

KATILIM BANKACILIĞI PERSONELİNİN NİTELİKLERİNİ GELİŞTİRME ve UNVANDA YÜKSELME PROJESİ

BİTİRME RAPORU

Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK

31 Aralık 2025

Projenin Amacı

Projede, Ziraat Katılım personelinin başta katılım bankacılığı ve faizsiz finans olmak üzere ilgili alanlardaki bilgi birikiminin ölçülmesi ve buna göre niteliklerinin artırılmasını sağlamak üzere sınav(lar) yapılması, elde edilen sonuçlara göre bir rapor hazırlanması ve ilgili kurumun istihdam ve kariyer politikalarına yön verilmesi amaçlanmıştır. Böylelikle katılım bankacılığı alanında teorik ve pratik bilgilere haiz olan personelin objektif kriterlere unvanda yükselmesi sağlanmış ve personelin bu alandaki niteliği geliştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar proje ekibi tarafından değerlendirilmiş ve karar vericiler için bazı politika önerilerinde bulunulmak üzere gönderilmiştir.

Projenin Özeti

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin en temel yapısal sorunlarından birini tasarruf yetersizliği oluşturmaktadır. Bu yetersizliği ortadan kaldırmak için yapılması gerekenlerin başında finans sektörünün çeşitlendirilmesi ve özellikle körfez sermayesinin ülkemize çekilmesi için yeni enstrümanların oluşturulmasıdır. Katılım finans olarak adlandırılan faizsiz finansın ülkemizde geliştirilmesine yönelik olarak kurulan İstanbul Finans Merkezi'nin en önemli ayağını katılım bankaları oluşturmaktadır. Katılım finans eko sistemi içerisinde katılım bankalarının yanı sıra katılım sigortacılığı, tasarruf finans, sermaye piyasası kurumları, mikro finans ve özel fon (hac/zekat) uygulamaları, araştırma ve yükseköğretim programları ile danışmanlık, denetim ve standart kurumları yer almaktadır. Türkiye'de diğer kurumların gelişmesine başta nitelikli personel transferiyle en fazla katkı sağlayan kurumlar arasında katılım bankaları yer almaktadır. Katılım finans eko sisteminin Türkiye'de yaygınlaşmasında önemli bir fonksiyon icra etmesi beklenen Kamu Katılım Bankalarının ise sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli istihdam etmesi kadar bu alanda bilgi birikimi ve performansı yüksek olanları unvanda yükseltmesi de önemlidir. 2025 yılı ünvanında yükselme sınavına 538 çalışan başvuru yapmış, 507 çalışan sınava katılmıştır. Sınav sonucunda 194 çalışanın en az 60 soruyu doğru cevapladığı görülmüştür. Başarı oranı % 38.2'dir. Bankacılık Ünvanına Yükselme Sınavına 17 çalışanın katılım gösterdiği görülmektedir. Sınav sonucunda 8 çalışanın en az 60 soruyu doğru cevapladığı görülmüştür. Başarı oranı % 47.0'dır. Sınavda yer alan Genel Yetenek, Genel Kültür ve Bankacılık ve Genel Ekonomi bölümlerine ilişkin başarı yüzdesi aşağıdaki gibidir.

	Başarı Oranı (%)
Genel Yetenek Testi Başarı Oranı (40 Soru)	% 49
Genel Kültür ve Bankacılık Testi Başarı Oranı (50 Soru)	% 46
Genel Ekonomi Testi Başarı Oranı (10 Soru)	% 42

Projede Kullanılan Yöntem ve Teknikler

- 1- Arama konferansı: Kurum çalışanları, akademisyen ve sektör temsilcilerinin katılımıyla bir arama konferansı yapılarak yükselme sınavının yöntemi, içeriği, puanlama ve başarı kriterleri tespit edilmiştir.

- 2- Derinlemesine mülakat : Yükselme sınavına girenlerle sınav öncesinde ve sonrasında mülakatlar yapılarak proje amacına ulaşıp ulaşılmadığına, sınavın objektif biçimde yapıp yapılmadığına dair değerlendirilmiştir.
- 3- Unvanda yükselme sınavı: Test biçiminde altı farklı kategoride ve zorluk derecesinde farklı sorulardan oluşan bir sınav yapılmıştır.

Projenin Yenilikçi Yönü ve Katma Değeri

Projenin yenilikçi yönünün haiz en önemli özelliğini katılım bankasında çalışan personelin gerekli teorik ve pratik bilgilere ne kadar sahip olduklarına ilişkin durumlarının tespit edilmesi ve bu bilgilerin ne kadarını içselleştirdiğin ölçülmesi ve buna göre farklılaştırılmış bir sınavla unvanda yükseltilmesidir. Bunu sağlamak üzere katılım bankası yöneticileri, çalışanları, akademisyen ve sektör temsilcilerden oluşan bir grup oluşturularak iş analizinin yapılacağı bir arama konferansı icra edilmiştir. Buradan elde edilen bulgulara göre katılım bankacılığı personelinin ihtiyaç analizi yapılarak bunu sağlayacak bilgi alanları tespit edilecektir. Projenin ikinci aşamasında tespit edilen bilgi düzeyinin ne kadarına haiz olduklarını ölçecek farklılaştırılmış bir sınav yapılmıştır. Zira katılım bankasının farkı birimlerinde ve unvanlarda çalışanların haiz olması beklenen bilgiler oldukça farklıdır. Projenin bu niteliği yenilikçi yönünü oluşturmaktadır. Zira standart bir sınav yerine her bir unvanın gerektirdiği niteliklere ve uzmanlığa göre bir sınav yapılmış, bunda katılım bankacılığı ile unvanın gerektirdiği diğer bilgilere haiz olup olunmadığı ölçülmüştür. Proje sonucunda personel ile derinlemesine mülakatlar yapılarak uygulamalardaki ilerleme takip edilmiştir. Proje sayesinde katılım bankaları çalışanlarının katılım bankacılığın gerektirdiği temel ilkelere göre beşeri sermayelerinin güçlendirilmesi ve kurum kültürünün geliştirilmesine katkı sağlanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre ilgili kurum yöneticileri, akademisyenler ve eğitim alanlar ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, sonraki uygulamalar için karar alıcılara bir yol haritası sunulmuştur.

Projenin Beklenen Çıktıları

Proje kapsamında Ziraat Katılım Bankası çalışanlarının katılım finans ilke ve prensipleri ile bankacılık mevzuatına yönelik niteliklerini dikkate alan bir sınav ile unvanda yükselmelerinin sağlanmasına yönelik bir arama konferansı icra edilmiş ve elde edilen bulgular raporlanmıştır. Bununla birlikte altı farklı çalışan grubuna yönelik 100'er adet sorudan oluşan ve bu sınava özel kitapçıklar hazırlanmıştır. Ayrıca proje bulgularından elde edilen bir değerlendirme raporu hazırlanmış ancak akademik bir kongrede bildiri sunulması henüz mümkün olmamıştır.