

**BANKACILIKTA DİJİTALLEŞME VE COVID-19'UN GETİRDİĞİ
ÇALIŞMA ŞEKLİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLERE FARKLI NESİLLERİN
UYUM YETENEKLERİNİN İNCELENMESİ**

İhsan Tayfun TOYGAR

OCAK 2022

**BANKACILIKTA DİJİTALLEŞME VE COVID-19'UN GETİRDİĞİ
ÇALIŞMA ŞEKLİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLERE FARKLI NESİLLERİN
UYUM YETENEKLERİNİN İNCELENMESİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

İHSAN TAYFUN TOYGAR

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR
YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

OCAK 2022

...../...../.....

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Bilgi Teknolojileri
Öğrencinin Adı Soyadı:	İhsan Tayfun Toygar
Tezin Adı:	Bankacılıkta Dijitalleşme ve Covid-19'un Getirdiği Çalışma Şeklindeki Değişikliklere Farklı Nesillerin Uyum Yeteneklerinin İncelenmesi
Tez Savunma Tarihi:	24.01.2022

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet ÖNCÜ
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Dr. Öğr. Üyesi Sonat Bayram	
2. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Alican Umut	
3. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Burçak Vatansever	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : İhsan Tayfun TOYGAR

İmza :

ÖZET

BANKACILIKTA DİJİTALLEŞME VE COVID-19'UN GETİRDİĞİ ÇALIŞMA ŞEKLİNDEKİ DEĞİŞİKLİKLERE FARKLI NESİLLERİN UYUM YETENEKLERİNİN İNCELENMESİ

Toygar, İhsan Tayfun

Bilgi Teknolojileri Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sonat Bayram

Ocak 2022, 108 Sayfa

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan farklı kuşaklardan bireylerin, sektördeki teknolojik gelişmeler ve Covid-19 gelişmeleri ile birlikte hızlandırılmış olan dijitalizasyona yönelik uyum kabiliyetleri, dijitalizasyon algıları ve başarılı bir dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan hususlar üzerine deneyimlerinin incelenmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kapsamında fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu bankacılık sektöründe aktif olarak çalışmakta olan X, Y ve Z jenerasyonuna mensup her jenerasyondan beşer katılımcı olmak üzere toplam on beş kişi oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile edinilmiş ve veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, katılımcıların dijitalizasyon algısı temelde dijitalizasyonun fiziksel işlerin dönüşümü, otomasyon ve kolaylık sağlayan bir unsur olarak algılandığı yönündedir. Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörler verimlilik, ekonomik kazanç, zaman tasarrufu ve Covid-19 olarak öne çıkmaktadır. Değişen çalışma koşulları kapsamında yaşanan zorluklar katılımcılar tarafından birinci sırada dönüşüme direnç gösterilmesi olmakla birlikte, hukuki zemin zorlukları ve evden çalışma sürecinde yaşanan asosyallik durumu olarak belirtilmiştir. Covid-19'un bankacılık çalışma hayatında olumlu etkileri dijitalleşmeyi hızlandırmış olması, evden çalışma ile zaman tasarrufu sağlaması olarak belirtilirken, olumsuz deneyim olarak artan iş yoğunluğu,

asosyalleşme ve adaptasyon zorluğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların görüşlerinin kuşak bazında farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalizasyon, Dönüşüm, Bankacılık, Covid-19



ABSTRACT

EXPLORING ADAPTATION CAPABILITIES OF DIFFERENT GENERATIONS TO THE CHANGES IN WAY OF WORKING BROUGHT BY DIGITALIZATION AND COVID-19 IN BANKING

Toygar, İhsan Tayfun

Master's Program in Information Technologies

Supervisor: Sonat Bayram, Ph.D.

January 2022, 108 Pages

The aim of this study is to examine the experiences of individuals from different generations working in the banking sector on the technological developments in the sector and the adaptability to digitalization accelerated with Covid-19 developments, their perceptions of digitalization and the elements needed for a successful transformation adaptation. In the study, phenomenology design was used within the scope of qualitative research methods. The study group of the research consists of a total of fifteen people, five participants from each generation, belonging to the X, Y and Z generations, who are actively working in the banking sector. Research data were obtained by semi-structured interview method and the data were analyzed by content analysis method. According to the findings obtained within the scope of the research, the digitalization perception of the participants is basically that digitalization is perceived as the transformation of physical works, an element that provides automation and convenience. Factors that spread digitalization stand out as efficiency, economic gain, time saving and Covid-19. The difficulties experienced within the scope of the changing working conditions were stated as the first place by the participants to resist the transformation, as well as legal ground difficulties and the asocial situation experienced in the process of working from home. While the positive effects of Covid-19 in banking work life were stated as accelerating digitalization and saving time by working from home, the negative experience resulted in increased

workload, asocialization and difficulty in adaptation. However, it was observed that the views of the participants differed on the basis of generations.

Keywords: Digitalization, Transformation, Banking, Covid-19





Anneme ve babama

TEŞEKKÜR

Tez yazım süreci ile ilgili beni cesaretlendiren, engelleri aŐmam için her daim destek olan değerli koordinatör hocam Dr. Öğr. Üyesi İrem ŐANAL'a, tezin ortaya konma sürecinde değerli bilgi birikiminden faydalandığım danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sonat BAYRAM'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tez sürecinde zorlandığım zamanlarda benden dostluğunu ve desteğini esirgemeyen, tecrübesiyle ışık tutan değerli akademisyen arkadaşım Gürkan TEMİZ'e, manevi desteği ile her zaman yanımda olan, emeklerini asla ödeyemeyeceğim sevgili annem Nuran TOYGAR, babam Ömer Ziya TOYGAR ve kardeşim Hande ŐAMLI'ya tüm kalbimle teşekkür ederim.

İhsan Tayfun TOYGAR

İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İTHAF.....	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Çalışmanın Amacı	2
1.3 Araştırma Soruları	2
1.4 Çalışmanın Önemi	2
Bölüm 2: Alan Yazın Taraması.....	5
1.5 2.1 Kuşak Tanımlamaları Ve Kuşaklar Arası Farklılıklar.....	5
2.1.1 Kuşak tanımı.	5
2.1.2 X kuşağı.....	7
2.1.3 Y kuşağı.....	8
2.1.4 Z kuşağı.	9
2.2 Türkiye’de Kuşak Dağılımı	10
2.3 Kuşaklar Arası Farklılıklar	12
2.4 Dijitalizasyon Kavramı ve Bankacılıktaki Yeri.....	13
2.4.1 Bankacılıkta dijitalizasyonun doğuşu.	13
2.4.2 Türkiye’de dijital bankacılığın gelişimi.	14
2.4.3 Bankacılığın geleceği.	16
2.5 Covid-19 ve Dijitalizasyon.....	18
2.5.1 Covid-19’un etkileri.	18
2.5.2 Esnek çalışma modelleri kapsamında dijitalizasyon.....	20
2.5.3 Sürdürülebilir dijital dönüşüm için gereksinimler.	21
2.6 Çalışma Ortamında Dijital Dönüşüm	22

2.6.1 Uzaktan çalışmanın yasal altyapısı.	24
2.6.2 Pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya ani geçiş.	25
2.6.3 İş – yaşam dengesinin sağlanması.	27
2.6.4 Kişisel dijital yetkinliklerdeki gelişimin önemi.	29
2.6.5 Farklı kuşakların iş hayatından beklentileri.	30
Bölüm 3: Metodoloji.....	32
3.1 Çalışmanın Tasarımı.....	32
3.2 Araştırma Deseni	32
3.3 Araştırma Alanı Ve Çalışma Grubu	33
3.4 Verilerin Toplanması.....	35
3.5 Verilerin Analizi	36
Bölüm 4: Bulgular.....	37
4.1 Bankacılık Sektöründeki Dijitalleşme Algısı	37
4.1.1 Dijitalleşmeye yönelik algı.....	37
4.1.1.1. Fiziksel işlerin dönüşümü.	37
4.1.1.2. Otomasyon.	38
4.1.1.3. Kolaylık ve rahatlık.	39
4.1.1.4. Hız ve pratiklik.	39
4.1.1.5. İnsan faktörünün ortadan kalkması.	40
4.1.1.6. Endişe.	40
4.1.1.7. Farklı kuşaklarda dijitalleşme algısı.	40
4.1.2 Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik algı.	41
4.1.2.1. Verimlilik ve ekonomik kazanç.....	42
4.1.2.2. Zaman kazancı.	43
4.1.2.3. Covid-19.	44
4.1.2.4. Rekabet koşulları.	45
4.1.2.5. İnsan ihtiyaçları.	45
4.1.2.6. Geleceğe adaptasyon.	45
4.1.2.7. Teknolojinin yaygınlaşması.	46
4.1.2.8. Hayatın hızlanması.	46
4.1.2.9. Farklı kuşaklarda dijitalleşme algısı.	47
4.2 Değişen Çalışma Koşulları Kapsamında Yaşanan Zorluklar ve Deneyimler	48
4.2.1 Yaşanan zorluklar.....	48

4.2.1.1. Dönüşüme direnç görülmesi.	48
4.2.1.2. Hukuki zemin zorlukları.	50
4.2.1.3. Evden çalışma sürecinde asosyallik.....	50
4.2.1.4. Altyapı yetersizliği.....	51
4.2.1.5. Hızlı alınan kararlara adaptasyon.	52
4.2.1.6. Covid-19 sürecinde uzaktan satış zorlukları.	53
4.2.1.7. Farklı kuşakların yaşadığı zorluklar.	53
4.2.2 Covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdikleri.....	54
4.2.2.1. Dijitalleşmeyi hızlandırma.....	54
4.2.2.2. Evden çalışma ile zaman tasarrufu.	55
4.2.2.3. Riskli fiziksel işlerin dijitale taşınması.	56
4.2.2.4. Sosyallik için şubeye gelme durumunda azalma.	57
4.2.2.5. Jenerasyonlar arası dijitale uyumlanma farkı.	57
4.2.2.6. Artan iş yoğunluğu.	58
4.2.2.7. Asosyalleşme ve yalnızlık.	59
4.2.2.8. Adaptasyon zorluğu.	61
4.2.2.9. Fraud riskinin artması.	61
4.2.2.10. Farklı kuşakların covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdiklerine yönelik algıları.	62
4.3 Başarılı Dijital Dönüşüm Uyumlanması İçin Gerekli Faktörler.....	63
4.3.1 Dönüşüme daha hızlı uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar.....	63
4.3.1.1. Geleceği öngörmek ve hazırlık.	64
4.3.1.2. Altyapı desteği.	65
4.3.1.3. Regülasyon düzenlemeleri ihtiyacı.	65
4.3.1.4. Yönetim – çalışan iletişiminin artırılması.	66
4.3.1.5. İş yükünün dengelenmesi.	67
4.3.1.6. Farklı kuşaklara göre dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan unsurlar.	67
4.3.2 Zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gereken uygulamalar.....	68
4.3.2.1. Eğitim desteği ve farkındalık çalışmaları.	69
4.3.2.2. Sebep ve fayda açıklanma ihtiyacı.....	70
4.3.2.3. Zaman – kaynak ayırma gereksinimi.....	71
4.3.2.4. Dijital süreçlerin ön planda olması.	72

4.3.2.5. Kurumun ana stratejisi ile uyumlanma.	73
4.3.2.6. Çalışanların ihtiyaçlarını dinleme.	74
4.3.2.7. İnovasyon kültürünün desteklenmesi.	75
4.3.2.8. Farklı kuşaklara göre zorlukları yenmek için yapılması gerekenler.	75
Bölüm 5: Tartışma ve Sonuçlar	77
5.1 Araştırma Sorularına Yönelik Sonuçlar	77
5.2 Öneriler.....	83
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	Error! Bookmark not defined.
A. Görüşme Soruları.....	Error! Bookmark not defined.
B. Onam Formu.....	Error! Bookmark not defined.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Literatürde Yapılmış Kuşak Tanımları	6
Tablo 2 Araştırmada Esas Alınan Kuşak Sınıflandırması.....	7
Tablo 3 X, Y Ve Z Kuşaklarının İş Özellikleri Ve Düşünceleri.....	12
Tablo 4 Dijital Bankacılık Ve Ödeme Sistemlerinde Öne Çıkan Gelişmeler.....	14
Tablo 5 Dijital Bankacılık Gelişim Süreçleri.....	17
Tablo 6 Katılımcıların Demografik Bilgileri	34
Tablo 7 Farklı Kuşakların Dijitalleşme Algısı	41
Tablo 8 Farklı Kuşakların Dijitalleşmeyi Yaygınlaştıran Faktörlerdeki Algısı.....	47
Tablo 9 Farklı Kuşakların Yaşadıkları Zorluklar.....	53
Tablo 10 Farklı Kuşakların Covid-19'un Değiştirdiklerine Yönelik Algıları	62
Tablo 11 Farklı Kuşaklarda Dönüşüm Uyumlanması İçin İhtiyaçlar	68
Tablo 12 Farklı Kuşakların Zorluklarının Üstesinden Gelme Adına Görüşleri.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Yıllara Göre Türkiye Bankacılık Sisteminde Çalışan Kişi Sayısı	3
Şekil 2 Yıllar İtibarı İle Türkiye Bankacılık Sisteminde Mevcut Şube Sayısı	4
Şekil 3 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçlarına Göre Kuşaklar	11
Şekil 4 Kuşak Dağılımına Göre Türkiye Nüfusu.....	11
Şekil 5 Türkiye’de Yıllar İtibarı İle Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı	16
Şekil 6 Bankacılığın Teknoloji Odağında Dönüşümü	18
Şekil 7 Türkiye’de Aylar İtibarıyla Covid-19 Vaka Ve Ölü Sayıları	19
Şekil 8 Pandeminin Başlangıcından Bu Yana İşyeri Ziyaretçileri.....	19
Şekil 9 Pandeminin Başlangıcından Bu Yana Evde Geçirilen Vakit	20
Şekil 10 Dijitalizasyon Seviyesine Göre İstihdam.....	23
Şekil 11 Uzaktan Çalışmaya Geçişte En Çok Zorlanılan Hususlar	26
Şekil 12 2018-2030 Yılları Arasında Yetkinlik Seti Değişimi	29
Şekil 13 Dijitalleşme Algısına Yönelik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli	37
Şekil 14 Dijitalleşmeyi Yaygınlaştıran Faktörler Kod-Alt Kod-Bölüm	42
Şekil 15 Yaşanan Zorluklara Yönelik Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli.....	48
Şekil 16 Covid-19'un Bankacılık Çalışma Hayatında Değiştirdikleri	54
Şekil 17 Dijital Dönüşüme Uyumlanmak İçin Gerekli İhtiyaçlar.....	64
Şekil 18 Dönüşüm Zorluklarının Üstesinden Gelmek	69

KISALTMALAR LİSTESİ

API	Application Programming Interface
ATM	Automatic Teller Machine
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BT	Bilgi Teknolojileri
CDO	Chief Digital Officer
ILO	International Labour Organization
KPI	Key Performance Indicator
PSD	Payment Services Directive
TDK	Türk Dil Kurumu
VPN	Virtual Private Network

Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde; araştırmaya konu olan problem durumu, çalışmanın amacı, araştırma soruları ve çalışmanın önemine dair detaylı bilgiler aktarılmaktadır.

1.1 Problem Durumu

Dijitalleşme, teknolojik ilerleme ve imkânların artmasıyla birlikte iş süreçlerindeki analog bilgilerin dijital ortama taşınmasını mümkün kılmıştır. Endüstri 4.0 yenilikleri, dijital teknolojilerdeki gelişmeler ve firmaların daha verimli iş süreçleri tasarlama motivasyonları ile birlikte, iş süreçlerinin dijitalizasyonu ile elde edilen faydadan pay almak isteyen firmalar bu dönüşüme büyük önem vermeye başlamıştır.

Dijitalizasyonun organizasyonlarda adaptasyonunu zorunlu kılarak arttıran bir gelişme de, COVID-19 pandemisi olmuştur. 2019 yılında ilk vakası tespit edilen ve 2020 yılı itibarı ile küresel bir pandemi olarak ilan edilen COVID-19 salgını, hayatı pek çok alanda etkilemiştir. (WHO, 2021). COVID-19 pandemisi ile birlikte, gerek yaşam koşulları, gerekse iş hayatındaki süreçler ciddi şekilde etkilenmiş ve dönüşüm geçirmiştir. Pandemi kuralları kapsamında sosyal mesafe ve dijital platformlar üzerinden iş görme zorunluluğu ile birlikte, dijitalizasyona hız verilmesi kaçınılmaz bir gereksinim olmuştur. Bununla birlikte dijitalizasyonun getirdiği yeni iş süreçlerine ve iş yapış şekillerine adaptasyon için gereken süre, pandemi koşullarının itici gücü ile beklenmeyen şekilde kısalmıştır.

Dijital dönüşüm şirketlerin hızla gelişen ve değişen teknolojik olanakları kullanması ile birlikte stratejilerin, operasyonların ve insan kaynaklarının yönetiminin baştan uca yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (TÜSİAD, 2016). Gerek bahsi geçen teknolojik etkenlerden, gerekse COVID-19 pandemisinin getirmiş olduğu durumlardan etkilenen çalışma ve yaşam koşulları kapsamında, bu yeni dönemde şirketlerde çalışan personelin de bu değişime adapte olması kritik önem arz etmektedir.

Genel çerçevede dijital dönüşüm uyumlanması ve gereksinimleri alanında yapılmış olan çeşitli araştırmalar olmakla birlikte, bankacılık alanında çalışan farklı kuşaklardaki bireyler üzerinde bir çalışma yapılması gerekliliği, bu konuda yeterli araştırma olmaması sebebiyle seçilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın problemini

“Bankacılıkta dijitalleşme ve COVID-19’un getirdiği çalışma şeklindeki değişikliklere farklı nesillerin uyum yetenekleri nasıldır ve başarılı bir dönüşüm uyumlanması için nelere ihtiyaç duyarlar?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada bankacılık alanındaki dijital dönüşüme odaklanılmış olup, farklı jenerasyonlardaki banka çalışanlarının, teknolojik gelişmeler ve COVID-19 gelişmeleri ile birlikte hızlandırılmış olan dijital dönüşüme uyum kabiliyetleri, dijitalizasyon algıları ve başarılı bir dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan hususlar üzerine deneyimleri incelenmiştir.

1.3 Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı kapsamında tanımlanan probleme yönelik araştırma soruları aşağıdaki şekildedir:

1. Farklı kuşaklar bankacılık sektöründe dijitalleşmeyi nasıl algılamaktadırlar?
2. Farklı kuşaklar bankacılık sektöründe dijitalizasyon kapsamında:
 - a. Değişen çalışma koşulları ile ilgili ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadırlar?
 - b. Covid-19’un yol açtığı hangi olumlu ve olumsuz deneyimleri yaşamışlardır?
3. Dijitalleşme ve değişim yönetimi kapsamında, farklı kuşaktan çalışanlar başarılı bir dönüşüm uyumlanması için neye ihtiyaç duyarlar?

