

BANKA YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ

Zeyyat SABUNCUOĞLU*

Bilindiği gibi işletmeler toplum gereksinmelerini karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik ve sosyal kuruluşlardır. Tüm işletmeler için geçerli olan bu geleneksel tanım içinde banka işletmeciliğinin yeri ve özelliği, hizmet üretimine dönük bir işlev üstlenmiş olmasıdır. Bir başka anlatımla, banka genellikle hizmet üreten bir tipik işletmedir. Bu nedenle bir bankanın başarısı üretilen hizmetin nitelik ve niceliği ile ölçülür.

Paranın bulunması kadar eski bir tarihçeye sahip olan banka işlemleri en ilkel sosyal yaşamın bir parçası olarak kabul edilmiş ve ilk fonksiyon olarak değişim işlevinde aracılık üstlenmiştir. Böylelikle bankaların ilk tanımı, değişimi zaman içinde kolaylaştıran ve yer faydası sağlayan bir kuruluş olarak yapılabilir ve bu tanımın daha uzun süre geçerli olacağı söylenebilir¹. Bankalar günümüzde kişi ve kuruluşların tasarruflarını mevduat olarak toplayan, bu fonları kredi olarak ihtiyaç sahiplerine aktaran ve bu işlevin dışında senet tahsili, para havalesi, kiralık kasa, sigorta işlemleri, dışsattım ve dışalımda aracılık ve danışmanlık hizmetleri yapan kuruluşlardır.

Öte yandan, bankalar üstlendikleri önemli fonksiyonlar açısından ülke ekonomisi üzerinde önemli rol oynamakta, ülkenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmesine gün geçtikçe yeni hizmetler eklemektedirler².

Türk banka sistemi, kimi kamu sektörü, kimi ise özel sektör içinde yer alan toplam kırkdört bankadan oluşur. Bu bankaların 31 Aralık 1983 verilerine göre toplam şube sayısı ise 6305 olup, bunlarda yaklaşık 140.000 kişi çalışmaktadır³. Bir ülke düzeyinde bu denli geniş bir örgütlenmeye sahip olan ve oldukça büyük bir işgören kesimini kapsamına alan bankaların kuşkusuz önemli yönetim sorunları da olacaktır. Bankalarda çalışan personelin verimlilik ve etkinliğini artırıcı önlemler alınırken banka işletmesinin kendine özgü çalışma koşulları, yönetsel yaklaşımlar ve insan davranışları mutlaka gözönüne alınması gerekir. Kaldı ki, bankalar arası sert

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

- 1 Jacques Branger, *Traite d'Economie Bancaire, Les Institutions*, Presses Universitaires de France, Paris, 1974, s. 7.
- 2 M. Ali Aktuğlu, *Banka İşletmeleri ve Muhasebesi*, Ege Üniversitesi Yayını, İzmir, 1981, s. 15.
- 3 Aylık Göstergeler, Türkiye Bankalar Birliği, Temmuz, 1984.

ve katı rekabet koşulları nedeniyle, banka yönetiminde etkinlik sağlanmasının ve başarılı bir bankacılığın uygulama alanına sokulmasının bir gereği olarak banka içi ve dışı insan ilişkileri giderek daha anlamlı boyutlar kazanmaktadır.

