilen bulgular çalışmanın motivasyonunu oluşturan “Banka teftiş kurulları bir üst düzey yönetici yetiştirme okulu olarak değerlendirilebilir mi?” biçimindeki araştırma sorusuna olumlu bir yanıt teşkil etmektedir. Kamu bankaları ve İş Bankası, Türkiye bankacılık sektöründeki en köklü bankalar olduğu için teftiş kurulları da köklü bir kurumsal kültüre sahiptir. Bu durumun, söz konusu bankaların teftiş kurullarının, üst düzey yönetimde diğer bankalara nazaran daha önemli bir rol taşımasının nedenlerinden birisi olabileceği düşünülmektedir.

Müfettişlerin yürüttükleri görevler süresince çok çeşitli bölgelerde bulunarak farklı insanlarla görüşmeleri iletişim kabiliyetlerini geliştirmektedir. Ayrıca müfettişler çok fazla müşteri dosyası üzerinden yürüttükleri denetim görevleri sayesinde kredi değerlendirme becerilerini de geliştirme imkânı bulmaktadır. Bu durumların, pazarlama ve kredilere ilişkin üst düzeyde, müfettiş kökenli olmanın daha fazla ön plana çıkmasının nedenlerinden birisi olabileceği düşünülmektedir.

Teftiş kurulunun üst düzey yönetimdeki ağırlığı % 50'nin altında olan bankaların, Türkiye'de yabancı ortaklık ilişkisine girmiş bankalar olduğu görülmektedir. Bunlardan Akbank hariç diğer bankaların mevcutta da yabancı ortaklıkları devam etmektedir. Dolayısıyla, yabancı ortaklık kurmuş olan bankaların teftiş kurulları, üst düzey yönetimde diğer bankalara nazaran daha az etkin bir rol üstlenmektedir. Bu noktadan hareketle, yabancı ortaklık ilişkisi ile üst düzey yönetimde teftiş kurullarının etkinliği arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Aktif sırlamasına göre ilk on banka için yapılan bu çalışmadan hareket edilerek, sonraki dönemlerde araştırmacılar tarafından, tüm bankacılık sektöründeki üst düzey yöneticilerin orijinini saptayacak şekilde daha geniş bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKLAR

5411 SAYILI BANKACILIK KANUNU (2005, 1 KASIM), RESMÎ GAZETE SAYISI: 25983.

AKBANK (2006), “2006 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2007), “2007 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2008), “2008 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2009), “2009 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2010), “2010 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2011), “2011 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2012), “2012 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2013), “2013 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2014), “2014 Faaliyet Raporu” , İstanbul

AKBANK (2015), “2015 Faaliyet Raporu” , İstanbul

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU (BDDK). (2006), “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik”, Resmi Gazete Sayısı: 26333

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU (BDDK). (2014), “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete Sayısı: 29057.

DENİZBANK (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

DENİZBANK (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2006), “2006 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2007), “2007 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2008), “2008 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2009), “2009 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2010), “2010 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2011), “2011 Yıllık Rapor”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

GARANTİ BANKASI (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

HALKBANK (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, Ankara

HALKBANK (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

HALKBANK (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

HALKBANK (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

<http://m.finansgundem.com/bankacilar/ergun-ozen/25> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<http://www.denizbank.com/hakkimizda/yonetim/ustkurul.aspx> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<http://www.finansgundem.com/bankacilar/mustafa-aydin/56> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<http://www.haberturk.com/gundem/haber/1398183-zafer-kurtul-kimdir> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<http://www.mynet.com/haber/finans/denizbank-grubunda-yeni-atamalar-130288-1> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<https://www.linkedin.com/in/cem-mengi-0260a03b/> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<https://www.linkedin.com/in/kaan-g%C3%BCr-9490b443/> Erişim Tarihi: 19.02.2017

<https://www.linkedin.com/in/levent-celebioglu-77a49a8/> Erişim Tarihi: 19.02.2017

İŞ BANKASI (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

İŞ BANKASI (2016), “Müfettiş İşe Alım Broşürü”, Erişim adresi:

<https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/insan-kaynaklari/acik-posisyonlar/Documents/Mufettis%20ise%20Alim%20Brosuru.pdf> Erişim Tarihi: 19.02.2017

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI (TEB). (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

TÜRK EKONOMİ BANKASI(TEB). (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul
TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ (TBB). (2016), “Bankalarımız 2015”, İstanbul.