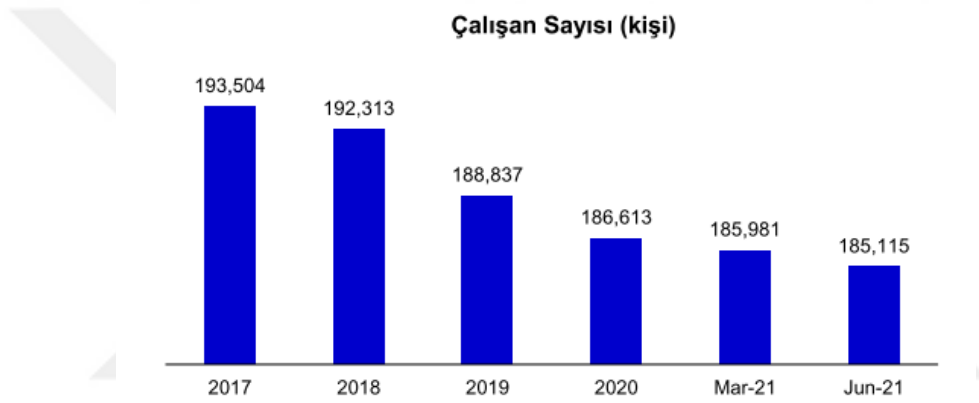
1.4 Çalışmanın Önemi

Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler iş hayatını şekillendirmeye ve dönüştürmeye devam etmektedir. Söz konusu değişiklikler yapılan işin içeriğini ve iş yapış şekillerini değiştirmekte, çalışılan işte başarılı olmak için gereken yetkinlikler de buna bağlı değişmektedir (McKinsey & Company, 2020). Başarılı bir dönüşüm uyumlanması için, dönüşümün gerektirdiği yeniliklere örgütsel ve kişisel boyutta uyumlanma, verimli ve sürdürülebilir çalışma ortamını mümkün kılacaktır. Bu

bağlamda dijitalizasyonun getirdiği çalışma şeklindeki yeniliklere uyumlanma konusu önem arz etmektedir diyebiliriz.

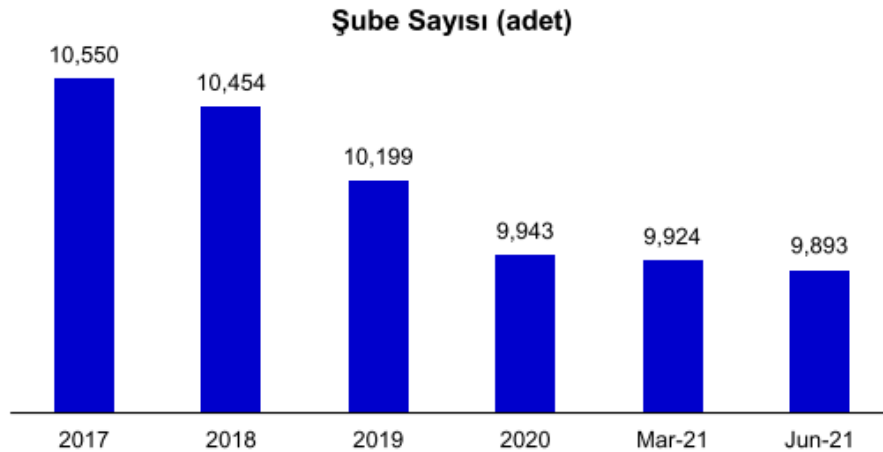
Haziran 2021 itibarı ile Türkiye bankacılık sektöründe çalışan kişi sayısı, mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında 185.115 kişidir. Çalışan sayısı bir yıl öncesine göre 2.312 kişi (yüzde 1,3), dört yıl öncesine göre ise 8.389 kişi (yüzde 5) azalmıştır. Şube sayısı ise Haziran 2021 itibarı ile 9.893'tür ve bu rakam 4 yıl önce 10.550 olan adet ile kıyaslandığında yüzde 6 azalış görülmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2021a)

Yıllar itibarı ile Türkiye bankacılık sisteminde çalışan kişi sayısının gelişimi Şekil 1'de sunulmaktadır:



Şekil 1. Yıllara göre Türkiye bankacılık sisteminde çalışan kişi sayısı (Türkiye Bankalar Birliği; Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri: Haziran 2021 Raporu)

Yıllar itibarı ile Türkiye bankacılık sisteminde mevcut şube sayısı Şekil 2'de sunulmaktadır:



Şekil 2. Yıllar itibarı ile Türkiye bankacılık sisteminde mevcut şube sayısı (Türkiye Bankalar Birliği; Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri: Haziran 2021 Raporu)

Şube dışı alternatif kanalların gelişimi ile mobil ve dijital bankacılık hizmetlerine olan talebin artması, şube ve çalışan sayısını etkilemektedir. Bununla birlikte, Mayıs 2021 itibarı ile uzaktan çevrimiçi başvuru ve kurye süreci ile edinilen müşteri sayısı 102.452 iken, Haziran 2021 itibarı ile bu rakam 120.187'ye ulaşarak sadece bir ayda yüzde 17 artış göstermiştir (Türkiye Bankalar Birliği, 2021c).

Dijital süreçlerin hayatımızdaki yerinin artması ve kanaldan verilen hizmetlerdeki yatırımın büyümesi, bu çalışmalarda görev alan personelin yeni yapılanmaya uyum sağlaması ve yeni yetkinlikler kazanmasını da gerek kılmaktadır. Bunun yanı sıra COVID-19 pandemisi ile birlikte uzaktan ve daha ziyade evden çalışma modellerindeki zorunlu artış ile birlikte çalışanların ofis ortamındaki düzenlerini geride bırakarak yeni çalışma şekillerine adapte olabilmeleri önem kazanmıştır.

Jenerasyonel açıdan değerlendirildiğinde, her yaş grubunun iş hayatından beklentileri ve dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar farklılık gösterebilmektedir. Z jenerasyonu için internet neredeyse oksijen gibi bir gereksinimdir ve bu kapsamda dijital araçlar ile uzaktan çalışmak onlar için yabancı bir eylem değildir (Oblinger & Oblinger, 2005). Ancak X ve Y jenerasyonları internet ve dijital yaşam tarzı ile daha geç tanıştıkları için, bu kavramları öğrenme ve iş hayatında uygulama pratikleri daha geç olmuştur. Haliyle dijitalizasyona uyum konusunda farklı jenerasyonlarda farklı tutum ve davranışlar beklenilmesi olasıdır. Araştırmadan elde edilecek bulgular ile jenerasyonel farklılık gösteren bireylerin yaşanan dijital dönüşüm ışığında bu kavrama ilişkin algıları, yaşanan zorlukların ifadesi ve başarılı bir dijital dönüşüm uyumlanması için nelere ihtiyaç duyulduğu konusuna ışık tutulması amaçlanmaktadır.

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

2.1 Kuşak Tanımlamaları ve Kuşaklar Arası Farklılıklar

2.1.1 Kuşak tanımı. Kuşak; Türk Dil Kurumu Sözlüğü tarafından; “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2021). Benzer dönemlerde doğmuş olan kuşaklara mensup kişiler, yetiştirilme yapısı, dönem içinde bulunulan sosyal ve ekonomik koşullar kapsamında benzer özellikler göstermeye meyillidirler. Bununla birlikte bu benzerlikler, farklı topluluklarda farklı dönem gelişmeleri yaşandığı için coğrafi düzeyde de kümeleşme görülmesine sebep olmaktadır (Fortes, 1984). Toplumsal bazda yaşanan farklı olaylar, bu bağlamda küresel geçerli tek bir kuşak tanımının yapılmasını imkânsız kılmaktadır.

Kuşak kavramını oluşturan etmenler incelendiğinde, geçmişten günümüze farklı unsurların kuşak tanımı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu etmenleri incelediğimizde, en önemli kuşak tanım unsuru yaş olarak değerlendirilmektedir. Kişinin doğduğu yıl ve o yıla yakın zamanlar, kişinin vereceği kararlar üzerinde etkili olabilmektedir.

“Jenerasyon” veya “Nesil” olarak da tanımlanabilen kuşak kavramı için, alan yazında pek çok sayıda araştırma ortaya konmuştur. Farklı zaman dilimlerinde farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, kuşakların mensup olduğu tarih aralıklarında farklılıklar görülmektedir. Kimi araştırmacılar, Y kuşağı ile Z kuşağı arasında herhangi bir geçiş dönemi ve bu döneme ait bir kuşak tanımlaması ortaya koymazken, kimi araştırmacılar ise “M kuşağı” gibi bir ara kuşağın mevcudiyetini ortaya koymuşlardır.

Farklı araştırmacılar tarafından doğum yıllarına göre yapılmış olan kuşak tanımlamaları Tablo 1’de sunulmaktadır:

Tablo 1

Literatürde yapılmış kuşak tanımları

Yazarlar	Bebek			Z Kuşağı
	Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	
Appelbaum (2005)	1943-1960	1961-1981		
Berk (2013)	1947-1965	1966-1981	1982-1996	
Cennamo ve Gardner (2008)	1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	
Crumpacker ve Crumpacker (2007)	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Fleschner (2007)	1946-1964	1965-1980	1981-2000	
Gürsoy (2008)	1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Howe ve Strauss (2000)	1943-1960	1961-1981	1982-2000	
Haeberle ve diğerleri (2009)	1945-1964	1965-1979	1980-1999	
Keleş (2011)	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Kuran (2010)	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000-2020
Kyles (2005)	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Lamm ve Meeks (2009)	1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Lancaster ve Stillman (2002)	1946-1964	1965-1980	1981-1999	
Lyons (2007)	1945-1964	1965-1979	1980 ve sonrası	
Martin ve Tulgan (2002)	1946-1960	1965-1977	1978-2000	
Oblinger ve Oblinger (2005)	1947-1964	1965-1980	1981-1995	
Salahuddin (2010)	1943-1960	1960-1980	1980-2000	
Seçkin (2005)	1946-1964	1965-1980	1980-1995	
Senbir (2004)	1945-1965	1965-1944	1977-1994	2003-
Sessa (2007)	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	
Tek ve Orel (2006)	1946-1964	1965-1976	1977-1994	2003-2023
Twenge ve diğerleri (2010)	1946-1964	1965-1980	1980-2000	2000 ve sonrası
Trower (2009)	1946-1964	1965-1980	1981-2000	
Washburn (2000)	1945-1964	1965-1981	1982-2003	
Williams ve Page (2011)	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 ve sonrası
Wong (2008)	1945-1964	1965-1981	1982-2000	
Yelkikalan ve Altın (2010)	1946-1964	1965-1979	1980-1994	
Zemke ve diğerleri (2000)	1943-1960	1960-1980	1980-1999	
Zhang ve Bonk (2010)	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1994 ve sonrası

Kaynak: (Aka, 2017)

Ortalama olarak her yirmi yılda bir yeni bir kuşağın oluştuğu ve bu kuşağa mensup bireylerin ortak ihtiyaçları, istekleri ve güdülerinin oluştuğu gözlemlenmektedir. Mannheim (1972), kuşak kavramını yaş aralığı ile tanımlamanın ötesinde; sosyal, ekonomik, politik, demografik durumlardan etkilenmiş ve içinde

bulunulan koşullardan ötürü benzer sorumluluklar yüklenmiş bireyler olarak ortak değer, beklenti, inanç ve tutum sahibi gruplar olarak tanımlamakta ve kuşak olgusuna sosyal gruplanma bağlamında bir perspektif kazandırmaktadır (Mannheim, 1972).

Araştırma kapsamında esas alınan kuşak sınıflandırması Tablo 2’de sunulmaktadır:

Tablo 2

Araştırmada esas alınan kuşak sınıflandırması

Kuşaklar	Doğum Tarihi Aralığı
X Kuşacağı	1965 - 1979
Y Kuşacağı	1980 – 1994
Z Kuşacağı	1995 - 2009

Kaynak: (McCrimdle, 2014)

2.1.2 X kuşacağı. X kuşacağı, 1965 ile 1979 yılları arasında doğmuş olan kişiler olarak tanımlanabilir (McCrimdle, 2014). Bu kuşaca mensup kişiler, ekonomik, politik ve sosyal değişimin hızlı olduğu, istikrarlı çalışma koşullarının bulunmadığı bir dönemi deneyimlemiştir (Weingarten, 2009).

X kuşacağı dönemi içerisinde yaşanan önemli küresel olaylar, bu döneme damgasını vurmuştur. Petrol krizi, Berlin duvarının yıkılması, Watergate skandalı ve dönemde yaşanan ekonomik krizlerin etkisi uzun süre hissedilmiştir. Küresel çapta televizyonun sosyal yaşam üzerinde etkisinin artması ve kişisel kullanım bilgisayarlarının erişilebilir olması da bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu bakış açısıyla, günümüzde yaygın olarak kullanılan teknolojilerin temel altyapılarının ve halk arasında kabul görerek yaygınlaşmaya başlamasının ilk adımlarının da bu dönemde atıldığını söylemek mümkündür.

Profesyonel anlamda X kuşacağı çalışanları esnek, hiyerarşik yapıları tercih etmeyen, otoriteyi sorgulayan, realist, çalışkan, iş hayatında maaş ve güvenlik unsurlarını ön planda tutan yapıya sahiptirler (Adıgüzel, Batur, & Ekşili, 2014). Dönem içinde yaşanan belirsizlikler ve olumsuz koşullar, X kuşacağı bireylerini mücadeleci ve dirayetli bir tutumda olmak durumunda bırakmıştır. Dönem içinde boşanmaların artması ve kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte, iş – sosyal hayat dengesine önem vererek dengeli bir hayat yaşama arzusu içinde olmuşlardır.

Maddiyata önem veren X kuşağı için, iş hayatında motivasyon unsurları; unvan, para, konum ve kendilerine saygı duyulmasıdır (Robbins & Judge, 2013). Teknolojinin çalışma hayatı ve sosyal hayatta geniş anlamda kullanılmaya başlamasına tanıklık eden, bu konuda gerekli bilgiyi deneyerek ve zor yoldan öğrenen X kuşağı bireyleri, öğrenme çevikliği ve isteklilik anlamında büyük ölçüde kendilerinden sonra gelen Y kuşağından daha geri kalmıştır. Bununla birlikte X kuşağından bireyler, günümüzde yaygın olarak kullanılan teknolojilerin kurucusu ve ilk kullanıcısı olmuşlardır. Organizasyonda takım oyuncusu olarak tanımlanabilen X kuşağı çalışanlar, uzun süreli olarak aynı işyerinde çalışma eğilimi göstermektedirler.

2.1.3 Y kuşağı. Y kuşağı, 1980 ile 1994 yılları arasında doğmuş olan bireyler olarak tanımlanabilir. Kuşağı tanımlayan doğum yılı aralığı, coğrafi farklılık özelliklerinden dolayı birkaç yıl değişebilmektedir. Y kuşağı farklı kaynaklarda aynı zamanda; “Milenyum Kuşağı”, “Nokta Com Kuşağı”, “Dijital Kuşak”, “Google Kuşağı”, “www Kuşağı” olarak da tanımlanmaktadır (Katı, 2020; McCrindle, 2002). Yetişkinliklerinde 2000’li yılları görmüş olmaları sebebiyle, “Milenyum” ismi bu kuşakla özdeşleşmiştir.

Y kuşağına mensup bireyler, teknolojinin yaygınlaştığı, internetin hemen hemen tüm evlerde var olduğu bir dönemde bulunmuşlardır. 11 Eylül terör saldırısı, doğal afetler, anlık mesajlaşma ve popüler kültür Y kuşağını etkileyen unsurlar olmuştur (Katı, 2020). Y kuşağı, profesyonel hayatta kendilerinden önceki kuşak kadar örgüte körü körüne bağlı olmayan, “neden” sorusunu sorarak yaptıkları işin gerekçesini öğrenme, ikna olma ihtiyacına sahip ve yaptıkları işi mantık çerçevesinde sorgulama eğilimindedirler (Uğurluoğlu, 2020). Kuşağına mensup bireyler, organizasyon içerisinde kurumsal imajın ötesinde samimi liderler ile çalışmaktan hoşlanmakta, iş ortamında maddi imkânlar haricinde yönetim tarzı, eğitim imkânları, kültürel çeşitlilik ve esnekliğe önem vermektedirler (McCrindle, 2002).

Y kuşağı, kendilerine destekçi davranan, arkadaşları gibi yanında olan nazik bir ebeveynlik tarzı ile yetiştirilmiştir. Bu koruyucu ve destekleyici tutum, kimi araştırmacılar tarafından “Helikopter Ebeveyn” olarak adlandırılmaktadır (Fleschner, 2008). Bu durum, işler okul veya ofiste yolunda gitmediğinde ebeveyne koşarak gelen, ebeveynlerine fazlasıyla bağlı bir durum oluşturmaktadır. Katı, Y kuşağını “Dijital neslin ilk dalgası olarak bilinen kuşak” olarak tanımlamıştır (Katı, 2020). Küresel olarak teknolojinin artan bir hızla yayılması, bu kuşağı teknolojik bilgiye adaptasyon anlamında öğrenme çevikliği yüksek ve donanımlı kılmıştır. Bu kuşak, yüz yüze

iletişim yerine web siteleri ve sosyal ağlar aracılığı ile iletişim kurmayı tercih etmektedir.

Y kuşağına mensup bireyler, iş ortamında yapıcı geri bildirim olumlu yanıt verir. Okul çağlarında müsabakaya katılan Y kuşağı bireyler, başarılı olunmayan yarışmalarda bile katılım sertifikası almaya alışmıştır. Bu bağlamda iş hayatında da personel performansı beklenenin altında olduğunda, genç çalışanları azarlamak yerine, gelişebilecek davranışlarının vurgulanması ve performanslarının nasıl iyileştirilebileceği konusunda rehberlik edilmesi verimli çalışmalarını ve geri bildirim kabul etmelerini sağlar (McCrindle, 2014). Y kuşağı çalışanlar, işleri halletme iradesine sahip, gelecekle ilgili iyimser, aynı anda birden fazla işle ilgilenebilen, standart saatlerin ötesinde çalışmayı çoğunlukla olumsuz değerlendirmeyen, bununla birlikte yapılacak iş ile ilgili net hedefler konmasını bekleyen, eğitim ve kişisel gelişim olanaklarına değer veren yapıdadırlar (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999).

2.1.4 Z kuşağı. Z kuşağı, 1995 ile 2009 yılları arasında doğmuş olan kişiler olarak tanımlanabilir (McCrindle, 2014). Farklı kaynaklarda “Dijital Kuşak”, “Net Kuşağı”, “Medya Kuşağı” olarak da tanımlanan bu kuşağa mensup bireyler, “Anlık Çevrimiçi” olan, teknolojik anlamda son derece donanımlı kişilerden oluşmaktadır (Kati, 2020; Levickaite, 2010). Z kuşağı, anlık iletişimin standart bir norm haline geldiği, sosyal medya kullanımının en üst düzeyde olduğu, basılı kitaplardan ziyade, YouTube’daki videolardan öğrenmenin yaygınlaştığı bir dönemde büyümektedir (Levickaite, 2010). Y kuşağının kurduğu teknolojik temeller üzerine, teknolojiyi gerçek anlamda doğumlarından itibaren kullanan bu kuşak, gerçek bir dijital ve küresel kuşak olarak tanımlanmaktadır. Z kuşağı, günde 5,1 milyar Google araması, 4 milyar YouTube görüntüleme, bir milyardan fazla aktif Facebook hesabı ve iTunes App Store’da bir milyondan fazla uygulamanın olduğu bir dünyada büyümektedir (McCrindle, 2014).