A. BANKA YÖNETİMİNİN KENDİNE ÖZGÜ KOŞULLARI

Yönetim, akılcı bir yaklaşımla, tanımlanan amaçlara rasyonel kurallar içinde ve gerçek yaşama uygun biçimde ulaşmak üzere, uygun olmayan işlerin kaldırılarak belirli bir grubun sorunlarını giderme eylemidir⁴. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi, yönetim belirli bir grubun kendi çıkarları için saptadığı bilinçli amaçlara ulaşma çabası, verimli ve etkin çalışma isteğidir. Genelde kurumlaşmış ve örgütlenmiş her grup için geçerli olan bu yönetsel ve evrensel yaklaşım banka işletmeleri açısından ele alındığında, bu tür işletmelerin diğerlerine göre daha önemli yönetim sorumluluğu taşıdığı ileri sürülebilir. Banka çağdaş anlamda mevduat toplama ve kredi verme işlevini aşarak ülkenin ekonomik yapısına önemli katkılar sağlayan, topluma sosyal içerikli hizmet götüren ve ekonomik olduğu kadar sosyal sorumluluk taşıyan bir kuruluştur. Bu nedenle banka yönetimi yeni boyutlar kazanmış, bankalarda çalışacak yöneticilerde ise aranan nitelik ve yetenekler düne göre oldukça değişmiştir.

Banka yöneticileri artık ileriye dönük uzun dönemli düşünme ve plan yapma gereğini görmekte; ülkenin ekonomik politikasını yakından izlemekte, diğer rakip bankaların varlığı ve gücünü saptamaya çalışmakta; bankanın kısa ve uzun vadede ne gibi sorunlarla karşılaşabileceği, sermaye, yatırımlar, mevduat hacmi, kredi tutarı, işgücü durumu ve müşterilerle olan ilişkilerin hangi yönde geliştirilebileceği gibi konuları ayrıntılı olarak analiz etme ve planlama gereğini duymaktadırlar.

Bankalar genellikle çok şubeli kuruluşlardır. Şubeler, bölge merkezleri ve genel müdürlük arasında sağlıklı bir işbirliği, dayanışma ve hızlı çalışma için her şeyden önce iyi bir örgütsel düzenleme ve iletişim köprülerinin kurulması gerekir. Çok karmaşık bir örgütsel yapıya sahip olan bankalarda formel iletişim kanalları çok iyi işlemelidir. Zira bir yazarın belirlediği gibi, örgütün yapısı, boyutları ve önemi iletişim teknikleriyle belirlenir⁵. Çoğu kez geniş bir coğrafik alan üzerinde çok sayıda şube açan bankaların gönderdikleri emirler, bilgiler ve alınan rapor ve yazışmaların konunun para olması nedeniyle çok açık biçimde iletilmesi gerekir. Kaldı ki çok şube aracılığı ile bir hizmetin yerine getirilmesi, yer ve zaman bakımından bir koordinasyonu zorunlu kılar. Burada iletişim, sistemin parçalarını birbirine bağlayarak, bağlantı işlemini yerine getirir⁶. Alınan kararların aynı doğrultuda uygulanması için birimler arasında uyumlu ilişkilerin kurulması kaçınılmazdır. Örneğin bütün şubeler tarafından ortak bir kredi politikasının uygulanması gerektiğine göre banka genel müdürlüğü tarafından saptanacak kredi ilkelerine tüm şubeler tarafından titizlikle

4 Andre De Peretti, L'Administration Phenomene Humain, Editions Berger-Levrault, Paris, 1968, s. 20.

5 Dimitri Weiss, Communication et Presse d'Entreprise, Editions Sirey, Paris, 1971, s. 5.

6 Joseph L. Massie, İşletme Yönetimi, Çev: Şan Öz-Alp ve diğerleri, Baytaş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir 1983, s. 92.

uyulması beklenir. Bu nedenle bankaların ülke düzeyinde çok iyi biçimde örgütlenmesi gerekir. Kurulacak bu organizasyon içinde sağlıklı ve hızlı işleyen bir iletişim dokusunun varlığı, bankaların başarısının ön koşulu olarak gösterilebilir.

Ayrıca banka yönetiminin ilginç bir fonksiyonu olarak denetim işlevinden sözü edilebilir. Denetim, verilen emirleri olayların akışına bırakmamak ve işletmenin kendine özgü biçimsel yapısına göre yerinde araştırma yapmak ya da rapor istemek şeklinde işler⁷. Bankanın daha önceden saptadığı, politika, ilke ve kurallar doğrultusunda günlük kararlar emir biçimine dönüşerek ilgili tüm birimlere ulaştırılır. Bu birimler tarafından gerçekleştirilen uygulamalar ise yetkili organlarca denetlenir ve gerekli düzenleyici önlemler alınır. Genellikle fon kaynakları ve bunların kullanılış biçimi, kredi faaliyetleri, yatırımcılar ve müşterilerle ilişkiler, günlük hesaplar ve personelin sorumluluğu denetim alanı içine girer.