VAKIFBANK (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, Ankara

VAKIFBANK (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, Ankara

VAKIFBANK (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, Ankara

VAKIFBANK (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, Ankara

VAKIFBANK (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

VAKIFBANK (2016), “Müfettiş Yardımcılığı Giriş Sınavı Başvuru Formu”. Erişim adresi:
<http://webservis.vakifbank.com.tr/sinav/Brosur.aspx> Erişim Tarihi: 19.02.2017

www.garanti.com.tr

Erişim

Adresi:

https://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/yeni_mezunlar/mufettis_yardimcisi.page Erişim Tarihi: 19.02.2017

YAPI KREDİ BANKASI (2006), “2006 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2007), “2007 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2008), “2008 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2009), “2009 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2010), “2010 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2011), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2012), “2012 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2013), “2013 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2014), “2014 Faaliyet Raporu”, İstanbul

YAPI KREDİ BANKASI (2015), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul

ZİRAAT BANKASI (2006), “ 2006 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2007), “ 2007 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2008), “ 2008 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2009), “ 2009 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2010), “ 2010 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2011), “ 2011 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2012), “ 2012 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2013), “ 2013 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2014), “ 2014 Faaliyet Raporu”, Ankara

ZİRAAT BANKASI (2015), “ 2015 Faaliyet Raporu”, Ankara

EKLER

Ek Tablo 1. Ziraat Bankası Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu*

Unvan / Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Murakıp	Memur	Müfettiş	Murakıp	Müfettiş
2007	Murakıp	Memur	Müfettiş	Murakıp	Müfettiş
2008	Murakıp	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2009	Murakıp	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2010	Murakıp	Müfettiş	Memur	Müfettiş	Müfettiş
2011	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2012	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2013	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2014	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2015	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş

Kaynak: Ziraat Bankası, 2006: 35; 2007: 48; 2008: 45; 2009: 43; 2010: 50-51; 2011: 46-47; 2012: 78-79; 2013: 70-71; 2014: 68-69; 2015: 66-67

*2007, 2008, 2009 ve 2010 yilsonunda Kredilerden Sorumlu GMY olmadığı için Kredi İzleme ve Takipten Sorumlu GMY araştırmaya dahil edilmiştir.

Ek Tablo 2. İş Bankası Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu

Unvan Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2007	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2008	Müfettiş	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Müfettiş
2009	Müfettiş	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Müfettiş
2010	Müfettiş	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Müfettiş
2011	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2012	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2013	Müfettiş	Müfettiş	Memur	Müfettiş	Müfettiş
2014	Müfettiş	Müfettiş	Memur	Müfettiş	Müfettiş
2015	Müfettiş	Müfettiş	Memur	Müfettiş	Müfettiş

Kaynak: İş Bankası, 2006: 46; 2007: 52; 2008: 60; 2009: 64-65; 2010: 62-65; 2011: 61; 2012: 73; 2013: 66-67; 2014: 54-55; 2015: 56-57

Ek Tablo 3. Garanti Bankası Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu*

Unvan / Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2007	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2008	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2009	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2010	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2011	Uzman	Mühendis	Mühendis	Müfettiş	Memur
2012	Uzman	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Memur
2013	Uzman	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Müfettiş
2014	Uzman	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Müfettiş
2015	Mühendis	Mühendis	Mühendis	Mühendis	Müfettiş

Kaynak: Garanti Bankası, 2006: 74; 2007: 78-79; 2008: 40-41; 2009: 88-89; 2010: 106-107; 2011: 106-107; 2012: 126; 2013: 105-108; 2014: 102-105; 2015: 110-112

*2015 yılısonunda Kredilerden Sorumlu GMY bulunmadığı için Kredi Risk Yönetimi GMY araştırmaya dahil edilmiştir. Faaliyet raporları ile birlikte <http://m.finansgundem.com/bankacilar/ergun-ozen/25> adresinden özgeçmiş bilgisi edinilmiştir.

Ek Tablo 4. Akbank Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu*

Unvan Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Memur	Müfettiş	Memur	Bağ. Denetim	Müfettiş
2007	Memur	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Müfettiş
2008	Memur	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Müfettiş
2009	Memur	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur
2010	Memur	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Müfettiş
2011	Mühendis	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur
2012	Mühendis	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur
2013	Mühendis	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Memur
2014	Mühendis	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Memur
2015	Mühendis	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Memur

Kaynak: Akbank, 2006: 14-15; 2007: 16-17; 2008: 20-21; 2009: 22-23; 2010: 24-25; 2011: 22-23; 2012: 62-63; 2013: 76-77; 2014: 78-79; 2015: 79-80

*2010 yılsonunda Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY bulunmadığı için Kredi Takip ve Destek GMY araştırmaya dahil edilmiştir. Faaliyet raporları ile birlikte <http://www.haberturk.com/gundem/haber/1398183-zafer-kurtul-kimdir>, <https://www.linkedin.com/in/cem-mengi-0260a03b/>, <https://www.linkedin.com/in/kaan-g%C3%BCr-9490b443/> adreslerinden özgeçmiş bilgisi edinilmiştir.