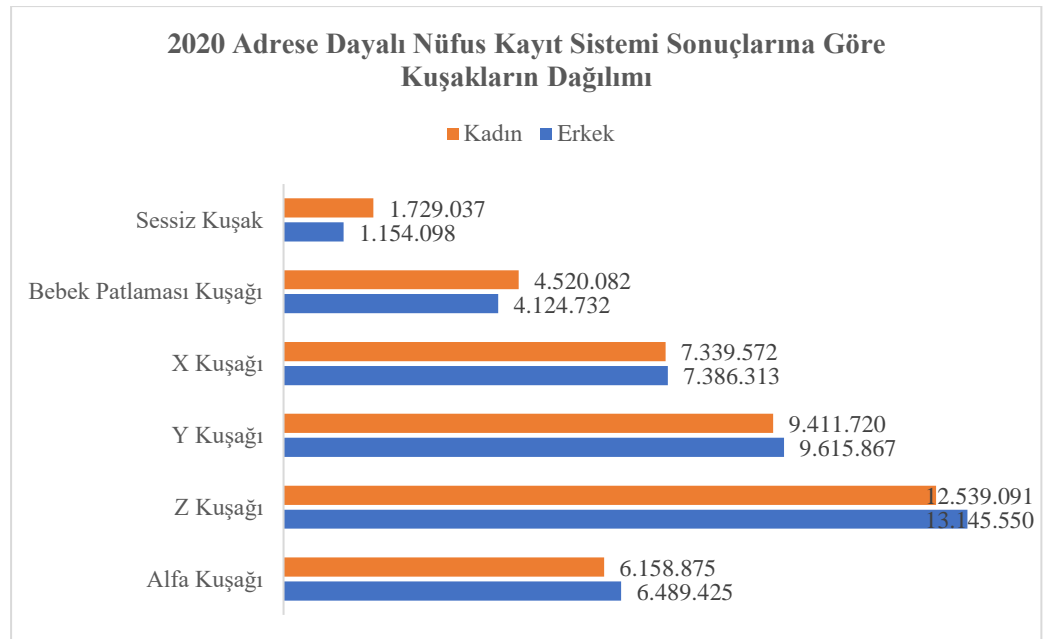
Z kuşağını tanımlayan unsurlar arasında hız, teknoloji, dijital iletişim ve bireysellik başta gelmektedir (Levickaite, 2010). Bireysel ifade özgürlüğüne değer verirler, etiketlerden kaçınırlar ve çatışmaları çözmek için diyalogun gücüne inanırlar. Z kuşağı kararlarını oluştururken analitik ve pragmatik yaklaşım sergilerler (Francis & Hoefel, 2018). Bu kuşağa mensup bireyler, önceki kuşaklardan daha fazla ve daha önce eğitim alma imkânlarına sahip olmuştur, pazarlama faaliyetlerine daha erken maruz kalmışlardır ve işleri hızlı yapma eğilimleri ile birlikte aynı anda birden fazla

işle meşgul olmak onlar için son derece doğaldır (Levickaite, 2010). İş ortamında, Y kuşağı ile benzer şekilde X kuşağı bireyler de rutin işlerden sıkılma eğilimi göstermekte, formalite ve kısıtlanmaktan genellikle hoşlanmamaktadır. Dijital iletişimi hayatın her yerinde doğumlarından sonra deneyimleyen bu kuşak, gerçek bir küresel kuşak olarak ön plana çıkmaktadır. Z kuşağı, iş ortamında teknolojinin verimli kullanılmasına değer vermekte ve yaratıcılığını gösterebileceği kişiselleştirilmiş çalışmaları tercih etmektedir (Katı, 2020).

Özellikle teknolojik olanakların getirmiş olduğu çalışma şekillerindeki hızlı değişimin içinde büyüyen Z kuşağı için, değişime adapte olmak kendinden önceki diğer kuşaklardan daha kolaydır. Bu kuşağa mensup kişiler, iş ortamında yapılması istenen işin gereksinimini sorgularlar ve yapılan işte anlam ararlar. Kurumsal bağlılığı düşük olan bu kuşak mensubu kişiler, Y kuşağından farklı olarak iletişimin sanal ve dijital ortamda olmasını, yüz yüze iletişime göre daha çok tercih ederler (Bencsik & Machova, 2016).

2.2 Türkiye’de Kuşak Dağılımı

Türkiye İstatistik Kurumu’nun yayınlamış olduğu 2020 yılı adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına dayanarak oluşturulan analize göre, Türkiye’deki nüfus verilerine istinaden kuşakların dağılımı Şekil 3’de sunulmaktadır:



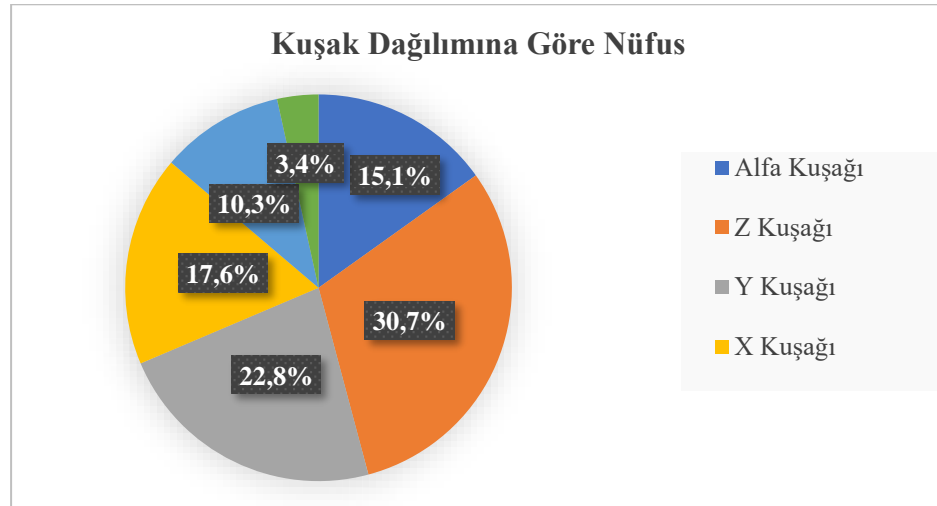
Şekil 3. Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına göre kuşaklar (Türkiye İstatistik Kurumu; Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2020 Raporu)

Şekil 3'te görülebileceği üzere, Türkiye nüfusu 2020 adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verilerine göre toplam 83.614.362 kişiden oluşmaktadır. Kadın nüfusu toplam 41.698.377 kişi ile nüfusun yüzde 49,9'unu oluştururken, erkek nüfusu 41.915.985 kişi toplamıyla nüfusun yüzde 50,1'ini oluşturmaktadır.

Nüfus dağılımı kuşak sınıflandırması bakımından incelendiğinde;

- i. Alfa kuşağı 12.648.300 kişi ile nüfusun yüzde 15,13'ünü,
- ii. Z kuşağı 25.684.641 kişi ile nüfusun yüzde 30,72'sini,
- iii. Y kuşağı 19.027.587 kişi ile nüfusun yüzde 22,76'sını,
- iv. X kuşağı 14.725.885 kişi ile nüfusun yüzde 17,61'ini,
- v. Bebek Patlaması kuşağı 8.644.814 kişi ile nüfusun yüzde 10,34'ünü,
- vi. Sessiz Kuşak 2.883.135 kişi ile nüfusun yüzde 3,45'ini oluşturmaktadır.

Dağılım incelendiğinde, Türkiye'de nüfusunun büyük bir bölümünün x, y ve z kuşaklarından oluştuğu görülebilir. Söz konusu dağılım, Şekil 4'de görsel olarak sunulmaktadır:



Şekil 4. Kuşak dağılımına göre Türkiye nüfusu (Türkiye İstatistik Kurumu; Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2020 Raporu)

2.3 Kuşaklar Arası Farklılıklar

Aynı zaman dilimleri içinde doğmuş, yaşamış ve bu zaman dilimleri içinde gerçekleşen olaylardan ortak bir bilinç ile etkilenmiş olan farklı kuşaklara mensup bireyler, kendi kuşakları içinde genellikle benzer özelliklere sahip olma eğilimindedirler.

Çetin ve Karalar (2006)'a göre iş özellikleri bağlamında farklı kuşakların iş ile ilgili özellikleri ve düşünceleri Tablo 3'de sunulmaktadır:

Tablo 3

X, Y ve Z kuşaklarının iş özellikleri ve düşünceleri

İş Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	İş, bir meydan okumadır	İş, farklılık yaratmak için yapılır	İş, heves ve enerji ile yapılır
Kişisel Özellikler	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
İş ile İlgili Özellikler	<ul style="list-style-type: none">-İşyeri politikalarını sevmeme-İşgörene çok bağlı olmama-Birden çok görevi aynı anda yapabilme-Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevme-Proje yapmayı sevme-İş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme-Performansı çıktıya göre değerlendirme-Güç yapılarını sevmeme-Otoriteye karşı esnek olma-Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme	<ul style="list-style-type: none">-Nedenleri bilmek isteme-Herkesin önünde övülmek isteme-Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma-Paranın güdüleyici olmadığını düşünme-Anlık sorumluluk isteme-Zaman sınırlı küçük hedefler isteme-İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme-Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe-Yeteneklerine güvenme	<ul style="list-style-type: none">-Yaratıcı ve işbirlikçi olma-Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek-Zorunda kalma-Kendi kendini yönlendirebilme-Bilgiyi çok hızlı işleyebilme-Daha zeki olma

Kaynak: (Çetin & Karalar, 2016)

Birbirinden farklı özelliklere, inanışlara ve düşüncelere sahip olan kuşakların aynı ortamda birlikte çalışıyor olması, sahip olunan kültürel farklılıklar ve kolektif bilinç sayesinde iletişim sorunları ve çatışmalar gibi hususları ortaya çıkarabilmektedir (Adıgüzel vd., 2014). Bu bağlamda verimli bir iş ortamının sağlanması için, birlikte çalışılan bireylerin farklı özelliklerine hitap edecek iletişim tarzı ve kurumsal kültürün şirket bünyesinde kurumsal anlamda benimsenmesi işlevsel olacaktır. Böylece kurum içinde potansiyel çalışmaların önüne geçilebilecek ve iletişim anlamında verimli bir çalışma ortamı sağlanabilecektir.

2.4 Dijitalizasyon Kavramı ve Bankacılıktaki Yeri

2.4.1 Bankacılıkta dijitalizasyonun doğuşu. Faizle para alıp veren, kredi, iskonto ve kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli etkinliklerde bulunan kuruluşlara banka denmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021). Teknolojik imkânların artması ile birlikte, bankacılık kapsamında verilen hizmetlere yönelik gerek çalışma şekli, gerekse dış müşteriye hizmet anlamında köklü değişiklikler gözlemlenmektedir. Uzun yıllar boyunca yalnızca şubeler kanalıyla hizmet veren bankacılık sektöründe, Türkiye’de ilk olarak 1982 yılında Türkiye İş Bankası tarafından kullanıma sunulan ATM cihazı, dijitalleşmenin ülke çapında ilk büyük adımı olarak görülmektedir (Türkiye İş Bankası A.Ş., 2020). İlerleyen zaman içerisinde, bankacılık sektöründe tek yönlü şube ağı dağıtım kanalı uygulamalarından elektronik iletişimin ön planda olduğu doğrudan satış, pazarlama ve hizmet yönetimi uygulamalarına geçilmiştir. “Alternatif Dağıtım Kanalı” olarak adlandırılan bu yeni teknik; bankacılık ürün ve hizmetlerinin mevcut ve potansiyel yeni müşterilere şube dışındaki dağıtım kanallarından verilen hizmetleri kapsamaktadır. “Elektronik Bankacılık” olarak da adlandırılabilen bu çatı altında; self servis banka terminalleri, internet bankacılığı, çağrı merkezleri, mobil veya telefon bankacılığı hizmetleri bulunmaktadır (Vurucu & Arı, 2017).

Bankacılıkta bir sonraki büyük dönüşüm, sanayileşmenin dördüncü büyük aşaması olan endüstri 4.0 yenilikleri kapsamında gerçekleşmektedir. Üretilen, depolanan ve işlenen verinin çoğalması, nesnelerin interneti, yapay zekâ ve robot teknolojilerindeki gelişmeler bankacılık sektöründe yeni nesil hizmet ve operasyon anlayışını tetiklemektedir. Finansal hizmet sektörü olarak değerlendirilen bankacılık sektöründe teknolojinin yaygınlaşması; kurumdaki organizasyon yapısının

değişmesini, bilgi işleme süreçlerinin standartlaşmasını, verimlilik artışını, hataların azalmasını, aynı anda daha fazla işlemin yapılabilmesini mümkün kılmakta, maliyetleri düşürmekte ve küreselleşmeyi sağlamaktadır (Işın, 2006).

2.4.2 Türkiye’de dijital bankacılığın gelişimi. İlk ATM’nin 1982 yılında Türkiye İş Bankası tarafından Türkiye’de kullanıma sunulması ardından geçen süre içerisinde, Türkiye bankacılık sektöründe dijitalleşmeye ilişkin pek çok gelişme yaşanmıştır. Bugün hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olan internet bankacılığı altyapısı, yıllar içerisinde atılan adımların ve yapılan altyapı geliştirme emeklerinin eseridir. Öne çıkan dijital bankacılık ve ödeme sistemleri gelişmeleri Tablo 4’de sunulmaktadır:

Tablo 4

Dijital bankacılık ve ödeme sistemlerinde öne çıkan gelişmeler

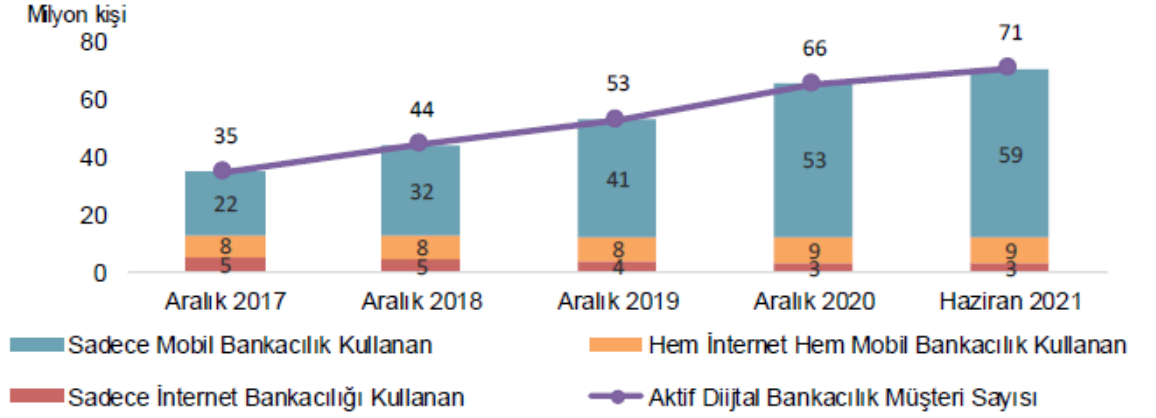
Yıl	Yaşanan Gelişmeler
1887	Nakit para yerine, kartla ödeme yapılması fikri ilk kez Amerikalı yazar Edward Bellamy’in Looking Backward, 2000-1887, or Life in the Year 2000 isimli romanında kaleme alındı.
1914	Western Union Bank, şimdi al, sonra öde sloganı ile dünyanın ilk kredili ödeme kartını müşterilerine tanıttı.
1950	Edward Bellamy’in Looking Backward or Life in The Year 2000 isimli romanında bahsi geçtikten tam 63 yıl sonra, Frank Mc Namara tarafından, bugün kullandığımız kredi kartlarının ilk örneğini oluşturan Diners Club kartı kullanıma sunuldu.
1968	Kartlı ödeme sistemlerinin Türkiye’ye gelişi. Önce Diners Club, ardından American Express kartları ile tanışmamız gerçekleşti.
1982	Kartlı ödeme sistemlerinin hızla yaygınlaşması. Kredi kartı adetleri ve kullanım cirolarının yükselmeye başlaması ve Türkiye’de ilk ATM’nin hizmete girmesi.
1990	Bankalararası Kart Merkezi’nin (BKM) kuruluşu.
1991	Türkiye’de ilk elektronik POS terminalinin kullanıma sunulması.
1992	Dünyada ilk kez fotoğraflı kredi kartının Türkiye’de Pamukbank tarafından kullanıma sunulması.
1993	BKM Switch Sistemi’nin uygulamaya alınması. Türk bankalarının ATM ve POS ağlarının BKM Switch Sistemi üzerinden birbirlerinin kullanımına açılması. Kartlı ödeme pazarındaki büyümenin hız kazanması.
1994	Türkiye’de ilk çipli kart uygulamasının başlangıcı. Dünyada ilk kez çok ortaklı kart uygulamasının Türkiye’de gerçekleşmesi.
1997	Türkiye’nin ilk İnternet şubesi kullanımının İş Bankası tarafından sunulması.

Tablo 4 (devam)

Yıl	Yaşanan Gelişmeler
1998	Kart kullanıcılarının, daha sonraki yıllarda vazgeçilmez tercihleri olacak taksitli ödemeler, mil ve nakit puan toplama uygulamaları ile tanışması.
2000	BKM ve üye kuruluşlarının chip&PIN uygulaması geçiş kararı alması.
2000	Kablosuz uygulama protokolü (Wireless Application Protocol – WAP) protokolü ile mobil bankacılık dönemi başlaması.
2005	Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından, ilk ön ödemeli akıllı kartların kullanımına başlanması. İlk temassız otoban uygulamasının hizmete girmesi (KGS).
2006	Avrupa’da ilk kez temassız kredi kartı kullanımının Türkiye’de kullanıma girmesi.
2008	Mobil imzanın bankacılık işlemlerinden sonra dünyada ilk kez, kredi kartı ile yapılacak alışverişlerde de kullanıma sunulması.
2012	Bankalar ve e-ticaret sektörünün önde gelen firmalarının işbirliği ile geliştirdiği ve yönettiği BKM Express’in; kredi kartı, banka kartı ve ön ödemeli kartları dijital ortamda tek bir cüzdanda bir araya getirmesi.
2012	QR ile e-ticarete de mobil ödeme yapmanın mümkün olması.
2013	Cep telefonundan, cep telefonuna para transferi döneminin BKM Express mobil uygulaması ile başlaması.
2014	TechPOS Projesi ile standartları belirli bir POS yazılımı sayesinde tüm bankaların ve POS üreticilerinin BKM üzerinden karşılıklı çalışabildiği altyapı hizmeti verilmeye başladı.
2014	Bankalarda parmak izi ile ödeme yapma dönemi başlaması.
2014	Mobil ödeme ve dijital cüzdan uygulaması Apple Pay, Apple tarafından kullanıma sunuldu.
2016	Uygulama Programlama Arayüzü (Application Programming Interface - API) kullanımlarıyla Android telefonlar ile kart kullanmadan alışveriş dönemi başlaması.