Bankalarda iç denetimin dışında ayrıca genel müdürlük teftiş kuruluna bağlı müfettişler aracılığı ile dış denetimde yapılır. Şubelerin belirli bir dönem içinde tüm çalışma düzeni, hesapları, kredi işleri ve diğer faaliyetlerinin bankanın yasal ve biçimsel yapı ve kurallarına uygunluğu araştırılır. Örneğin, ülkemizde yerel yönetimlerin finans gereksinmelerini karşılayan İller Bankasında denetçilerin görevleri şöyle sıralanır⁸:

- Bankanın bütün işlem ve hesaplarını denetlemek,
- Defterleri ve vezneyi sık sık teftiş etmek,
- Yönetim kurulunca hazırlanan bilançoğu inceleyerek sonuçları raporla genel kurula bildirmek.

Bankalar planlama çalışmasından örgütlenmeye, koordinasyondan denetime kadar yönetimin tüm işlevlerini taşıyan ve bunlardan kaynaklanan sorunları yaşayan ilginç kuruluşlardır.

B. BANKA PERSONELİNİN ÖZELLİKLERİ

Diğer işletmelerden farklı bir yapıya sahip olan banka işletmelerinin yönetim yapısı kendine özgü koşullar içerirken bankalarda çalışan personelde yetenek ve nitelik olarak diğer işletmelerde çalışanlardan oldukça farklı bir görüntü sunar.

Banka faaliyetleri nedeniyle, sadece kredi veren ya da tasarruf sahipleri tarafından getirilen paraları işverenlere plase eden bir kuruluş olmayıp, aynı zamanda hizmet üreten ve satan bir ekonomik varlık niteliğindedir⁹. Bir bakıma bankanın başarısı müşterileriyle kurduğu iyi ilişkilere bağlı olduğu söylenebilir. Genellikle kredi, mevduat ve banka hizmetleri olarak üç grupta toplanabilen bankacılık işlemleri banka personeli ile banka dışında yer alan kişiler arasındaki ilişkiler şeklinde oluşur. Bu ilişkileri başarılı şekilde yürütebilen, bu konuda gerekli eğitimi almış, deneyimli, bilgili personel bulunması ya da yetiştirilmesi bankacılığın en önemli sorumluluğu ya da özelliği olarak kabul edilebilir. Zira iyi hizmet iyi personelle sağlanır.

7 G.L. Campion, *Traite des Entreprises Privees, Organisation et Finansman*, Tome I, Presses Universitaires de France, Paris, 1961, s. 221.

8 Nuri Tortop, *Mahalli İdareler, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Ankara, 1984, s. 298.

9 Metin Süden, *Bankacılıkta Personel Değerlendirilmesi, Eğitimi, Yükseltilmesi*, İktisat Dergisi, Kasım 1969, Cilt IX, s. 24.

Bankacılık, dürüstlük, güvenilirlik, gizlilik ve çabuklukla işlemlerin doğru olarak yapılıp müşterisini en iyi şekilde tatmin ve memnun etmek zorunda olan bir meslektir. Üstelik müşterinin hoşnut kalması banka için canlı ve fakat masrafsız bir reklam unsurudur¹⁰.