Ek Tablo 5. Yapı Kredi Bankası Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu

Unvan Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur	Müfettiş
2007	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Bağ. Denetim	Müfettiş
2008	Uzman	Uzman	Bağ. Denetim	Bağ. Denetim	Müfettiş
2009	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Bağ. Denetim	Memur
2010	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Bağ. Denetim	Memur
2011	Müfettiş	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur
2012	Müfettiş	Uzman	Memur	Bağ. Denetim	Memur
2013	Müfettiş	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Uzman
2014	Müfettiş	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Uzman
2015	Müfettiş	Uzman	Mühendis	Bağ. Denetim	Uzman

Kaynak: Yapı Kredi, 2006: 73-81; 2007: 70-73; 2008: 68-71; 2009: 69-72; 2010: 48-50; 2011: 30-31; 2012: 36-37; 2013: 38-39; 2014: 38-40; 2015: 43-45

Ek Tablo 6. Halkbank Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu

Unvan	Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
	2006	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Memur	Müfettiş
	2007	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Memur	Müfettiş
	2008	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Uzman	Müfettiş
	2009	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Uzman	Müfettiş
	2010	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Müfettiş
	2011	Uzman	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş
	2012	Uzman	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş
	2013	Uzman	Müfettiş	Uzman	Müfettiş	Müfettiş
	2014	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
	2015	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş

Kaynak: Halkbank, 2006: 37; 2007: 41; 2008: 56-57; 2009: 56-57; 2010: 66-69; 2011: 56-57; 2012: 80-81; 2013: 104-107; 2014: 80-84; 2015: 94-97

Ek Tablo 7. Vakıfbank Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu

Unvan / Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Memur	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2007	Memur	Uzman	Müfettiş	Müfettiş	Uzman
2008	Memur	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Uzman
2009	Memur	Müfettiş	Mühendis	Müfettiş	Uzman
2010	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2011	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2012	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2013	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2014	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş
2015	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş	Müfettiş

Kaynak: Vakıfbank, 2006: 27-29; 2007: 45-47; 2008: 46-47; 2009: 56-61; 2010: 60-63; 2011: 90-92; 2012: 92-97; 2013: 72-75; 2014: 72-75; 2015: 84-87

Ek Tablo 8. Denizbank Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu*

Unvan / Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Müfettiş	Müfettiş	Memur	Uzman	Müfettiş
2007	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Müfettiş
2008	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Memur
2009	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Müfettiş
2010	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Müfettiş
2011	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Uzman
2012	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Uzman
2013	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Uzman
2014	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Uzman
2015	Müfettiş	Müfettiş	Uzman	Uzman	Uzman

Kaynak: Denizbank, 2006: 39-47; 2007: 43-47; 2008: 39-41; 2009: 45-47; 2010: 49-51; 2011: 53-55; 2012: 68-71; 2013: 60-63; 2014: 62-65; 2015: 62-65

*2010, 2011 ve 2012 yılsonunda Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY olmadığı için İşletme Kredileri Tahsisinden Sorumlu GMY araştırmaya dahil edilmiştir. Faaliyet raporları ile birlikte <http://www.denizbank.com/hakkimizda/yonetim/ustkurul.aspx>, <http://www.finansgundem.com/bankacilar/mustafa-aydin/56> ve <http://www.mynet.com/haber/finans/denizbank-grubunda-yeni-atamalar-130288-1> adreslerinden özgeçmiş bilgisi edinilmiştir.

Ek Tablo 9. Türk Ekonomi Bankası (TEB) Üst Düzey Yönetimi Orijin Tablosu*

Unvan / Yıl	Genel Müdür	Kurumsal-Ticari Kredilerden Sorumlu GMY	Operasyondan Sorumlu GMY	Muhasebeden Sorumlu GMY	Kurumsal-Ticari Pazarlamadan Sorumlu GMY
2006	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Müfettiş
2007	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Müfettiş
2008	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Müfettiş
2009	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Müfettiş
2010	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Müfettiş
2011	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Uzman
2012	Murakıp	Müfettiş	Uzman	Bağ. Orijinli	Uzman
2013	Uzman	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Uzman
2014	Uzman	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Uzman
2015	Uzman	Müfettiş	Uzman	Bağ. Denetim	Uzman

Kaynak: TEB, 2006: 37-42; 2007: 36-39; 2008: 43-48; 2009: 63-67; 2010: 64-68; 2011: 57-62; 2012: 56-62; 2013: 84-90; 2014: 64-69; 2015: 60-65

*2007 yılsonunda Muhasebeden Sorumlu GMY olmadığı için Mali Kontrol Direktörü araştırmaya dahil edilmiştir. Faaliyet raporları ile birlikte <https://www.linkedin.com/in/levent-celebioglu-77a49a8/> adresinden bilgi edinilmiştir.