Kaynak: (Bankalararası Kart Merkezi, 2021; Çelik & Mangır, 2020)

İlk ATM’nin 1982 yılında hizmete girmesinden bu yana geçen süre içerisinde yaşanan teknolojik yenilikler, hizmet kanallarındaki çeşitliliğin artması ve alternatif kanalların kullanımının yaygınlaşması ile birlikte Türkiye’deki aktif dijital bankacılık müşteri sayısında yıllar itibarı ile ciddi artış yaşanmıştır. Aralık 2017 tarihinde 34 milyon 990 bin kişi olan aktif dijital bankacılık müşteri sayısı, Haziran 2021 tarihi itibarı ile 70 milyon 776 bin kişiye ulaşmıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2021b). Türkiye’de son beş yıl içerisindeki aktif dijital bankacılık müşteri sayısındaki gelişimi gösteren grafik Şekil 5’de sunulmaktadır:



Şekil 5. Türkiye’de yıllar itibarı ile aktif dijital bankacılık müşteri sayısı (Türkiye Bankalar Birliği, 2021b)

2.4.3 Bankacılığın geleceği. Dijital dönüşüm, bankacılıkta müşteri işlemlerinin farklı platformlarda gerçekleşebilmesinin yanı sıra, sektörde çalışanlar için de çalışma hayatı ve koşullarını etkilemektedir. Yeni teknolojiler ışığında iş gücü yapısı değişmekte ve hatta bazı meslekler ortadan kalkmaktadır. Bununla birlikte yeni istihdam şekilleri ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımları da söz konusu olmaktadır. Otomasyon teknolojileri ve istihdama yönelik yaratacağı etkileri inceleyen bir araştırmaya göre; mevcut teknolojiler ile dünya genelindeki işlerin yüzde 50’si tamamen otomasyon ile yapılabilecek niteliktedir. Türkiye’de hâlihazırda kullanılan teknolojik imkânlarla ise, mesleklerin yüzde 60’ında yapılmakta olan işlerin üçte birinden fazlasının otomatize edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır (McKinsey & Company, 2020).

Dijital dönüşümün getirdiği değişimler ile birlikte işyeri kavramının tanımlanması gitgide değişmektedir. Oluşan modern ihtiyaçlar kapsamında dijitalleşmeyle birlikte evden çalışma olanakları doğmuştur. Personelin yaratıcılık ve etkileşim imkânlarını genişletmeyi amaçlayan bu iş stratejisi “dijital işyeri” ve çalışanlar arasında etkileşimi sağlayan “dijital çalışma portalı” kavramları sanal bir çalışma ortamı olarak ortaya konmuştur (Yankın, 2018). Yıllar itibarı ile yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında dijital bankacılık gelişim süreçleri Tablo 5’de sunulmaktadır:

Tablo 5

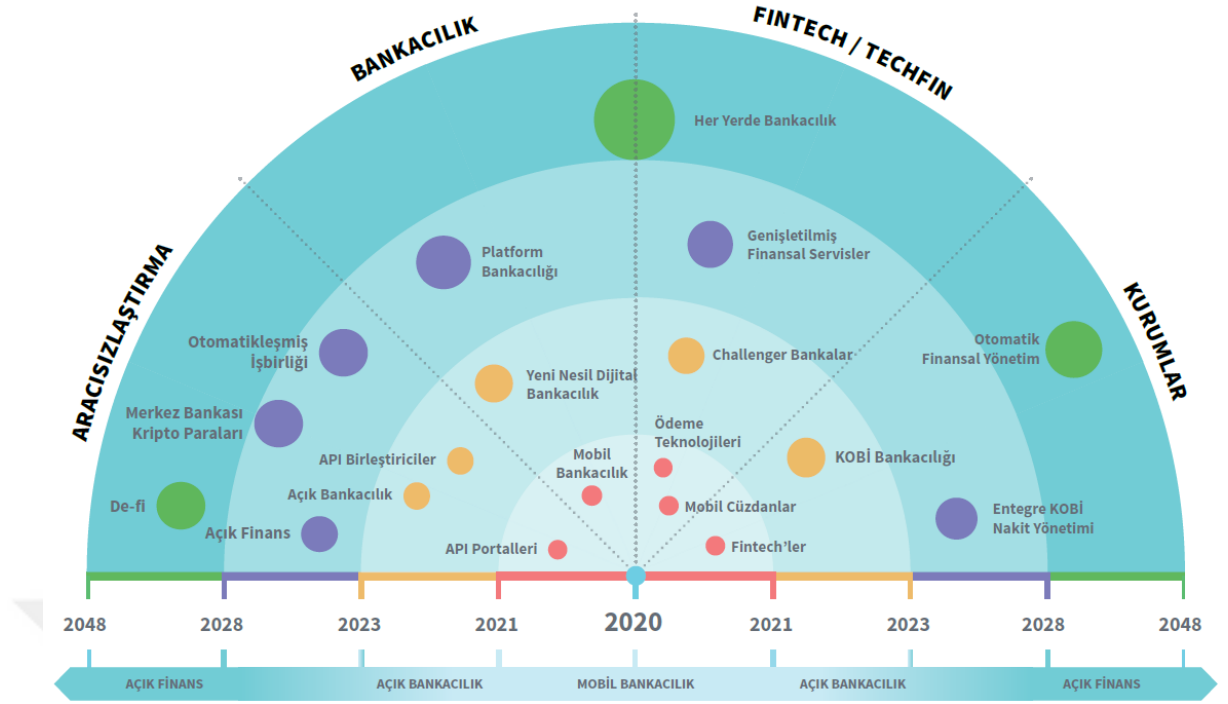
Dijital bankacılık gelişim süreçleri

Dijital Banka 1.0	Dijital Banka 2.0	Dijital Banka 3.0	Dijital Banka 4.0
1998-2002	2003-2008	2009-2014	> 2015
E-Bankacılık	Çok kanallı entegrasyon	Bütüncül kanal (omnichannel)	Her şeyin interneti
Çevirmeli bağlantı deneyimi	Web tabanlı hesap yönetimi	Pürüzsüz (seamless) deneyim	Dijital bankacılık & dijital şubeler
E-posta iletişim merkezi	Online hesap ve ödeme	Tam işlevli akıllı telefon uygulamaları	Zengin kanallar arası işbirliği ve tavsiye
Online broşür	Konuşma ve aramada yapay zeka	Dâhili hibrit bulut	Omnichannel analiz
Veritabanları	Veri deposu	Video kullanım	Tek müşteri odaklı Pazar
Müşteri ilişkileri yönetimi	Online müşteri edinimi	Büyük veri ve analizi	İnter bulut depolama
		360 derece müşteri görünümü	

Kaynak: (Çelik & Mangır, 2020)

Dijital Banka 4.0 döneminde iş ortamında üretilen ve işlenen verilerin çoğalmasıyla birlikte, çalışanlara yardımcı olacak yapay zekâ uygulamaları da sektörde artan kullanımları ile dikkat çekmektedir. Makine öğrenmesi, görsel ve doğal dil işleme ile robotik uygulamalar finansal inovasyon sürecini tetiklemektedir. Hukuk servisi, operasyon, nakit yönetimi, krediler gibi alanlardaki iş süreçlerinde iyileştirmeler ile insan kaynaklı hataların azaltılması ve verimlilik sağlanmaktadır. Belli bir gruba özel standart ürün ve teklif önermesi yerine yapay zekâ destekli kişisel pazarlama süreçlerinin kurgusu ile her müşterinin ihtiyacına uygun çözümlerin sunulması hem müşteri deneyimini iyileştirmekte, hem de banka açısından daha az maliyetli ve verimli pazarlama faaliyetleri sürdürülmesini sağlamaktadır (Serçemeli, 2019).

Yaşanan gelişmeler kapsamında bankacılığın teknoloji odağında dönüşümü Şekil 6'da sunulmaktadır:



Şekil 6. Bankacılığın teknoloji odağında dönüşümü (Softtech Teknoloji Raporu, 2021)

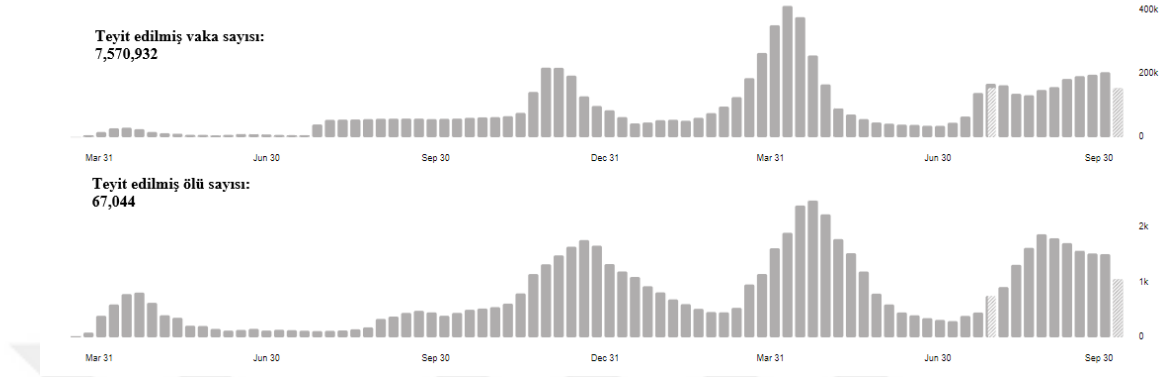
Açık bankacılık kavramı ile müşteriler kendi finansal varlıklarını banka dışı platformlarda da yönetebilme özgürlüğüne kavuşmaktadır. 2007 yılında Payment Services Directive (PSD) mevzuatı ile Avrupa Birliği tarafından ödeme sistemlerinin bütünleştirilmesi adına atılan ilk adım, 2015 yılında PSD2 yönergesi ile bankacılık ve finans sektöründe yeni bir dönemi başlatmış, ödeme sistemleri dünyasında başka kurumlar üzerinden işlem yapılabilmesini mümkün kılmıştır (Demirez, Gür, & Özeltürkay, 2021). Uygulama Proglamlama Arayüzü (API) geliştirmeleri ile bankalar, mevzuatın izin verdiği çerçevede üçüncü taraflar aracılığı ile işlem yapabilme olanağını müşterilerine sağlayabilmektedirler. Böylece banka olmayan kurumlarla yapılacak entegrasyonlar ile sistemler arası veri iletişimi sağlanarak yeni iş ortaklıkları ve iş modellerinin kurulması sağlanmaktadır.

2.5 Covid-19 ve Dijitalizasyon

2.5.1 Covid-19'un etkileri. 2019 yılında ilk vakası tespit edilen ve 2020 yılı itibarı ile küresel bir pandemi olarak ilan edilen Covid-19 salgını, gerek sosyal hayat gerekse iş yaşamını kökten değiştiren bir etken olmuştur. 3 Ocak 2020 - 15 Ekim 2021 tarihleri arasında dünya genelinde Covid-19 virüsüne yakalanmış olan toplam kişi sayısı 239.437.517, ölüm sayısı 4.879.235 olmuştur. Türkiye'de aynı zaman dilimi

içerisinde Covid-19 vakası görülen kişi sayısı 7.570.932 ve ölümlle sonuçlanan vaka sayısı 67.044 olmuştur (World Health Organisation, 2021).

Türkiye’de ilk vakanın görüldüğü tarihten itibaren kaydedilmiş Covid-19 vaka sayısı ve ölü sayıları Şekil 7’de sunulmuştur:



Şekil 7. Türkiye’de aylar itibarıyla Covid-19 vaka ve ölü sayıları (World Health Organisation, 2021)

Covid-19 pandemisi koşullarında alınan tedbirlerin etkisiyle birlikte, Türkiye’de işyerlerine veya ofislere gidişte yüzde 60’a varan oranlarda düşüş yaşanmıştır. 3 Haziran 2020 – 6 Şubat 2020 tarihleri arasındaki pandemi koşulları öncesi döneme kıyasla, pandemi süresince işyerlerini ziyarette yaşanan değişim Şekil 8’de sunulmaktadır:



Şekil 8. Pandeminin başlangıcından bu yana işyeri ziyaretçileri (Ritchie vd., 2020)

Pandemi süresince sosyal izolasyon kapsamında alınan sokağa çıkma yasağı tedbirleri ve evden gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında evde geçirilen zamanda, 3 Haziran 2020 – 6 Şubat 2020 tarihleri arasındaki pandemi koşulları öncesi döneme kıyasla yüzde 25'e varan artış gözlemlenmektedir. Söz konusu değişim Şekil 9'da sunulmaktadır:



Şekil 9. Pandeminin başlangıcından bu yana evde geçirilen vakitte değişim (Ritchie vd., 2020)

2.5.2 Esnek çalışma modelleri kapsamında dijitalizasyon. Pandemi koşullarında bulaş riskinin en aza indirilmesini sağlamak amacı ile devlet otoriteleri tarafından çeşitli tedbirler uygulanmıştır. Bu tedbirlerden sosyal izolasyonu sağlamak amacıyla uygulanan sokağa çıkma yasağı kapsamında, çalışanların büyük bir kısmı uzun bir süre işe gidememiştir. Yapılan işin mahiyeti, çalışılan kurumun altyapı uygunluk durumu ve organizasyonel imkânları kapsamında, kimi işverenler bu dönem içerisinde esnek çalışma koşullarını teşvik etmişlerdir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun 2016 raporuna göre; yoğun olarak bilgi işleme aktiviteleri yapan sektörler, dijitalizasyon kapsamında uzaktan çalışmaya en yatkın işler arasında görülmektedir. Banka şubesinde sunulan mecburi fiziksel servisler haricinde geri kalan uzaktan gerçekleştirilebilecek işlerin dönüşümü için gereksinimlere bakıldığında, sektör para ve bilgi aktarımı üzerine çalışmaktadır. Muhasebe kayıtlarında kaydi halde dijital olarak yönetilen para haricinde geri kalan bilgi işleme servisleri için, dijital dönüşüme yönelik en büyük engeller teknik engellerden ziyade güvenlik kısıtları, mevzuat ile ilgili kısıtlar ve yönetim direnci olarak ön plana çıkmaktadır (International Labour Organization, 2016).

Deloitte tarafından, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 39 ülkede 318 bankada gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, Covid-19 kısıtlamaları kapsamında bankaların;

- i. Yüzde 60'ı şubelerini kapatmış veya çalışma saatlerini kısaltmıştır,
- ii. Yüzde 11'i belli süreçlerdeki hesap açılış işlemlerini durdurmuştur,
- iii. Yüzde 6'sı yeni müşteriler için hesap açılışı ve limit tahsisi işlemlerini durdurmuştur.

Diğer yandan, Covid-19 etkileri kapsamında bankaların dijital süreçlerin gelişimi için daha fazla yatırım yaptığı görülmektedir. Çalışmaya katılan bankaların;

- i. Yüzde 41'i temassız ödeme limitlerini arttırmıştır,
- ii. Yüzde 34'ü tamamen yeni dijital süreçler tasarlamışlardır,
- iii. Yüzde 25'i şubelerde randevu sistemini sunmaya başlamışlardır,
- iv. Yüzde 23'ü dijital kimlik doğrulama metotlarını kullanmaya başlamışlardır.

Geniş çapta yürütülmüş olan çalışma ışığında, Covid-19'un bankacılık iş süreçleri ve çalışma metotlarına kayda değer yenilikler getirdiği görülmektedir (Deloitte, 2020a). Müşteri bilgi edinimi, hesap açılışı, günlük bankacılık işlemleri, çapraz ürün satışı ve hesap kapanışı süreçleri kapsamında bankacılığın tüm alanlarında dijital dönüşümün etkileri öne çıkmaktadır. Bu kapsamda söz konusu değişime ve dijital dönüşüme maruz kalan süreçlerde görev alan bankacılık çalışanları da, bu değişimin getirdiği koşullara adapte olmak durumunda kalmaktadırlar.

2.5.3 Sürdürülebilir dijital dönüşüm için gereksinimler. TÜSİAD tarafından 11 adedi bankacılık sektöründe bulunan 58 adet şirketin üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan araştırmada; dijital değişimi yavaşlatan en önemli unsur olarak yüzde 73 oran ile mevzuat belirtilmiştir. Daha sonra yüzde 45 oran ile dijital teknolojilerle güçlü bir ticari sonucun ortaya koyulamaması ve güvenlik sorunları gelirken, yüzde 27 oranı ile başka bir engel olarak çalışan yetkinlik eksikliği belirtilmiştir. Aynı araştırmada dış gelişmelerin bankacılık sektörü üzerindeki etkileri ortaya konmuş ve bankalar açısından en önemli üç etken yüzde 26 ile makroekonomik

faktörler, yüzde 19 ile mevzuata ilişkin konular ve yüzde 19 ile dijital teknolojiler olarak belirtilmiştir (TÜSİAD, 2016).

Yaşanan mevzuat gelişmeleri ile birlikte, bankacılık sektöründe dijitalizasyonu destekleyecek adımların atılmakta olduğu görülmektedir. 26 Haziran 2020 tarihli ve 31167 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 7247’ nolu “Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile birlikte; finansal hizmet veren kuruluşların, müşteri ediniminde sözleşme ve kimlik tespiti süreçlerini fiziki olarak yürütölmek zorunluluğu ortadan kalkmıştır (Resmi Gazete, 2020). Yanı sıra, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (“BDDK“) tarafından 01.04.2021 tarihinde yayımlanan; “Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik” ile birlikte bankalar tarafından yeni müşteri kazanımında ve müşteri kimlik doğrulanmasında kullanılabilir uzaktan kimlik tespiti yöntemlerine ilişkin detaylar belirlenmiştir (BDDK, 2021).

Başarılı ve kullanışlı bir dijital dönüşüm için gerekli görölen mevzuat düzenlemeleri ve teknolojik gelişmelerin paralel ve birbirini destekleyen nitelikte ilerlemesi; gerek müşterilere, gerekse çalışanlara yeni ve daha iyi deneyimler sunulabilmesi adına katalizör olabilmektedir. Covid-19 pandemi sürecinde dijital kanallarda sunulan bankacılık hizmetlerinde yaşanan güncellemeler, bu dönüşümün en işlevsel çıktısı olarak değerlendirilebilmektedir.