Hizmet işletmeciliğinin en tipik modelini oluşturan bankalarda çalışan personelin genel müdürden banka bekçisine kadar hizmet anlayışını benimsemesi gerekir. Rekabetin acımasızca kızıştığı bir ortamda banka işletmesinin güçlü olmasının tek yolu sunulan hizmetin niteliğini iyileştirmek, bilgili ve bilinçli bir pazarlama anlayışı ile rakiplerin sunduğu hizmete göre bir farklılaştırmaya gitmektir. Kuşkusuz böyle bir çalışmayı yapacak nitelik ve yetenekte personelin varlığı kaçınılmazdır. Büyük önder Atatürk bir konuşmasında "Bankalar için en kuvvetli sermaye: zeka, dikkat, iffet, teknik ve metodik çalışmasını bilmektir"¹¹ derken bankacılık mesleğinin önemini ve özelliğini çok açık biçimde ortaya koymuş bulunmaktadır.

Banka personeline çok genel anlamda bulunması gereken nitelikler şöyle sıralanabilir¹²:

— Ahlâk: Doğru, dürüst olmak ve sır saklamasını bilmek. Bu ilkeyi başarıyla uygulayan İsviçre bankacılığı, nimetlerinden bol miktarda yararlanmaktadır.

— Çalışkanlık: Bugünün işini yarına bırakmayan bir dinamizme sahip olmak.

— Bilgi: Mesleki ve genel kültüre sahip olmak, bankacılık mevzuatında yeni bilgileri izlemek.

— Açık fikirlilik, kendi kendini kontrol etme, duygularına kapılmama, yargı, çabuk kavrama, etkin karar alma, işbirliği, deneyimlerden ders alma, inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme, yetki devretme, dikkat, ilgi, ileriye görme, düzenli çalışma, yaratıcılık, hoşgörülülük, adaletli olma, astlarını yetiştirme arzu ve yeteneğine sahip olma gibi niteliklerin bir çoğunu banka personelinin üzerinde taşıması gerekir.

C. BANKALARDA PERSONEL İLİŞKİLERİ

Her meslekte olduğu gibi, hatta öteki mesleklerden daha da fazla olarak bankacılıkta insan unsuruna dikkat edilmelidir. Çünkü banka sisteminin işleyişini sağlayan insandır. Bu sistemde hesaptan da, kayıttan da, makinadan da, paradan da önce insan gelir¹³.

İnsan örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. Her ne kadar teknolojik gelişmeler sonucu insanın işletmedeki fiziksel rolü giderek azalmakta ise de, düşünsel katkısı artmakta olduğu bir gerçektir. İnsan örgütün hem amacı hem de aracı olarak optimal bir denge noktasında değerlendirilmelidir. İşletmeyi yöneten kadar orada çalışan da insandır. Önemli olan insangücünün yaratıcı ve yapıcı gücünü devreye sokmak, ondan maksimum düzeyde yararlanmasını bilmektir.

10 A.g.m., s. 26.

11 Gülcen Diriz, Bankacılığın Gelişmesi ve Personelin Hizmet Anlayışı, İktisat Dergisi, Cilt VIII, Sayı: 48, Haziran 1968, s. 13.

12 A.g.m., s. 14.

13 Alaattin Asna, Bankacılar İçin Beşeri İlişkiler, III. Baskı, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 1979, s. 188.

Öte yandan, bankacılıkta insanı değerlendirme biçimi ve yönetim anlayışı da önemli bir rol oynar. Bankayı sadece kendi örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını ön plana alan, çalışanları ise bankaya belirli ücret karşılığında hizmet etmek zorunda olan kişiler şeklinde değerlendiren geleneksel yönetim yaklaşımı çağdaş anlayış içinde başarılı olamaz. Önemli olan bankanın kârlılık ve verimliliği kadar insan ilişkilerine bakış açısındaki olumlu değişme ve gelişmedir. Bir başka anlatımla, para alım ve satımı yoluyla para kazanan bankaların para kazanmak kadar insan kazanmasını da bilmeleri gerekir.

Bir bankacı için insanların da rakamlar kadar önemli olduğunu söylemek bankacılığın ana unsuru olan rakamın önemine gölge düşürmez. Bunun içindir ki bankacılar, rakamlarla çalışırken gösterdikleri dikkati, meslekdaşları ve müşterileri ile ilişkilerinde de gösterebilmelidir. Bankacılık vitrini olan bir iş koludur. Bu cins iş kollarında insanın çevresi ile olan ilişkilerindeki başarısı, genel başarısını büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle bankonun hem önündeki hem de arkasındaki insanlarla ilişkilerin düzenlenmesindeki başarı, bir bankacının mesleki başarısını büyük ölçüde etkileyen faktördür¹⁴.

Öte yandan, bankaların fiziksel yapısı ile yönetsel yapısı arasında da bir ilginç ilişki bulunduğu söylenebilir. Banka işletmesinin fiziksel yapısı diğer işletmelerden oldukça farklıdır. Genellikle duvarlar yerine cam bölmelerin yer aldığı ya da iş akışını hızlandırmak ve müşteriye daha iyi hizmet etmek için tüm elemanların birlikte çalıştığı bölmesiz büyük salon modelinin yeğlendiği izlenir. Düz zemin üzerinde, camlı bölmelere ayrılmış bir bankacılık uygulamasında müşteri içeri girerken ürmez ve bankayı kendinden bir parça olarak görür¹⁵. Fiziksel yapıdaki bu değişik model uygulaması kuşkusuz yönetsel yapıyı ve yaklaşımı da etkileyecektir. Örneğin, diğer işletmelerde atölye ve büroları birbirinden ayıran kalın duvarlar aynı zamanda yöneticilerle çalışanlar arasında çoğu zaman aşılması gereken psikolojik duvarların örülmesine neden olur. Nitekim Fransa'da yapılan bir araştırmada bazı endüstri işletmelerinde 25 yıllık bir çalışma süresine karşılık birçok işçinin duvarların ötesinde çalışan arkadaşlarını, oradaki çalışma koşullarını bilmedikleri, hatta oraları hiç görmedikleri saptanmıştır¹⁶. Oysa çalışanlar ile yöneticiler arasında ve işgörenlerin kendi aralarında formel ya da informal kanaldan sık sık görüşmeleri çalışma verimini ve isteğini arttıran bir etki yarattığı birçok araştırmada açıklıkla görülmüştür. Kaldı ki, bir işletmede işgörenler arasında kurulan çalışma ilişkilerinin gelişmesi sadece verimliliği yükseltmez, aynı zamanda kârlılık ve etkinlik üzerinde yenilik yaratma esprisinin gelişmesine de neden olur¹⁷. Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemine bu açıdan bakıldığında banka işletmelerinin çok elverişli bir yapı sundukları görülür. Bir yazarın belirttiği gibi "işletme camdan bir ev olmalıdır" yaklaşımına¹⁸ bankaların çok ilginç bir örnek oluşturduğu söylenebilir. Bu cam ev

14 A.g.k., s. 1.

15 Halit Soydan, Yapı ve Kredi Bankası 39. Yaşında, Yeni İş Dünyası Dergisi, Sayı: 35, Eylül 1982, İstanbul, s. 61.

16 Louis-Marie Le Maitour, La Psychologie et les Sciences Humaines Dans l'Entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1969, s. 177.

17 Saul W. Gellerman, Les Relations Humaines Dans la Vie de l'Entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1967, s. 13.

18 L.M. Le Maitour, a.g.k., s. 175.

içinde müşteriye hizmet aşkıyla çalışan, birbirini seven ve sayan, adeta mutlu bir aile tablosu yaratılmalıdır.

Banka yöneticisinin başarısı her şeyden önce kendi şubesinde çalışan elemanlarla iyi, sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmasına bağlı olduğu söylenebilir. Kendi personeliyle uyumlu ve olumlu ilişki kurmakta yetersiz kalan bir banka yöneticisinin dış ilişkilerde ve özellikle müşterilerle temasta başarılı olması beklenmemelidir.