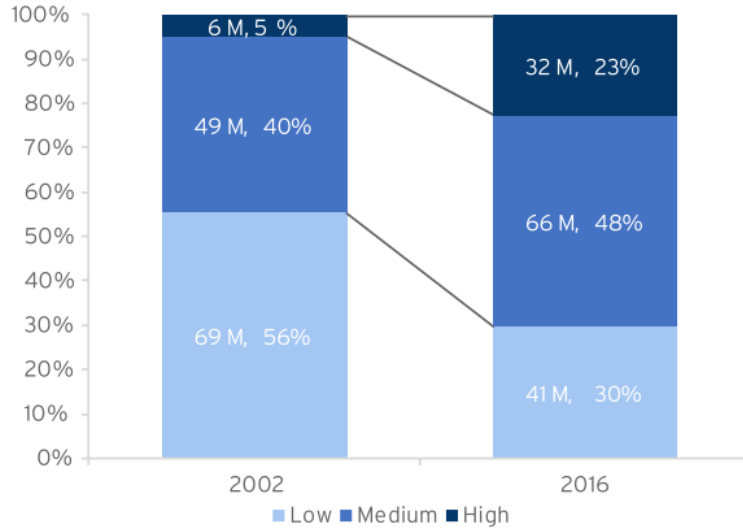
2.6 Çalışma Ortamında Dijital Dönüşüm

Gerek Covid-19’un getirdiği pandemi koşullarından dolayı, gerekse teknolojik ilerlemeler ile birlikte dijital dönüşümün kendi seyrinde oluşan dönüşümden dolayı bankacılıkta klasik ofis çalışması koşulları revize edilmekte ve çalışanlara yeni imkânlar sunulmaktadır. Çalışma ortamında dijital dönüşümün çıktısı olarak şirketlerde organizasyonel ve yönetsel değişimler gerçekleşmektedir. Bu kapsamda dijital dönüşüm sürecine şirket içinde liderlik eden; dijital strateji uzmanı, dijital müşteri deneyimi, dijital pazarlama sorumlusu gibi alanları yöneten dijital faaliyetlerden sorumlu CDO (Chief Digital Officer) pozisyonu öne çıkmaktadır (Yankın, 2018). Yönetimden başlayan bu organizasyonel değişim, iş stratejisinin bir parçası olarak dijitalizasyonu ön plana koyan işletmelerde iş tanımının yeniden tanımlandığı süreçleri ve buna bağlı yeni yetkinlik ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır.

Amerika’da dijital bilgi ve beceri gereksinimleri kapsamında istihdam üzerine 2002-2016 yılları arasında yapılan araştırma sonuçları Şekil 10’da sunulmaktadır:

Employment by levels of job digitalization

2002 and 2016



Şekil 10. Dijitalizasyon seviyesine göre istihdam (Muro, Liu, Whiton, & Kulkarni, 2017)

Yapılan araştırmaya göre 2002 yılına kıyasla 2016 yılında;

- Düşük seviye dijital bilgi ve beceri gerektiren istihdam, yüzde 56’dan yüzde 30’a düşerek, istihdam 69 milyon işten 41 milyon işe düşmüştür,
- Orta seviye dijital bilgi ve beceri gerektiren istihdam, yüzde 40’dan yüzde 48’e artarak, 49 milyon işten 66 milyon işe artmıştır,
- Yüksek seviye dijital bilgi ve beceri gerektiren istihdam ise; ciddi bir artış ile yüzde 5’den yüzde 23’e ulaşmış ve bu kademedeki istihdam 6 milyon işten 32 milyon işe ulaşmıştır.

Araştırma sonuçları kapsamında dijital bilgi ve beceri seviyesi yüksek olan işlerde yaşanan istihdam artışı; sektör bazında farklılıklar göstermekle birlikte, tüm alanlarda genel bir artışın yaşandığının altı çizilmekte ve yaşanan bu değişim iş süreçlerindeki dijitalizasyon kapsamında bu yetkinliklere sahip olan bireylere olan ihtiyacın artmasıyla açıklanmaktadır (Muro vd., 2017). Söz konusu yeni istihdam alanlarında başarılı olabilmek için ise çağa uygun yeni yetkinliklerin kazanımı ve dijital dönüşüme uyumlanma önem kazanmaktadır.

2.6.1 Uzaktan çalışmanın yasal altyapısı. İşyeri kavramı, 4857 sayılı İş Kanunu tarafından; “İşveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla maddî olan ve olmayan unsurlar ile işçinin birlikte örgütlendiği birim” olarak tanımlanmaktadır. 2016 yılında yapılan değişiklik ile aynı kanunun 14. maddesinde uzaktan çalışma; “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2003).

İş kanununda, uzaktan çalışmaya yönelik usul ve esasların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmelik çerçevesinde düzenleneceğine dair hüküm bulunmaktadır. Uzaktan çalışma tanımına kanunda 2016 yılında yer verildikten 5 yıl sonra, pandemi koşulları dönemi içerisinde 10 Mart 2021 tarihinde yürürlüğe giren Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile birlikte, bu çalışma şekline yönelik usul ve esaslar belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2021). Söz konusu yönetmelik kapsamında yapılan düzenlemeler;

- i. Uzaktan çalışmaya yönelik sözleşmelerin mutlaka yazılı olarak yapılması gerekliliği,
- ii. Uzaktan çalışmanın gerçekleştirileceği mekâna yönelik düzenlemeler,
- iii. Uzaktan çalışma için gerekli olan malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımına yönelik düzenlemeler,
- iv. Uzaktan çalışma kapsamında işin yerine getirilmesinden kaynaklanan gider ve maliyetlere yönelik düzenlemeler,
- v. Uzaktan çalışmanın yapılacağı çalışma süresine yönelik düzenlemeler,
- vi. Uzaktan çalışmada işveren ile işçi arasındaki iletişime dair düzenlemeler,
- vii. Uzaktan çalışma esnasında yapılan işe dair verilerin korunmasına dair düzenlemeler,
- viii. Uzaktan çalışma kapsamında işin niteliğine göre iş sağlığı ve güvenliğine dair tedbir düzenlemeleri,
- ix. Uzaktan çalışma kapsamında ifa edilemeyecek işlere yönelik düzenleme ile
- x. Uzaktan çalışmaya geçişe yönelik düzenlemeler içermektedir.

Covid-19 pandemisi kapsamında uzaktan çalışmaya yönelik Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından yayınlanan duyuru ve bilgilendirmelerde, iş yerlerinde

Covid-19 tedbirlerine yönelik uygulamaların altı çizilmekte ve iş sağlığı ile güvenliği kapsamında gerekli tedbirlerin uygulanmasının izlenmesi sağlanmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2021).

Yanı sıra, pandemi koşullarında evden çalışmanın artmasıyla birlikte, Kişisel Verileri Koruma Kurumu tarafından yayınlanan “Covid-19 ile Mücadele Sürecinde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında Bilinmesi Gerekenler” başlıklı kamuoyu duyurusunda;

- i. Uzaktan çalışmanın doğurabileceği riskleri azaltabilmek adına sistemler arasındaki trafiğin güvenli iletişim protokolleri ile sağlanması gerekliliğinin altı çizilmekte,
- ii. Anti-virüs sistemleri ve güvenlik duvarı uygulamalarının güncel tutulması gerekliliğinden bahsedilmekte,
- iii. Kişisel verilerin güvenliğine yönelik çalışanların bilgilendirilmesi gerekliliği üzerinde durulmakta ve
- iv. İlgili mevzuat kapsamında işçi ile işverenin kişisel verilerin korunmasına yönelik sorumluluklarına yönelik bilgilendirmeler yapılmaktadır (Kişisel Verileri Koruma Kurumu, 2020).

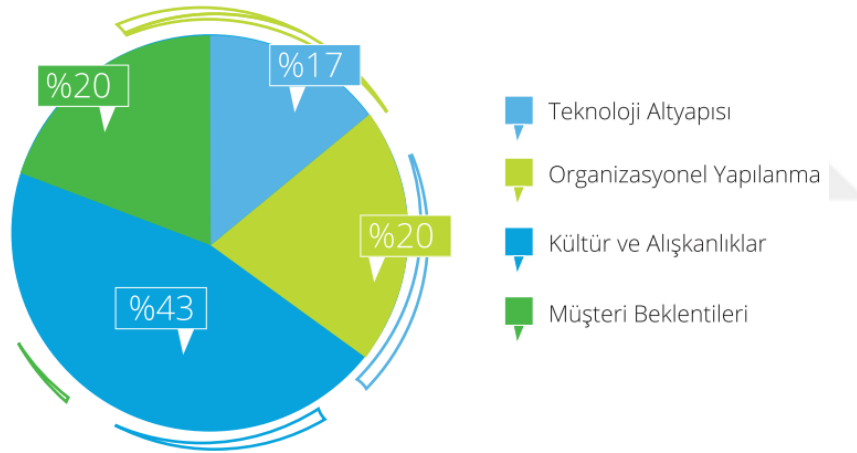
2.6.2 Pandemi sürecinde uzaktan çalışmaya ani geçiş. Pandemi koşulları ve dijitalizasyon çalışmaları kapsamında, personeline uzaktan çalışma imkânı veren şirketlerde artış gözlemlenmektedir. Deloitte tarafından pandemi sürecinin başlangıcı olan Nisan 2020 tarihinde Türkiye’de 17 farklı ilde 334 katılımcı ile hizmet, üretim/sanayi, finansal kurumlar, teknoloji, enerji, inşaat, hızlı tüketim ve perakende, ilaç, dayanıklı tüketim malları, eğitim, e-ticaret, medya ve reklam, lojistik, holding, gıda, kamu ve turizm sektörlerinde gerçekleştirilmiş olan araştırmaya göre;

- i. Katılımcıların yüzde 48,7’si pandemi sonrası tamamen evden çalışma modeline geçmiştir,
- ii. Katılımcıların yüzde 43,2’si pandemi sonrası kısmi olarak evden çalışma modeline geçmiştir, yani belirlenen bir çalışan grubu evden çalışmaktadır,
- iii. Katılımcıların yüzde 8,1’i ise pandemi sonrası şirkette çalışmaya devam etmektedir (Deloitte, 2020b).

Söz konusu araştırmaya göre, en yüksek oranda tamamen evden çalışmaya geçmiş olan sektör; yüzde 87,5 ile birinci sırada reklam ve medya sektörü, yüzde 80,3 ile ikinci sırada hizmet sektörü ve yüzde 70, 8 ile üçüncü sırada teknoloji sektörü olmuştur. Kısmen evden çalışma modeline geçiş oranlarına bakıldığında ise; birinci sırada yüzde 80 ile gıda sektörü yer alırken, ikinci sırada bankaların da içinde bulunduğu finansal kurumlar sektöründe kısmen evden çalışmaya geçilme oranı yüzde 75 ile dikkat çekmektedir. Evden çalışma modellerine geçiş yapmakta zorlanan sektörlerin başında üretim ve sanayi sektörü gelmektedir.

Araştırmanın başka bir önemli çıktısı olarak pandemi süreci öncesinde çalışılan kurumlarda yaygın ve yerleşmiş bir evden çalışma uygulamasının olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin dörtte biri, bu soruyu hayır olarak yanıtlamıştır.

Uzaktan çalışmaya geçişte şirketlerin en çok zorlandığı hususlar Şekil 11’de sunulmaktadır:



Şekil 11. Uzaktan çalışmaya geçişte en çok zorlanılan hususlar (Deloitte, 2020b)

Yapılan teknolojik altyapı yatırımları ve gelişmeler neticesinde, sanılanın aksine teknolojik altyapı eksiklikleri sebebiyle uzaktan çalışmaya geçişte yaşanan zorluk, diğer faktörlerin yanında en düşük etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi sürecinde yaşanan uzaktan çalışmaya ani ve zorunlu geçiş ile birlikte; alışlagelmiş çalışma metotları, şirket kültürü ve alışkanlıkları yenileri ile değiştirmek ve dijital bir ortamda iş faaliyetlerini yürütmek en büyük zorluk olarak konumlanmaktadır. Pandemi süreci sonrasında da evden çalışmanın devam etmesini isteyen katılımcılar yüzde 72,9 ile dikkat çekmektedir. Bu sonuç, her ne kadar zorunlu koşullar ile evden çalışma metoduna hızlı bir geçiş olmuş olsa da, aslında iş süreçlerimizin bu metodu

verimli şekilde uygulamaya yönelik hazır olduğunu ve bu dönüşümün verimliliğe olumsuz bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2019 yılında yaptığı bir araştırmaya göre dünyada 260 milyon evden çalışan iş gören bulunmaktadır. Küresel çapta bu rakam toplam çalışma gücünün yüzde 7,9'una tekabül etmektedir (International Labour Organization, 2021). Covid-19 pandemi süreci öncesi yapılan bu araştırmada ulaşılan rakamın, pandemi koşulları ile hızlanan dijital dönüşüm ve işverenlerin evden çalışmaya artan şekilde geçişi göz önünde bulundurulduğunda güncel tarih itibarı ile çok daha yüksek rakamlarda olması beklenmektedir.

2.6.3 İş – yaşam dengesinin sağlanması. Evden çalışma; iş görenlerin ihtiyaçlar kapsamında esneklik sağlamak adına teknolojik iletişim imkânları kullanılarak, işyeri merkezi dışında çalışanın kendi yaşam alanında iş saatlerinde evden çalışması olarak tanımlanabilir (Naktiyok & İşcan, 2003).

Pandemi sürecinde zorunlu şekilde artan evden çalışma modeli, yaşanan sağlık krizi açısından değerlendirildiğinde; bulaşma riskini azaltacak şekilde sosyal izolasyonun sağlanması, iş süreçlerinin kesintiye uğramadan dijital ortamda devamı gibi olumlu etkileri bulunurken, diğer yandan çalışanlar açısından değerlendirildiğinde işin yaşanan ortama girmesiyle birlikte iş – özel hayat sınırının ortadan kalmasına sebep olan bir durum da gözlemlenmektedir. Evden çalışma yönteminde yeni işyerinin ofislerden evlere taşınması ile birlikte, işi işte bırakma kavramı çok da uygulanamayan bir duruma gelebilmekte, iş – yaşam dengesinin olumsuz etkilenmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, dengeli bir şekilde yönetilen evden çalışma yapısı ile gerek çalışan, gerekse işveren açısından verimli ve işlevsel bir çalışma tarzı olarak öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, evde çalışan işgören bazında işletmelerin yıllık ortalama 1,500 dolar tasarruf yaptığını gösteren sonuçlar bulunmaktadır. Diğer yandan, evde çalışan işgörenlerin, evde çalışmayanlara göre aylık ortalama 4 saat daha fazla çalıştığı yönünde veri bulunmaktadır (Koçak & Kavi, 2011).

İş süreçlerinde dijitalleşmenin çalışan hayatını etkileyen en büyük dönüşümlerinden olan evden çalışma olgusunu olumlu ve olumsuz yönleriyle ele almak mümkündür. Olumlu yönlerden değerlendirildiğinde evden çalışmak;

- i. İşyerine ulaşım için yolda ve trafikte harcanan vakitten tasarruf sağlanması,

- ii. Evde yapılması gereken kişisel sorumluluklara yönelik daha fazla zaman ve imkân sağlanması,
- iii. Kişinin çalışma düzenini kendi alanında planlaması kapsamında esneklik sağlayarak daha fazla özgürlük hissi vermesi gibi sebeplerle tercih sebebi olabilmektedir.

Diğer yandan olumsuz yönlerinden değerlendirildiğinde evden çalışma;

- i. İş saatlerinin iş dışı saatlere taşması ile birlikte özel yaşam dengesinin bozulması,
- ii. İş ortamında yaşanan sosyal etkileşimden mahrum kalma sebebiyle yaşanan olumsuzluklar,
- iii. Sosyal soyutlanma ve yalnızlık hissi yaşanması dezavantajlarını beraberinde getirebilmektedir.

Yapılan bir çalışmada, İstanbul ilinde çalışan 664 bilgi işçisi üzerinde evden çalışmanın tercih edilme oranı, tercih etmeyenlerin ise neden tercih etmedikleri ve hangi şartlar altında bu çalışma metoduna sıcak bakacakları araştırılmıştır. Bilgi işçileri, teknoloji destekli ve yüksek beceri gerektiren işlerde çalışan bilgi işleme odaklı çalışanları ifade etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; katılımcıların yüzde 72'si evden çalışma konusunda istekli iken, katılımcıların yüzde 28'i olumsuz görüş belirtmişlerdir. Evden çalışmak istemeyen katılımcıların bu cevaplarına yönelik sebepler incelendiğinde;

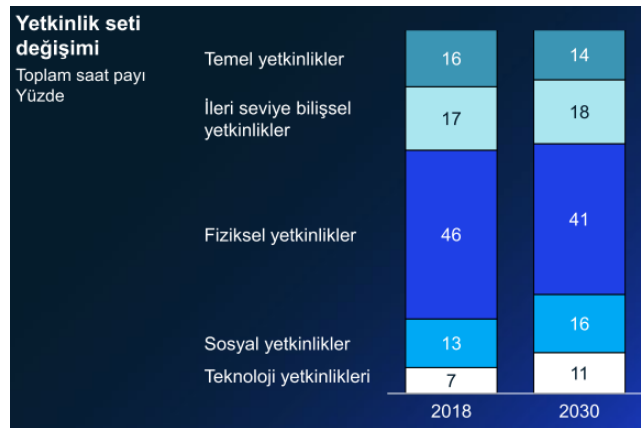
- i. Yüzde 25 oranında “üstlerimle ve meslektaşlarımla bilgi paylaşma zorluğu yaşamamak için”,
- ii. Yüzde 22 oranında “uygun ev/ofis çevresi olmadığı için”,
- iii. Yüzde 18 oranında “sosyal ve kültürel nedenler sebebiyle”
- iv. Yüzde 12 oranında “uygun teknoloji evde mevcut değil”
- v. Yüzde 11 oranında “işyerinde daha verimli olduğumu düşünüyorum”
- vi. Yüzde 9 oranında “evden çalışma diye bir düşünceye sahip değilim” yanıtları alınmıştır (Naktiyok & İşcan, 2003).

Araştırmanın bir başka çıktısı olarak, katılımcılara “Ne zaman evden çalışmak istersiniz?” sorusu yöneltildiğinde alınan yanıtlar;

- i. Yüzde 45 oranında “çocuk sahibi olduğumda”,
- ii. Yüzde 25 oranında “yaşlı ve hasta olduğumda”,
- iii. Yüzde 12 oranında “işe gidiş geliş zaman ve maliyetini azaltmak zorunda kaldığımda”,
- iv. Yüzde 9 oranında “evlendiğim zaman” şeklinde olmuştur.

Bu kapsamda araştırma sonuçları, demografik özelliklerin evden çalışma kararı konusunda etken olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalar kapsamında işgörene ve işverene sağladığı avantajlar yönünden gitgide daha fazla uygulanan evden çalışma modelinin etkin kullanımı için iş – yaşam dengesinin sağlanmasının önem arz ettiği söylenebilmektedir.

2.6.4 Kişisel dijital yetkinliklerdeki gelişimin önemi. Otomasyon ve dijitalleşme kapsamında 2020 yılında yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’de önümüzdeki 10 yıl içinde dijital teknoloji dönüşümü ile birlikte 7,6 milyon işin kaybolarak yeni işlere dönüşmesi ve 2030 yılına kadar 8,9 milyon yeni iş oluşması beklenmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında yapılan öngörüye göre, şu anda mevcut olmayan ve yüksek oranda teknoloji ile ilgili 1,8 milyon yeni iş potansiyelinin oluşması beklenmektedir (McKinsey & Company, 2020). Araştırma kapsamındaki 2030 öngörüsüne göre, otomasyon ve dijital dönüşüm ile birlikte, ihtiyaç duyulan işgücünde aranan yetkinlikler ve özellikler de değişiyor olacaktır. Çalışılan saat bazında yetkinlik seti değişimi Şekil 12’de sunulmaktadır:



Şekil 12. 2018-2030 yılları arasında yetkinlik seti değişimi (McKinsey & Company, 2020)

Araştırma çıktısına göre sosyal ve teknolojik yetkinliklerin diğer yetkinliklere göre daha fazla önem kazanacağı öngörülmektedir. Sosyal yetkinlikler kapsamında; çevreye uyum ve empati, sürekli öğrenme, başkalarına öğretme, inisiyatif alma ve girişimcilik özellikleri öne çıkmaktadır. Teknolojik yetkinlikler kapsamında ise; analiz, matematik yetkinlikleri, teknoloji tasarımı, mühendislik, programlama ve bilimsel araştırma yetkinlikleri öne çıkmaktadır.