Niteliği ne olursa olsun başta bankanın en yetkili yöneticisi olmak üzere yönetim yetkisine sahip olan tüm personeline aranması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

— Önce kendisini, sonra birlikte çalıştığı kişileri ve yaptığı işi çok iyi tanımalıdır.
— Hızlı ve doğru karar alma ve uygulama yeteneğine sahip olmalıdır.
— Banka içinde çalışanlar arasında iyi bir işbölümü ve sıkı bir işbirliği sağlanmalıdır.

— Personelin çalışmalarını, birbirleriyle ve müşteriyle olan ilişkilerini yakından izlemeli ve yapılan işleri zamanında denetlemelidir.

— Hataları hor görme yerine hoş görmeli, personelin yetişmesine yardımcı olmalı, onlara yakın, insancıl davranmalı, kendi tutum ve davranışlarıyla örnek olmalıdır.

— Banka içinde karşılıklı güven duygusu yaratarak ekip çalışmasına ağırlık vermelidir. Ancak bu tür çalışma atmosferinin yaratılmasının daha çok demokratik yönetim anlayış ve yaklaşımı içinde gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.

— Personelin işini zamanında ve doğru olarak yapabilmesi için yeterli ve doyurucu bilgi vermektan kaçınmamalı ve ona bir işi yapmak için emir vermektan çok birlikte yapmaktan söz etmelidir.

— Çok önemli bir konuda iyi bir dinleyici olmalıdır. Bir yazarın dediği gibi, "herhalde bir bankacı için dinlemek, çoğu zaman kendisinin konuşmasından çok daha iyidir"¹⁹.

— Yukarıda sayılan niteliklerin dışında özel nitelikler olarak banka yöneticisi, dürüst, ahlâklı, sabırlı, güler yüzlü, dikkatli, sür'atli intikal sahibi, güzel, nazik ve etkili konuşma, güven veren, temiz giyimli kişi olmalıdır²⁰.

D. BANKALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Bir bankanın başarısı sadece bankonun gerisinde kalan camdan evin içinde uyumlu ilişkiler kurmakla, karşılıklı anlayış ve güven ortamı yaratmakla sağlanamaz. Bankaların kendine özgü yapısı gereği bankonun önünde yer alanlarla arkasındakiler arasında olumlu ilişkilerin kurulması gerekir aynı zamanda. Bir yazarın belirttiği gibi, bankacı, davranışı, görünüşü ve konuşması ile kurumunu müşteriye beğendiren bir vitrindir²¹. Vitrini olan iş, insanlarla her zaman karşı karşıya olmayı gerektiren iş demektir.

Bir banka varlığını müşterilere borçlu olduğunun bilinci içinde olmalıdır. Müşteri sayısı ve müşterinin bankaya ilgisi arttıkça bankanın başarı çizgisi de yükselecektir. Müşterilerle kurulan ilişkiler iki açıdan önem taşır: Bir yandan mevcut

19 David Alexander, Bankacılığın Personel Yönü, Çev: Alp Gürus, Banka Meslek ve Fikir Dergisi, C. I, S. 6, Eylül 1964, s. 23.

20 Doğan Kaygan, Türkiye Bankalarında Personel Politikası, İktisat Dergisi, Cilt: IX, Sayı: 51, Eylül 1968, s. 15.

21 Alaattin Asna, a.g.k., s. 9.

müşterileri korumak ve onları bankaya daha çok bağlamak, öte yandan yeni müşteriler kazanmak. Bu nedenle banka personelinin müşteriyi kuracağı yakın ve sıcak ilişkiler en az bankanın milyonlarca para harcayarak yürütmeye çalıştığı reklam ve tanıtma kampanyaları kadar etkinlik ve önem taşır. Bankasından hoşnut kalan müşteri gördüğü ilgi ve kabulü arkadaş, dost ve yakınlarına aktaracak, böylece bankaya yönelik bir sempati çevresi oluşacaktır.