Prensky, günümüzde teknolojik gelişmeler içinde büyümekte olan gençleri “Dijital Yerliler” olarak tanımlamaktadır (Prensky, 2001). Prensky’ye göre dijital yerli olarak tanımlanan günümüz gençleri teknolojinin ana dilini konuşan, teknolojiyi gündelik hayatta bir gereklilik olarak gören, kolaylıkla yeni teknolojilere uyum sağlayan, birden fazla işi paralel şekilde yürütebilen, yazıdan ziyade grafikleri tercih eden bireylerdir. Keşfederek öğrenme ve bilgiye hızlı erişme istekleri onları öğrenme çevikliği anlamında öne geçirmektedir. İnternet çağı öncesinde doğan ve bu kapsamda teknolojiyle yaygın olarak ergenlik sonrası tanışmış olan bireyler “Dijital Göçmenler” olarak tanımlanmaktadır (Karabulut, 2015). Dijital göçmenler, dijital yerlilere kıyasla; teknolojiyi genelde tek amaç için kullanmaktadır. Dijital materyal yerine basılı metini tercih etmeleri, dijitalizasyona uyum sağlamalarıyla birlikte kullandıkları dil itibarı ile dijital yerlilerden farklılıklarını ortaya koymaları ve bir teknolojik ürün kullanırken kılavuz veya rehber kullanma eğilimi göstermeleri ile farklılaşmaktadırlar. Dijital çağın öğrenenleri, bireysel ihtiyaçları doğrultusunda kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimlerini çevrimiçi ortamda kendi başına yönetebilmektedir (Ardıç & Altun, 2017). Sosyal, kültürel ve kuşak özellikleri göz önünde bulundurularak tasarlanmış öğrenme modelleri ile kapsayıcı bir gelişim ve uyumlanma süreci sağlanabileceği öngörülmektedir.

2.6.5 Farklı kuşakların iş hayatından beklentileri. Her kuşağın kendi zaman periyodu içinde yaşanan ve o dönemi tanımlayan gelişmelerin bireylerin hayatlarına, değerlerine ve tutumlarına etkisi yadsınamazdır. Değerleri ile tutum ve davranışları şekillenen bireylerin, özel hayatında olduğu gibi iş hayatında da farklı özellikler sergilemesi ve farklı beklentilere sahip olması mümkündür.

X kuşağı mensupları aile değerlerini ön planda tutan, kendi çocuklarını yetiştirirken bir yandan da aile içindeki yaşlılara bakım sağlayan bir pozisyondadırlar. Risk almaktan çekinmeyen X kuşağı bireyler, aile ile iş arasında dengeyi kurma konusunda kararlıdır (Fleschner, 2008). Genellikle kanaatkâr ve gerçekçi özellikleri

ile öne çıkarlar. İş hayatında otoriteye saygılı ve titiz tutumları ile zor sorunlara çözüm odaklı yaklaşırlar. Kültür, görüş ve sahip oldukları değerler bakımından Y kuşağı mensuplarına bağ kurabilmektedirler.

Y kuşağı mensubu bireyler kültürel olarak çeşitlilik göstermektedir. Eğitimi başarının anahtarı olarak gören Y kuşağı bireyler, iş ortamında genellikle talepkâr, sabırsız ve kurum bağlılığı düşük olarak tanımlanır. Verimli çalışma için işyerinde mentorluk, destek ve entelektüel teşviğe ihtiyaç duyarlar (Weingarten, 2009). Mantıksal çıkarıma ihtiyaç duyan ve sorgulama eğilimi yüksek olan bu kuşak için, işin neden – sonuç ilişkisinin açıklanması görevleri kabullenmelerini kolaylaştıracaktır. Yöneticiler, bu kuşakla etkileşime geçerken kurumsal duruşun ötesinde samimi bir yaklaşım sergiler ve bireylerle birebir iletişim kurar ise sadakat ve kurumsal bağlılığa olumlu etkiler görülebilecektir (McCrindle, 2002).

Z kuşağı mensuplarını tanımlayan başlıca unsur hız olarak belirtilebilir. Dijital yerli olarak tanımlanan 1980 sonrası doğumlu gençler, üniversiteden mezun olana kadar ortalama 10.000 saat oyun oynamış, 200.000’den fazla e-posta veya anlık mesaj göndermiş ya da almış, 10.000 saatini cep telefonunda konuşarak geçirmiş, 20.000 saatin üzerinde televizyon izlemiş ve 500.000’den fazla reklam görmüş olmaktadır (Prensky, 2001). Çok fazla dijital içeriğe küçük yaştan itibaren maruz kalan Z kuşağı mensupları; çevrimiçi ortamda bilgiyi araştırarak kendi başına bulma, edindikleri bilgiyi paylaşma eğiliminde olma ve bilgiye hızla erişmek isteme eğilimindedir (Bilgiç, Duman, & Seferoğlu, 2011). İş ortamında bu jenerasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kişiselleştirilmiş eğitim, oryantasyon ve etkileşimli öğrenim modülleri ile yeni süreçlerin işlevsel şekilde aktarılması sağlanabilecektir.

Bölüm 3

Metodoloji

Araştırmanın bu bölümünde, farklı jenerasyonlardan çeşitli banka çalışanlarının dijitalleşme ve Covid-19'un getirdiği çalışma şekillerindeki değişikliklere yönelik yaşadıkları deneyimler, karşılaştıkları zorluklar, ihtiyaç ve algılarını ortaya koymak üzere kullanılan model ve metodoloji detaylı şekilde aktarılmaktadır.

3.1 Çalışmanın Tasarımı

Çalışmada, banka çalışanlarının temelde dijitalleşmeye yönelik algı ve tecrübelerini ortaya koymayı amaçlaması sebebiyle, durum analizi yapılabilmesi ve yaşanan tecrübelerin ayrıntılı şekilde ortaya konabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile ortaya konan durumun keşfedilmesi, bir sosyal grup tarafından kolaylıkla ölçülemeyen değişkenlerin belirlenmesi ve yaşanan fenomene dair yorumlayıcı çıkarımlar yapılması hedeflenmektedir (Creswell, 2007).

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerini nitel süreçler aracılığıyla kullanarak, doğal ortamda meydana gelen algıları ve olayları gerçeklere dayalı ve kapsamlı bir şekilde açıklığa kavuşturmak olarak tanımlanabilir (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Nitel araştırmanın temelinde, dünyanın birçok gerçekten oluştuğu, aynı durumla ilgili farklı kişisel görüşlerin olabileceği ve böylece gerçeklerin sosyal ortamlarda yapılandığı temel alınmaktadır. Bu kapsamda durumlar ve olaylar, katılımcıların bakış açısından anlaşılmaya çalışılmaktadır (Karadeniz, Şener, Özcan, Funda, & Çakmak, 2020).

3.2 Araştırma Deseni

Nitel araştırma desenleri kapsamında, çalışmada fenomenoloji (olgubilim) baz alınmıştır. Bu tekniğin tercih edilme sebebi, bankacılıktaki dijital dönüşüme yönelik çalışanların deneyimlerini ve algılarını ortaya koyabilmektir. Zira Husserl'e göre

bilginin kaynağı deneyimdir ve bir şeyi anlamak için onun nasıl bir deneyimde yaşandığının da anlaşılması gerekmektedir (Husserl, 2012).

Araştırma kapsamında odaklanılan olgu, farklı kuşakların bankacılık sektöründe dijitalleşmeyi nasıl algıladıkları, dijitalizasyon kapsamında ne gibi zorluklarla karşılaştıkları ve bu zorluklarla başa çıkmak için nelere ihtiyaç duyduklarının araştırılmasıdır.

Fenomenoloji çalışmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bunu dışa vurabilecek birey veya gruplardır. Bu tür çalışmalarda uzun görüşmeler yapılacağından örnekleme dâhil olacak katılımcı sayısının sınırlı kalması doğaldır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Araştırmada genellikle bir kişiye özgü olan şeylere odaklanmak yerine kişiler arasındaki benzerlikler değerlendirilir ve söz konusu deneyimlerin özüne odaklanılır (Seggie & Bayyurt, 2015).

Fenomenoloji çalışmalarının başlıca veri toplama aracı görüşme yöntemidir. Veri analizi, yaşanan deneyimi ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu kapsamda söz konusu veriyi tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Yapılan çalışmanın sonucu bilimsel bir anlatım ile sunulur, tema ve örüntüler çerçevesinde yorumlanır (Yıldırım & Şimşek, 2016).

3.3 Araştırma Alanı Ve Çalışma Grubu

Araştırmada, çalışmanın hedefine yönelik en uygun örneklem seçimi için; amaçlı örneklem ve maksimum çeşitlilik yöntemleri kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi ile zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen grup üzerinden derinlemesine bilgi edinilmesi hedeflenmektedir. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile ise; araştırma konusuna yönelik konunun farklı boyutlarını yansıtabilecek kişi çeşitliliğinin sağlanması ve çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne gibi ortak veya benzer hususların olduğunu ortaya çıkarmak hedeflenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Patton'a göre, maksimum çeşitlilik örnekleminin iki faydası vardır; birincisi seçime dair her durumun kendine özgü boyutlarının detaylandırılması, ikincisi ise farklı özellikler görülen durumlarda oluşabilecek ortak temaların ve bunların değerinin ortaya konmasıdır (Patton, 1990).

Araştırma; çalışmanın amacına uygun olarak bankacılık sektöründe aktif olarak çalışmakta olan X, Y ve Z jenerasyonuna mensup bireylerin dijitalizasyon dönüşümü olgusuna yönelik algılarını araştırmayı temel almaktadır. Bu kapsamda X, Y ve Z

jenerasyonunu temsil edecek beşer katılımcı olmak üzere toplam on beş kişi çalışma grubuna dahil edilmiştir. Jenerasyon sınıflandırması için çalışmada McCrindle'in 2014 yılında yayınladığı "The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations" adlı kitabı baz alınmıştır (McCrindle, 2014).

Çalışmanın amacı ve hedeflenen bilimsel faydalar, katılımcılara sözlü ve yazılı olarak aktarılmış, katılımcıların onamı alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerde yaşları, kıdemleri ve eğitim durumları göz önünde bulundurularak, araştırmaya ışık tutabileceği düşünülen ve çalışmaya katılmaya istekli banka çalışanları gönüllülük esası ile seçilmiştir.

Fenomenolojik çalışmalarda çalışmaya katılan kişi sayısı ciddi şekilde farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte fenomeni deneyimleyen 5 ile 25 kişi arasında bir grup ile çalışılması önerilmektedir (Polkinghorne, 1989). Çalışmaya dâhil edilen kişiler, veri doygunluğunu sağlayacak ölçüde fenomeni deneyimlemiş ve deneyimlerini ayrıntılı şekilde aktarabilecek kişilerden seçilmiştir. Sınırlı zamanda ve pandemi koşullarında gerçekleştirilen çalışmada; farklı kurum, farklı çalışma bölümü, kıdem ve cinsiyete sahip katılımcılar maksimum çeşitlilik yöntemini desteklemektedir.

Katılımcıların demografik bilgilerindeki farklılık, araştırma bulgu ve çıktılarını zenginleştirecek ve araştırma konusunun daha kapsamlı şekilde anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Glesne, 2016).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına yönelik demografik bilgiler Tablo 6'da sunulmaktadır:

Tablo 6

Katılımcıların demografik bilgileri

Katılımcı Kod	Cinsiyet	Bankacılık Tecrübesi	Yaşı	Jenerasyon
K1	K	21	44	X
K2	K	20	45	X
K3	E	20	53	X
K4	K	17	42	X
K5	E	12	42	X
K6	E	10	31	Y
K7	E	10	35	Y

Tablo 6 (devam)

Katılımcı Kod	Cinsiyet	Bankacılık Tecrübesi	Yaşı	Jenerasyon
K8	K	10	37	Y
K9	K	8	34	Y
K10	K	6	36	Y
K11	K	7	26	Z
K12	K	4	26	Z
K13	K	4	26	Z
K14	E	3	26	Z
K15	E	1	25	Z

Katılımcılara 1'den 15'e kadar kodlar verilmiştir. Çalışmaya katılan bireyler, 26-53 yaş aralığında olup, yaş ortalaması X jenerasyonunda 45, Y jenerasyonunda 35 ve Z jenerasyonunda ise 26'dır. Katılımcıların tamamı Türkiye'deki özel ve devlet bankalarında aktif olarak çalışmaktadır.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden derinlemesine görüşme yöntemi seçilmiştir. Derinlemesine görüşme öncesi bazı ön çalışmalar yapılmış olmalıdır. Araştırma konusu, araştırmanın amacı ve içeriği görüşme öncesi kararlaştırılır. Ancak bu bir süreçtir ve değişikliklere açıktır (Seggie & Bayyurt, 2015). Bu çerçevede görüşmeler öncesinde bir hazırlık süreci geçirilmiş olup, çalışma konusuna yönelik araştırma soruları oluşturulmuş, pilot görüşmeler yapılmış ve süreç içerisinde revizeler yapılarak görüşme formatı nihai haline getirilmiştir.

Verilerinin toplanması kapsamında katılımcılar ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmesi planlanmış, ancak pandemi koşulları sebebi ile görüşmeler uzaktan çevrimiçi olarak Zoom uygulaması üzerinden ve telefonla yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılara görüşmenin içeriği ve araştırmanın hedefleri hakkında bilgi verilmiş, yapılan görüşmelerdeki kişisel bilgilerin gizli tutulacağı aktarılmıştır. Zira etik sorumluluklar ve bilinç kapsamında, katılımcılara mümkün olduğunca fazla bilgilendirme yapılması önem taşımaktadır (Erickson, 1986). Onamı alınan

katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiş ve ses kayıtları alınmıştır. (Bkz. EK B: Onam Formu)

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların bankacılık sektöründeki dijitalleşme algıları, değişen çalışma koşullarına yönelik yaşadıkları zorluklar, deneyimleri ve başarılı bir dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duydukları hususları ortaya çıkarmayı hedefleyen yarı yapılandırılmış görüşme formatı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacı ve katılımcının gerçek zamanlı bir diyalog içerisine girmesini sağlayarak kazandırdığı esneklik ile araştırma için önemli hususların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Smith & Shinebourne, 2012). Katılımcılara, araştırma sorularına dair geri bildirim sağlayacak 13 adet soru yöneltilmiştir. (Bkz. EK A: Görüşme Soruları)

3.5 Verilerin Analizi

Çalışmada, nitel araştırma veri analizi tekniklerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri anlamlandırarak kavram ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu çerçevede veriler içinde saklanan gerçekleri ortaya çıkartmak adına, birbirine benzeyen veriler belli kavram ve temalar kapsamında toplanır ve bu bilgiler üzerinden yorumlama yapılır. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir, bunlar: verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kod ve temalara göre düzenlenerek tanımlanması ve bulguların yorumlanmasıdır (Yıldırım & Şimşek, 2016).

Veri analizinin ilk aşamasını gerçekleştirmek için, katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler ses kayıtları üzerinden birebir şekilde yazıya geçirilmiştir. Yazıya geçirilmiş olan görüşme notları dikkatlice birkaç defa okunduktan sonra, araştırma soruları ile ilişkileri ve konuyla ilgili yapılmış olan önceki çalışmalar kapsamında katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar üzerinde kodlamalar yapılmıştır. Kodlama esnasında, Yıldırım ve Şimşek'in belirttiği gibi (2016) verilerin anlamlı bütünler halinde ayrılabilmesine ve ayrılan her bir parçanın ne anlam ifade ettiğini bulmaya odaklanılmıştır. Kodlama çalışması tamamlandıktan sonra, belirlenen kodların daha üst seviyede ve araştırma soruları ile örtüşebilecek nitelikte gruplanması ile temalar oluşturulmuştur. Bu aşamada yapılan özetleme tekniği ile, farklı seviyelerdeki kod, kategori ve temaların yaratılması sağlanmıştır (Seggie & Bayyurt, 2015). Söz konusu analiz çalışmaları bilgisayar ortamında yapılmış olup, MaxQDA paket programı kullanılmıştır.

Bölüm 4

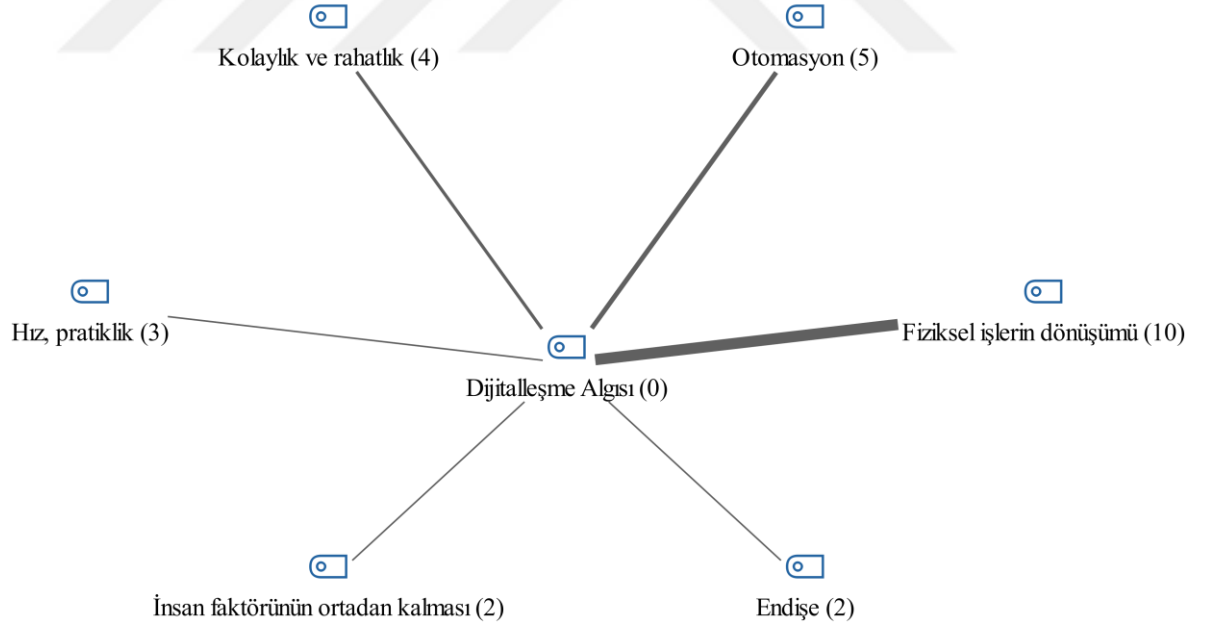
Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma verilerinin, araştırma soruları kapsamında incelenerek elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1 Bankacılık Sektöründeki Dijitalleşme Algısı

Farklı kuşaklardan katılımcıların bankacılıktaki dijitalleşmeye yönelik algıları; dijitalleşmeye yönelik algı ve dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik algı olarak iki ana tema altında ele alınmıştır.