Müşteriyi olan ilişkilerinin taşıdığı önem nedeniyle banka personelinin bankacılık tekniği üzerinde, muhasebeden bilgisayar kullanımına kadar eğitiminin dışında ayrıca halkla ilişkiler konusunda yetiştirilmeleri gerekir. Halkla ilişkiler, örgütün ve eylemlerinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi, bir güven ve sempati havası yaratılabilmesi bakımından örgütün çeşitli halk kesimi ile ilişkilerini sürdürmek ve geliştirmek için eyleme geçmesidir²². Toplumun çeşitli kesitleriyle ilişki kurmak için her şeyden önce yararlı ve açık bir düşünce, anlayış ve çevreyle ilişki kurma isteği duyulmalıdır²³. Bu istek sadece temas edilen iş gruplarıyla değil, toplumun önemli bölümleriyle de teması sağlayacak iki yönlü haberleşme kanallarıyla gerçekleşir. Verilen bilgiler kurumun amaçları, faaliyetleri, programları, gerek ekonomik ve gerekse sosyal alandaki başarıları ile ilgili olacaktır²⁴.

Genelde bir işletmenin halkla ilişkiler ve sosyal sorumluluğu oldukça geniş bir alana yayılır. Bu alan içinde müşterilerle ilişkiler halkla ilişkiler politikasının en önemli bir bölümünü oluşturur. Bir banka kadar toplumla iç içe yaşayan, yüzyüze gelen bir başka işletme düşünmek zordur. Üstelik bankaya gelen müşteri çoğu kez günün çeşitli sorunlarıyla yorulmuş, ruhsal gerginlik taşıyan bir kişidir ve parasal işlerini yürütmek için geldiği bankada güler yüz arayışı içindedir. Oysa çalışma dünyası giderek asık suratlı insanlarla dolmaya başlamıştır. İnsanlar başkalarına güler yüz göstermedikçe kendilerine güler yüz gösterenlerin sayısı da azalmaktadır²⁵. Buna karşın banka personeli bu zor görevi yerine getirmek için çaba harcamak, kurumu müşteriye sevdirmek, gösterdiği ilgi ve verdiği bilgi ile müşteri kazanmak zorundadır. Unutulmamalıdır ki bir pazarlama kuralı olarak müşteri müşteriyi çeker ve bundan da kazançlı çıkacak olan bankadır.

Müşteriyi iyi ilişkiler kurulmasının ön koşulu onu iyi tanımaktır. Sadece müşterinin isim, adres, medeni hal, hesap bakiyesi v.s. yi değil, fakat daha çok isimleri altında saklanan ümitleri, endişeleri, istekleri, zayıf tarafları ile insanları tanımak gerekir. Erişilmesi istenen ideal, müşteriler üzerinde sonsuz bir güven yaratılması ile mümkün olabilir²⁶. O halde müşteriyi tanımak ve ona güvenmek gerekir. Bankacılıkta güven en büyük kavramdır. Kişiye güven bankacılığın temel direğidir. Genel olarak banka işlemlerinde ve özellikle kredi işlemlerinde güven unsurunu güçlendirmek ve riski azaltacak önlem ve yöntemleri bulmak ve uygulamak gerekir. Müşteriler, bankanın ne oranda güvenilir olup olmadığını sadece, yıllık bilançolar ya da gösterişli binalar ve demir kasalar gibi gözle görülür ve elle tutulur hususlarla ölçmezler.

22 James B. Orrick, Halkla ilişkiler, Çev: Oğuz Onaran, Ankara, 1967, s. 8.

23 Bernard Le Coq, Les Relations Publiques, Pourquoi? Comment?, Entreprise Moderne d'Édition, Collection Cadreco, Paris, 1970, s. 23.

24 Besim Baykal, Sınai Kuruluşlar ve Bankaların Sosyal Sorumlulukları, Türk Bankacılığında 50. Yıl, Banka ve Ekonomik Yorumlar, İstanbul, 1974, s. 22.

25 A. Asna, a.g.k., s. 5.

26 David Alexander, a.g.m., s. 26.

Gerek yönetici ve gerekse personelin anlayış yeteneği ve doğruluk oranı sürekli olarak kamu oyunca eleştirici bir gözle incelenir. Bir bankada karşılıklı güveni sağlayan önemli davranışlar şöylece özetlenebilir²⁷:

- Ciddiyet ve sempatik davranış,
- Hatasız çalışma,
- Noksansız bilgi verme,
- Müşteri ile konuşurken yüzüne bakma,
- Her işe gereken önemi verme,
- İnanırcı olma,
- Verilen sözü yerine getirme,
- Sır saklama.

Bankacılıkta işlemler dürüstlük, güvenlik, gizlilik içinde en kısa zamanda yapılmalı ve her müşterinin isteği derhal incelenip bilgi verilmelidir²⁸. Bir bakıma müşteriye verilen doğru ve hızlı bilgi ile ona gösterilen ilgi özdeşleşir. Banka ile müşteri arasında kurulacak böyle bir anlaşma ve bilgi alışveriş köprüsü, ilişkileri daha sağlıklı ve sürekli kılacaktır. Müşterilerin güdülerini ve davranışlarını sağlıklı işleyen iletişim kanalları aracılığı ile tanıyan ve yakından izleyen bir işletme hiç kuşku yok ki, bu köprüyü kuramamış işletmelere göre, rekabet gücünü kendi yönünde geliştirmek şansına sahip olacaktır²⁹.

Banka müşterileri genelde iki sınıfa ayrılabilir. Birincisi kredi alan kişi ve kuruluşlar, ikincisi ise mevduat müşterileridir. Kredi alan kişi ve kuruluşların sayısı az olması ve bankada önemli parasal çıktı kararlarının alınması nedeniyle çoğu zaman üst düzey banka yöneticilerinin müşteriyi doğrudan muhatap olduğu izlenir. Öte yandan vadeli ve vadesiz mevduat hesabı açan çok sayıda müşterilerle banka memurları arasında kurulan ve sıkça gerçekleşen ilişkiler görülür. Banko önünde kurulan bu yakın temas konusunda banka personelinin çok duyarlı, ilgili, güler yüzlü ve müşteriye dostça davranması gerekir. Amerika'da yapılan bir ankette, halkın % 39'u, bankada iken kendilerini rahat hissetmeleri için memurların yeterli derecede ilgi göstermediklerini belirtmişlerdir³⁰.

Sonuç olarak denilebilir ki, tipik bir hizmet işletmesi olan bankaların çağdaş uzmanlaşmış bankacılık anlayışı içinde bankonun arkası ve önünde yer alan insan ilişkilerine önem vermesi, sadece yönetsel, sosyal ve insancıl bir gereksinme değil, aynı zamanda bankanın amaçlarına ve çıkarlarına dönük biçimde çalışması için gerekli bir bankacılık politikasının çizgilerini oluşturur. Çekici, rahat ve renkli biçimde döşenmiş, çiçeklerle süslenmiş bir bankadan daha çok, kendi içinde uyumlu ve olumlu personel ilişkileri kuran ve müşterileriyle dostça ve güvenilir bir atmosfer yaratan banka, günümüz ekonomik ortamında özlemi duyulan başarılı bir bankacılığın en güzel örneğini oluşturur.

27 Donald A. Laird ve Eleanor C. Laird, Bankacılıkta Beşeri İlişkiler, Uyarlayanlar: Hamit B. Belli, Serpil Nişel, Vakıflar Bankası Yayını, Ankara, 1978, s. 7-14.

28 Metin Süden, a.g.m., s. 26.

29 Zeyyat Sabuncuoğlu, Örgütlerde Haberleşme Düzeni, BİTİA Yayını, Bursa, 1977, s. 56.

30 D.A. Laird, E.C. Laird, a.g.k., s. 72.