4.1.1 Dijitalleşmeye yönelik algı. Dijitalleşmeye yönelik genel algı teması altında yapılan görüşmelerde altı farklı kod tespit edilmiştir. Temaya yönelik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 13’de sunulmaktadır:



Şekil 13. Dijitalleşme algısına yönelik kod-alt kod-bölümler modeli

4.1.1.1. Fiziksel işlerin dönüşümü. Edinilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, dijitalleşme katılımcılar için en çok “fiziksel işlerin dönüşümü” kavramını ifade etmektedir. Bu kavram kapsamında; fiziksel ihtiyaçların dijital

ortamda karşılanması, mevcut süreçlerin dijital ortama taşınması, fiziksel olarak bir yere gitmeye gerek kalmadan gerekli çalışmaların yapılabilmesi görüşleri belirtilmiştir. Katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“İhtiyaçların karşılanması için fiziksel koşulların dijitale dönüşmesi diye tanımlayabilirim sanırım. Neyi kastediyorum, örneğin yemek yiyeceksin, restorana gitmene gerek kalmadan dijital ortamda sipariş verebilmen. İşte hesaba para aktaracaksan Bankaya gitmene gerek kalmadan başka bir hesaba aktarmak, fatura ödeyeceksen eskiden olduğu gibi yine bankaya ya da ilgili kuruma gitmeden onu internet ortamından ödemek diye örnekleyebilirim” (K1).

“Bir şeyi fiziki olarak yapıyorsan onu dijital olarak yapmak gibi genel ifade edebilirim. Örneğin elimde böyle plastik bir kredi kartı var ve onu POS makinasına göstermem gerekiyor. Bu bir anlamda fiziksel bir şey. Onun yerine dijital olarak elimde telefonla, karşıdan bir şekilde kare kod ya da telefon numaramdan gönderilen bir sms ile kredi kartının fiziksel haline ihtiyaç duymadan alışveriş yapmak benim için bir anlamda dijitalleşme olarak ifade edilebilir” (K8).

“Dijitalleşme kâğıt üzerinde yapılan tüm işlerin bir sanal ortama aktarılması diye özetleyebilirim” (K15).

4.1.1.2. Otomasyon. İkincil olarak ön plana çıkan dijitalleşme algısı “otomasyon” olarak tanımlanmıştır. Burada katılımcılar dijitalleşmeyi tanımlarken mevcut süreçlerin otomasyonu, insan emeği ile yapılan işlerin otomasyonla yönetilmesi, dijital ve kendi kendine işleyen süreçlere yönelik görüş belirtilmişlerdir.

“İş yapış şekillerinin, süreçlerin otomatizasyonu diyebiliriz aslında sistem üzerine taşınması diyebiliriz. Manuel, insan emeğinden bağımsız şekilde otonom olarak yürütülmesi olarak tanımlayabilirim” (K2).

“Rutin yaptığımız işleri mesela otomatize etmek demek benim için” (K3).

“Dijitalleşme aslında süreçlerde manuel yürüttüğümüz şeylerin daha çok dijitalize olma ve insan eliyle değilde, bir dijital ortamda yapılması, manuellikten uzak operasyonel yükün sıfırlandığı bir sistem olarak tanımlayabilirim” (K11).

4.1.1.3. Kolaylık ve rahatlık. Dijitalleşme algısında üçüncü olarak ön plana çıkan görüş “kolaylık ve rahatlık” olarak gözlemlenmiştir. Bu kapsamda dijital dönüşümün hayatın akışında sağladığı konfora ve rahatlığa yönelik görüşler belirtilmiştir.

“Yani mesela şimdi görüntü kaydı yapıyoruz işte bilmem ne yapıyoruz... Eskiden toplantı notu tutmak gibi bir şey vardı. Bunlar basit gibi görünüyor ama hani ses kaydı, görüntü kaydı... Bunların arşivlenebilmesi, ulaşılabilmesi ve bunların hepsi aslında hayatı bir taraftan da iş açısından kolaylaştıran şeyler” (K3).

“Hizmet verdiğimiz müşterilerin ya da işte bunu genel konuşacak olursak insanların hayatını daha kolaylaştırmak için sunulan dijital çözümlerin artması olarak yorumluyorum” (K13).

“Sektörün bu koşturmacasında, hengâmesinde yapılan işlerin kolaylaştırılmasını da sağlıyor” (K14).

4.1.1.4. Hız ve pratiklik. Dijital dönüşümün sağladığı, mevcutta insan gücü ile yapılan işlerde gerçekleşen hıza yönelik fayda görüşü belirtilmiştir. Kompleks süreçlerin pratik dijital çözümlerle hızlı bir şekilde yönetilmesine yönelik düşünceler dile getirilmiştir.

“Dijitalleşme benim için büyük bir iş yükünden kurtulma, daha pratik çözümler, daha hızlı, hız ve... Aklıma ilk gelen kelimeler hız ve iş yükünden kurtulma diyebilirim” (K9).

“Aslında dijitalleşme benim için ulaşılabilirlik ve kolaylık ilk etapta. Çünkü bence özünde de tamamen bu var tüm dijitalleşmenin. Bir şeye hızlı ulaşabilmek ve hızlı tatmin olmak” (K12).

4.1.1.5. İnsan faktörünün ortadan kalkması. Dijitalleşme algısında katılımcıların bir kısmı bunu insan faktörünü ortadan kaldıran bir unsur olarak tanımlamışlardır. İnsan ilişkilerinden daha ön planda olan teknolojik gelişmeleri bu algı çerçevesinde bir argüman olarak açıklamışlardır.

“Bu sistem içerisinde rekabete dayanabilmeniz için rekabetin eskiden ana unsurlarından biri değildi, teknoloji ve dijitalleşme. Orda maliyet vardı, hizmet kalitesi vardı, birebir ilişki vardı. Ama şu an bu dediğimiz rekabet unsurları arasında ciddi anlamda artık teknoloji yerini almaya başladı. Dolayısıyla bizim ilişkilerimizden bile bazen daha öne geçiyor diyebilirim yani” (K5).

“İşte business'ı çok güzel ilerletebiliyorsunuz dijitalleşince ve hataya yer yok. Hataya asla yer yok. Yani insan faktörü diye bir durum var. Burada insan faktörünü ortadan kaldırıyorsunuz” (K15).

4.1.1.6. Endişe. Kimi katılımcılar için dijitalleşme bir endişe unsuru olarak tanımlanmıştır. Yapılan görüşmelerde endişe verici unsurlara örnek olarak; insanların birbiriyle olan temaslarının gitgide azalması ve dijital dönüşümün getirdiği iş kaybı korkusu belirtilmiştir.

“Dijitalleşme deyince şimdi biraz korkuyorum ben. Eskiden, yani yazılım yaparken daha keyifle dijitalleşmeden bahsediyordum. Ama özellikle bu Corona'nın da getirmesiyle sanki daha insanları, fiziksel olarak birini görmeyeceğiz diye endişeleniyorum” (K3).

“Dijitalleşme kendi sektörüm olan bankacılıkta bir portföy için ileriye düşündüğüm zaman çok da iç açıcı gelmiyor. Çünkü bir gün, özellikle banka çalışanı için işsizlik anlamına geliyor” (K14).

4.1.1.7. Farklı kuşaklarda dijitalleşme algısı. Kuşak boyutunda incelendiğinde, farklı kuşaklarda farklı algılar göze çarpmaktadır. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 7’de kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

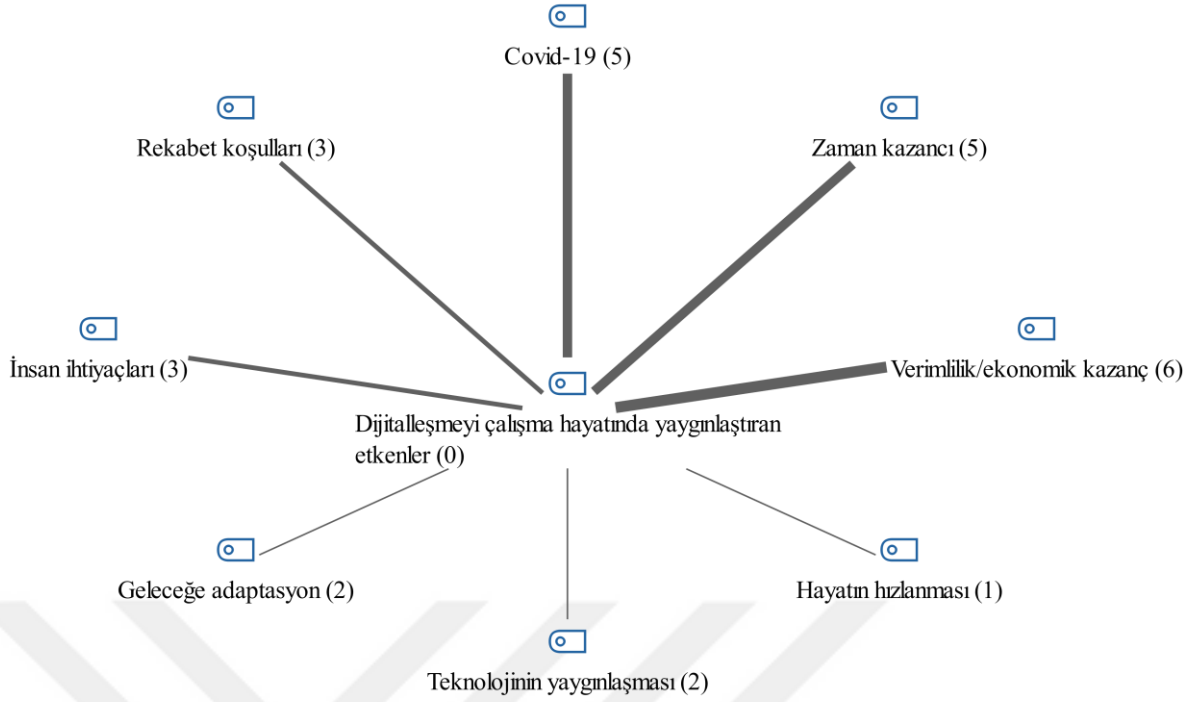
Tablo 7

Farklı kuşakların dijitalleşme algısı

Dijitalleşme Algısı	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
Fiziksel işlerin dönüşümü	2	4	4	10
Otomasyon	3	1	1	5
Kolaylık ve rahatlık	2	0	2	4
Hız, pratiklik	0	2	1	3
İnsan faktörünün ortadan kalması	1	0	1	2
Endişe	1	0	1	2
TOPLAM	9	7	10	26
N = Belgeler	5	5	5	15

X jenerasyonundan katılımcılar için dijitalleşme; öncelikle otomasyon, fiziksel işlerin dönüşümü, kolaylık ve rahatlık algılarını çağrıştırmaktadır. Y jenerasyonundaki katılımcılar için dijitalleşme; en büyük oranda fiziksel işlerin dönüşümü ile hız ve pratiklik unsurlarını ifade etmektedir. Z jenerasyonundan katılımcılar için ise dijitalleşme; büyük oranda fiziksel işlerin dönüşümü ile kolaylık ve rahatlık unsurlarını ifade etmektedir.

4.1.2 Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik algı. Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik algı teması altında yapılan görüşmelerde sekiz farklı kod tespit edilmiştir. Temaya yönelik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 14’de sunulmaktadır:



Şekil 14. Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik kod-alt kod-bölümler modeli

4.1.2.1. Verimlilik ve ekonomik kazanç. Katılımcılar yapılan görüşmeler çerçevesinde dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörler arasında en önde gelen unsur olarak “verimlilik ve ekonomik kazanç” görüşü belirtilmiştir. Bu kapsamda şirketler açısından dijitalizasyon ile sağlanan ekonomik kazanç, kaynakların verimli kullanımı, maliyet etkinliğinin sağlanması ve karlılık gibi görüşler belirtilmiştir.

“Bence verimlilik her şeyden önce verimlilik yani. Çünkü insan doğası insanlar her şeyden sıkılıyor, rutin şeylerden sıkıyorlar ve rutin işleri yapmak için de şirketler, robot gibi insanlara para vermesi. Hem o insan için bu anlamlı olmayabiliyor hem de şirket açısından verimsiz oluyor. Bence şirketler açısından baktığım zaman en önemli etkisi bu. Yani ekonomik bir etkisi var” (K3).

“Bir; insan hatası, iki; insan kaynağını verimli kullanma ihtiyacı, üç; maliyeti düşürme, verimlilik, iş güvenliği, iş sürekliliği. Bunlar arttırılabilir. Ama bence en çıkış şeyi maliyetleri düşürme ve iş kalitesini arttırma” (K2).

“Ben dijitalleşme deyince, maliyetin ortadan kaldırılması, insan gücünün ortadan kaldırılması, daha fazla etkin iş yapılabilmesinin birbirine denk geldiğini düşünüyorum dijitalleşmeyle” (K6).

“Dijitalleşme adına bankacılık sektöründe en önemli şey maliyetler azaldı. Özellikle gerek şube maliyetleri gerek genel müdürlük maliyetleri, bunlar konuşulduğu zaman gerçekten çok ciddi rakamlardı. Maliyetlerin azalması, bir banka bir işveren açısından farklı bir noktaya gitti ama bizim açıımızdan da dijitalleşme özellikle sektörün o az önce de bahsettiğim gibi koşturmacasının bir nebze bizim de yükümüzü aldı” (K14).

4.1.2.2. Zaman kazancı. Dijital dönüşümle birlikte sağlanan zaman kazancının, dönüşümün yaygınlaşmasındaki payının yüksek olduğunu belirten katılımcılar bulunmaktadır. Katılımcılar bu görüşleri çerçevesinde dijital dönüşümün hayata daha fazla zamanın kalmasını sağladığını savunmuşlardır. Evden çalışma örneği ile trafikte geçirilen zamandan tasarruf, insanlar arasında sosyalleşmeye daha fazla zamanın kalması gibi görüşler ön plana çıkmaktadır.

“Ama biraz önce söylediğim gibi kullanırsak hayata zaman yaratmak ve hani kendimizi geliştirmek için daha anlamlı zamanı kullanmak anlamında. Ben mesela şirket yönetiminde olsam bu şekilde isterim. Ben şey istemem yani insanların pösteği sayıp da Excel’de onu yapmasını, bunu yapmasını bilmem ne yazık günah yani... Bunları daha otomatize etmek isterim. İnsanlarda o zaman daha farklı şeylerle ulaşabilirler. Müşteriyle gidip daha çok sohbet etsinler, birbirleriyle daha çok tasarım yapabilirler, konuşabilirler, hani işin kendisine özüne dair olan şeyleri daha çok yapabilirler dijitalleşmeyi anlamlı kullanırsak diye düşünüyorum” (K3).

“Daha böyle birazcık daha uzakta bir etken olarak da trafiği söyleyebilirim. Covid olmadan önce en çok konuşulan konulardan bir tanesi fiziksel olarak da ofise gitmemiz gerekmesi ve her gün trafikte harcadığımız yol ve saat konusu geçiyordu. Bunun çözümü nedir? Bazı günler evden çalışmak, evden çalışmak ne demek oluyor? Fiziksel olarak ofise gitmek yerine evden şirketin network’üne bağlanıp uzaktan çalışmak yani. Dijitalleşmenin bir anlamı da böyle oluyor. Trafik de diyebiliriz o yüzden. Onun dışında aklıma bir şey gelmedi” (K8).

“Bir kez dijitalleştirme daha pratikleştiriyor ve işlemi fiziken orada olmadan yönetmemizi sağlıyor. Yani nasıl anlatayım, yani bir evrak yollayacaksınız ama fiziken o evrağın ulaşması için postaya verilmesi lazım. Ya da sizin oraya gitmeniz lazım ve bu bir zaman kaybına yol açıyor. Esasında zaman dijitalleşme sayesinde zaman kaybını daraltıyoruz ve belki buradan arttırdığımız zamanı kendi gelişimimizde harcıyor da olabiliriz. Yani yaygınlaşmasının en büyük sebebi bence zamanı daha efektif yönetmemize yardımcı olduğu bir gerçeklikten geçiyor bence” (K7).

4.1.2.3. Covid-19. Katılımcılar arasında Covid-19 salgınına dijital dönüşümü yaygınlaştıran bir faktör olarak tanımlayan bireyler bulunmaktadır. Bu görüş çerçevesinde, teknolojik gelişmeler sayesinde belli bir ivme kazanan dijital dönüşümün, pandemi koşulları ile daha da hızlanan bir hal aldığına yönelik görüşler belirtilmiştir.

“Yani uzun süredir böyle şeyler konuşuluyordu. Covid nedeni ile patladı. Çok daha hızlı bir şekilde geçiş olmaya başladı. Etkin olarak pandemiye söyleyebilirim” (K8).

“Öncelikle insanların zaman kısıtı, tasarruf. Daha kolay, anında ulaşılabilir olması, daha kolay ulaşılabilir olması ve son zamanda da pandemi tabikide dijitalleşmenin önünü tamamen açmış oldu” (K10).

“Dijitalleşmeyi çalışma hayatında yaygınlaştıran en büyük etkenlerden bir tanesi yaşadığımız süreç Covid-19. Hayatımıza bambaşka bir etken yarattı. Bunun sebebiyle ortaya birçok sonuç, birçok faktör... Bu sadece bankacılık alanında değil, diğer sektörlerde de etkili oldu. Çok büyük etkileri oldu” (K14).

“Örneğin Covid, dijitalleşmeyi yaygınlaştıran birinci etken oldu. Bence bugüne kadar çalışma hayatında dijitalleşme hem müşteriye sunulan bir dijitalleşmeydi, birazda bankacılıktan düşünürsem, hem de çalışana sunulan bir şeydi. Çalışana sunulan taraf biraz daha forcing ile oldu. Yeni bir şeyler sebep oldu buna diyebilirim, Covid gibi. Bunun bilincinde olan çok az firma vardı. Ama bundan sonrasında çalışma hayatında tüm yaygınlaştırmayı sağladı ve sebep oldu, herkes de bu şekilde çalışabilmenin mümkün olduğunu ve çok da katkı sağladığını gördüğü için bence bunu bu

yaygınlaştırdı diyebilirim. Aslında bunun bir görülmesi, deneyimlenmesi ve çıktılarının sağlam temellere oturtulması gerekiyordu. Bu onlardan biri oldu” (K12).

4.1.2.4. Rekabet koşulları. Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktör olarak piyasadaki rekabet koşullarını öne süren katılımcılar bulunmaktadır. Bu çerçevede, rakipler arasında öne çıkma argümanı çerçevesinde görüşler alınmıştır.

“Şirketlerde iş dünyası, buna uygun aksiyon aldığı zaman aslında ayakta kalıyor diye düşünebiliriz. Giyim kuşam sektöründen tutunda bankacılık sektörüne kadar pek çok sektör buna ayak uydurmaya gayret ediyor” (K1).

“İnsanlar şunu bekliyor bankalardan, bir şeye rahat ulaşabilmek ve sizi bir şey talep ederken de artık ya diyor 'şu bankada ben bunu alabiliyorum' kıyas ederek bunu sizden talep ediyor anlatabildim mi. Dolayısı ile sizin bu kaliteyi ve bu hizmeti ona en hızlı şekilde ulaştırmanız gerekiyor” (K5).

“Bir firmada ya işte rakibim A firması bunu yapmış biz de yapalım isteğiyle olabilir” (K15).

4.1.2.5. İnsan ihtiyaçları. Bireysel ve kurumsal bakış açısından insan ihtiyaçlarını dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktör olarak belirten katılımcılar bulunmaktadır. Bu çerçevede insanların ihtiyaç duyduğu ürün, hizmet ve süreçler dijital dönüşümü yaygınlaştıran faktörler olarak belirtilmiştir.

“İhtiyaçlar, yani hem kurumların ihtiyaçları hem insanların ihtiyaçları diye düşünüyorum” (K1).

“İnsanlar şunu bekliyor bankalardan, bir şeye rahat ulaşabilmek ve sizi bir şey talep ederken de artık ya diyor 'şu bankada ben bunu alabiliyorum' kıyas ederek bunu sizden talep ediyor anlatabildim mi. Dolayısı ile sizin bu kaliteyi ve bu hizmeti ona en hızlı şekilde ulaştırmanız gerekiyor” (K5).

4.1.2.6. Geleceğe adaptasyon. Dijital dönüşüm geleceğe uyum sağlayabilmek için yaşanması gereken bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu görüşü belirtilen

katılımcılar için dijital dönüşüm, geleceğe yönelik yapılan yatırım ve hazırlıkları ifade etmektedir.

“Birincisi daha hızlı adaptasyon. İkincisi, şu an değişen dünya zaten bu dijital yönde ilerliyor. Şu anda hayatımızdaki subject’ler (konular) bilgisayarlar, genelde her şeyi otomatize ederek ilerliyoruz ve kolay erişim sağlayabiliyoruz. Bu nedenle çalışma hayatımızda da artık yaygınlaşmasını gerektiğini düşündüğümüz için, adaptasyon nedeniyle aslında çalışma hayatında da yaygınlaşıyor” (K11).

“Bundan sonrasında çalışma hayatında tüm yaygınlaştırmayı sağladı ve sebep oldu, herkes de bu şekilde çalışabilmenin mümkün olduğunu ve çok da katkı sağladığını gördüğü için bence bunu bu yaygınlaştırdı diyebilirim. Aslında bunun bir görülmesi, deneyimlenmesi ve çıktılarının sağlam temellere oturtulması gerekiyordu. Bu onlardan biri oldu. Zaten müşteri tarafındaki dijitalleşme, bir önceki soruda verdiğim cevap gibi geleceğe yönelik yapılan çalışmaların tümü bunda etken müşteri tarafında” (K12).

4.1.2.7. Teknolojinin yaygınlaşması. Yaşanan teknolojik ilerleme ve gelişmeler, dijitalleşmeyi yaygınlaştıran bir faktör olarak tanımlanmaktadır.

“Teknoloji firmaları diyelim birinci etmen, onun dışında teknolojinin ilerlemesi atıyorum yani bu teknolojiden kastım şu aslında daha hızlı işlemciler, işte ne bileyim elinizdeki telefonların çok daha hızlı şekilde çalışması, kapasitelerinin artması. İşte onun dışında bir aplikasyon yazmanın kolay ve hızlı bir şekilde uygulanabilir olması gibi etmenler bence bu şeyi hızlandırıyor” (K4).

4.1.2.8. Hayatın hızlanması. Hayatın akışının hızlanması, tüketimin artışı ve birden çok şeyi aynı anda yapıyor olma durumu dijitalleşmeyi yaygınlaştıran bir faktör olarak tanımlanmıştır.

“Sanırım daha hızlı hareket etme becerilerimizin gelişmesi olabilir. Daha slow motion (yavaş) hayatlarımız yok artık, daha yavaş yavaş yaşamıyoruz hiçbir şeyi. Yaşamadığımız gibi tüketim olarak da daha hızlı tüketiyoruz. Bununla birlikte dijitalleşme ile birlikte de daha hızlı yaşayabilmemiz bunu gerektirdi diye

düşünüyorum. Birçok şeyi aynı anda yapabiliyor olmamız lazım yani mesela, ne bileyim işte koşu bandında yürürken bir yandan da film izleme geleneğimiz mesela var. Ya da yürüyüş yaparken konuşma. Yani hiçbir şeyi tek başına yapmıyoruz. Bankacılık da açıkçası yaparken de bir yandan toplantıdayken, bir yandan da havale yapmamız gerekiyor, bir yandan EFT yapmamız gerekiyor, bir yandan kredi kullanmamız gerekiyor. Bir toplantıda mesela bunu yapabiliyoruz, ya da bir iş görüşmesinde. Ya da kendi işimizi yaparken bu işlemleri yapabiliyor olmanız gerekiyor. Herhâlde çok yönlü olmamızdan kaynaklı bu dijital dönüşüme bir şekilde entegre oluyorum” (K9).

4.1.2.9. Farklı kuşaklarda dijitalleşme algısı. Kuşak boyutunda incelendiğinde, dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik farklı kuşaklarda farklı algılar göze çarpmaktadır. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 8’de kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

Tablo 8

Farklı kuşakların dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik algısı

Dijitalleşmeyi çalışma hayatında yaygınlaştıran etkenler	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
Verimlilik/ekonomik kazanç	2	1	3	6
Zaman kazancı	1	3	1	5
Covid-19	1	2	2	5
Rekabet koşulları	2	0	1	3
İnsan ihtiyaçları	3	0	0	3
Geleceğe adaptasyon	0	0	2	2
Teknolojinin yaygınlaşması	1	0	0	1
Hayatın hızlanması	0	1	0	1
TOPLAM	10	7	9	26
N = Belgeler	5	5	5	15

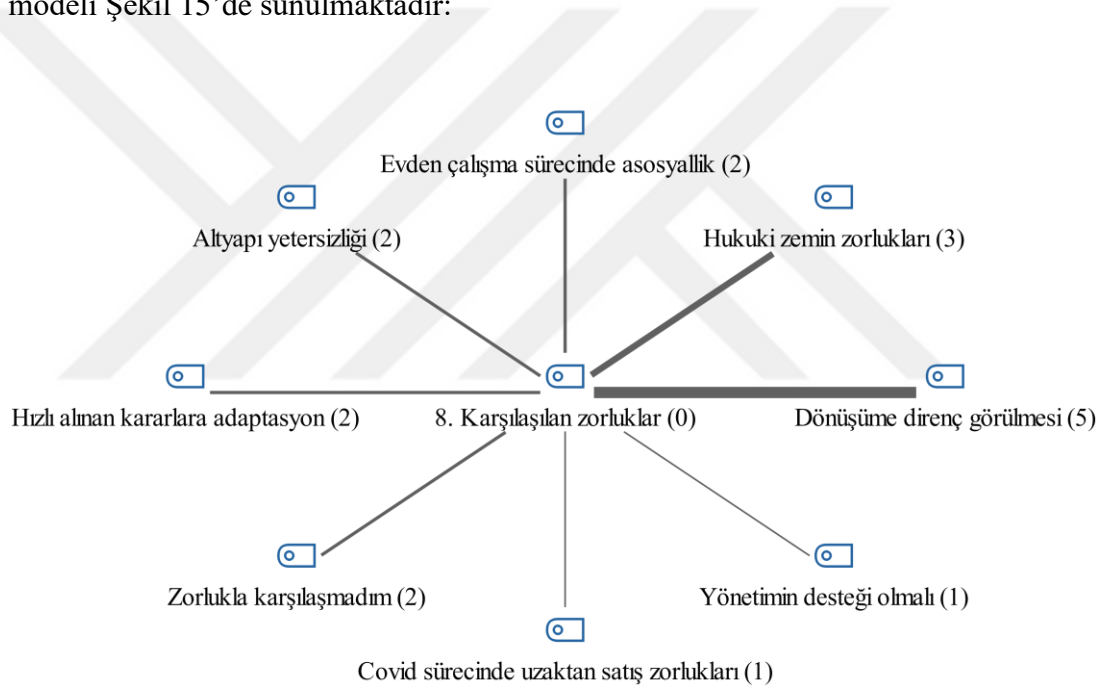
Dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörler için X jenerasyonunun algısında en ön planda insan ihtiyaçları, rekabet koşulları ve verimlilik-ekonomik kazanç gelmektedir. Y jenerasyonu görüşü; bu faktörlerin en çok zaman kazancı ve Covid-19 olduğu yönündedir. Z jenerasyonunda ise, dijital dönüşümü yaygınlaştıran en yüksek faktör

görüşü olarak verimlilik-ekonomik kazanç öne çıkmakta, bunu Covid-19 ve geleceğe adaptasyon görüşleri takip etmektedir.

4.2 Değişen Çalışma Koşulları Kapsamında Yaşanan Zorluklar ve Deneyimler

Bankacılıkta Covid-19 ve dijital dönüşüm ile gerçekleşen çalışma koşullarındaki değişime yönelik zorluklar; yaşanan zorluklar ve Covid-19'un çalışma hayatında değiştirdiği unsurlar temaları altında incelenmiştir.

4.2.1 Yaşanan zorluklar. Yaşanan zorluklar teması altında yapılan görüşmelerde sekiz farklı kod tespit edilmiştir. Temaya yönelik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 15'de sunulmaktadır:



Şekil 15. Yaşanan zorluklara yönelik kod-alt kod-bölümler modeli

4.2.1.1. Dönüşüme direnç görülmesi. Katılımcılar dijital dönüşümle birlikte yaşadıkları en büyük zorluğu dönüşüme direnç gösterilmesi olarak tanımlamışlardır. Bu çerçevede kurum kültürünün yeni çalışma düzenine yönelik adaptasyonunda yaşanan zorluklar ve değişime yönelik direnç görüşleri belirtilmiştir.

“Şimdi şöyle burada ben mesela x firmasında çalışırken çok ciddi sorunlarla karşılaştım. Orada direktördüm, yani öyle böyle değil... Biz neredeyse işten atılmak demeyeyim ama hani bizim yaptığımız, Yazılım Geliştirme Direktörlüğü'nün

hayatietini tehlikeye atan zorluklarla karşılaştım. Yani çok ciddi zorluklarla karşılaştım. Çünkü mesela örnek veriyorum, şimdi orada insanlar var, onlar bir iş yapıyorlar, birim isimleri vermeyeyim şimdi, o işi yapıyor, siz diyorsunuz ki 'ben senin yaptığın işi otomatize edeyim, dijitalleşelim, sende bu rutin işi yapma, başka iş yap' diye gidiyorsun. Ama o gidiyor sana şey yapıyor... Yani bir yerden sonra mesela gizil direnç oluyordu. Burada ciddi sorunlar vardı. Hatta bu alım satım yapan birimlerden bir tanesi yurtdışı müşterilerle falan da ilgileri vardı, bu işler full otomatize olursa onlara ihtiyaç kalmayacağını düşünerek bizim full otomatize etmemizi ben çok uzun yıllar baltaladıklarını düşünüyorum ve çok ciddi sorun yaşadık.. Öyle böyle değil ama yani çok uzun yıllar sorun yaşadık. Yordu yani çok yordu beni” (K3).

“Farklı kuşaklarla birlikte çalışıyor olmanın bir şeyi var... Daha önce uzaktan çalışma yapmış ve yapmamış olan çalışma arkadaşlarının disipline edilmesi ile ilgili bir takım kültürel değişikliklerin uygulamaya alınması zaman aldı. Orda sürtünme yaşadı mesela tüm şirketler. Ben mesela 2014 yılından beri uzaktan çalışmaya alıştım. Böyle bir düzenimiz var. İş saatleri belli, toplantı saatleri belli ya da öğle saatleri belli. Sabah kalktığımda işle evi – evle işi birbirinden ayıracak disiplini sağlamış ve buna alışkın bir çalışma hayatım vardı. Ama buna hiç alışamayanlar, hiç daha önce deneyimlememiş olanlar uzaktan çalışma sırasında ilk başta çok zorlandılar. Mesela bu en büyük şeylerden bir tanesiydi. Dijitalleşmede de en büyük şeylerden birisi kültürel olarak, bu dijitalleşme sürecinin şirket kültüründe adaptasyonu ve kabul edilmesi, önce bu kafalardaki şeyin yıkılması gerekiyor. Ne derler, siloların tabuların yıkılması gerekiyor. İşte her şeyde operasyonun manuel olması ya da ıslak imzayla olması gibi bir takım süreç değişikliklerine şirketlerin açık olması gerekiyor. Uzaktan çalışma kültürüne açık olmaları gerekiyor ki bu süreç çok hızlı bir şekilde ilerledi Türkiye’de” (K2).

“Şimdi esnasında resistance to change, yani değişime bir karşı insanların tepkisi oluyor. Her seferinde çünkü ne kadar verimsiz bir yapı olsa bile insanlar oraya alıştığı için yeni gelecek yapıyı bilmedikleri için bundan korkuyor. Yani Covid-19 bağlamında değil ama genel olarak insanların dijitalleşmeden korkmasının sebebi ya da yeni gelecek bir ürünün, yeni bir gelecek dijital platformundan korkmasının sebebi bence bundan kaynaklanıyor. Yani yeniye adapte olamama ve değişime ayak uyduramama korkusundan dolayı. Ben genel olarak bir analist olarak IT sektöründe

bu yönden sıkıntı çektim, dijitalleşme yönünde. Çünkü manuel işlerin gitmesi ya da manuel yapılan bir işin yani şöyle anlatayım 'Bunu excel de yapıyordu ama' gibi denmesinden dolayı zorluklar çektim” (K7).

4.2.1.2. Hukuki zemin zorlukları. Dijital dönüşümde karşılaşılan ikinci en önemli zorluk olarak hukuki ve mevzuat zorlukları belirtilmiştir. Bu kapsamda, mevzuatın izin verdiği sınırların zorluğu ve kısıtlayıcı unsurlardan bahsedilmiştir.

“Hukuki kurallar... Kendi işim adına söyleyeyim. Yani bankacılık sektörü adına kurallarını bilmekte zorlanıyoruz açıkçası. Yani bazı şeyleri otomatik yaparken, oradaki kural-onay mekanizmasını kaldırırken ya da onu o işte ne bileyim internet şube'den yaptırmaya çalışırken bir işlemi. Burada takıldığımız bazı şeyler var. Yani açıkçası buradaki takılınan şeyler hukuki meseleler oluyor genelde. Bir de tüzel müşteriler ile ilgili çalıştığım için zaten ekstra karmaşık bir yapı. Dolayısıyla burada bence bilen bir kişi bulmakta zorlanıyorum ben açıkçası yani hani o yapıyı böyle baştan sona yapılacak şeyi anlattığım zaman o konunun bir diğer tarafına bakacak bilen kişiyi bulmak açıkçası, yani o kısım bence zorluyor beni ve birçok çalışmanı diyebilirim” (K4).

“Dijitalleşmeye yönelik zorluklar şu, bankacılıktaki işte mevzuatsal sıkıntılar olabilir. Belli portföylerde mevzuatsal sıkıntılar sebebiyle dijitalleşmede ilerleyemediğimiz noktalar çok fazla oluyor. Biraz önce de örnek vermiştim mesela şu an mevcutta yapmaya çalıştığımız işler konut kredisi vs bunları dijitalleştiremiyoruz. Bu da bankacılıktaki mevzuata sıkıntılar sadece. Ama bunların da yavaş yavaş aşılacağını düşünüyorum” (K11).

4.2.1.3. Evden çalışma sürecinde asosyallik. Değişen çalışma koşulları ve düzeni çerçevesinde karşılaşılan zorluk olarak evden çalışan bireylerde hissedilen yalnızlık ve asosyal olma durumu belirtilmiştir.

“En büyük zorluk şey, yazılımcılar olarak zaten dijitaldik. Uzaklaşınca sosyal statümüz azaldı. Yani sosyalleşmeye kapalı olduk. Eve kapandık, dört duvar arasındayız, burada çalışıyoruz ve işte tek olumsuz etkisi bunlar yani. Bunlar dışında herhangi bir olumsuz etki olmadı. Belki pandemi koşullarında evden çalışmamak da

güzel bir durum olabilir. Çünkü neden, şu şekilde evde işlerimi halledip akşam sadece sosyalleşmek için dışarı çıkıyorum. Ben özellikle sosyal anlamda çok düştüğümü düşünüyorum. Yani herkes için böyle düşünüyorum. Herkes birbirini çok özledi. İş arkadaşları birbirini görmüyor. Sadece benle ilgili değil, eski şirketimdeki insanlar da onlar da uzaktan çalışmaya başladılar ve onlar da birbirlerini göremiyorlar. Yani kimse birbiriyle görüşemiyor. Dediğim gibi evin içinde tıklıp kaldık yani böyle saçma bir durum” (K15).

“Yine çalışan tarafından bakarsam da aslında bu hayata geçiş, bu düzene geçiş tamamen bir günde tüm hayatımızın, tüm alışkanlıklarımızın değişip dönüşmesine sebep oldu. Bu zorluklarla kendimi motive ederek, meditasyon, terapi gibi şeylerle başa çıkıyorum. Çünkü bir noktada insan kendine yetemiyor. Zaten çok kendi kendimize kaldık. Bence yetememe probleminiz de bu. Hiç başka birine dokunup başka birinden destek alamamak. Sürekli telefon karşısında mimik, ses tonu, ifade, dokunuş görünmeden konuşmak ne yazık ki yeterli gelmiyor. Ama kendimi motive ederek bunlarla başa çıkmaya çalışıyorum. Mecbur hissediyorum birazda” (K12).

4.2.1.4. Altyapı yetersizliği. Bankacılıkta dijital dönüşümün çeşitli sebeplerle hızlı bir şekilde uygulanmasından dolayı yaşanan altyapı yetersizliği sebepli zorluklar dile getirilmiştir. Özellikle Covid-19 pandemi koşulları kapsamında evden çalışan personel sayısındaki hızlı artış sebebiyle bu yükü kaldırmaya hazır olmayan alt yapı sebepli yaşanan zorlukların altı çizilmiştir.

“Yani şöyle zorlukta olabilir, uzaktan çalışmaya başladığımız zaman, yani benim değil ama şirketimizin ya da bankanın BT tarafındaki VPN bağlantısının yükünün bir anda artması ve bu bağlantıların bir süre sağlanamamasıyla bankanın network'üne erişemememiz gibi sorunlar oldu. Çünkü bir anda herkes evlerine dağıldı. Normalde işte çalışanların yüzde biri evden bağlanıyorken, şimdi bir anda yüzde doksanı evden bağlanmaya başladı. O da ilk aşamada kaldıramadı sistemler bunu. Böyle bir zorluk oldu. Onun dışında çok zorlukla karşılaşmadım” (K8).

“Sistemsal alt yapıların bence çok da yeterli olmaması yani dijital denen şeyde birçok işlemi biz müşteriye kolay ve hızlı bir şekilde yaptırmak isterken aslında bazen çok fazla maliyetlere katlanıyoruz ve bu maliyetler de bence iyi yönetilmiyor. Yani orada

şirketler genelde birbirlerinden gördükleri şeyleri hemen yapma şeklinde çalışıyor. Genelde bankalar bu şekilde işlerini yapıyorlar. Bu da bence aslında yeni şeyler üretmeyi ve bazı alt yapısal ilerlemenin önünü kesiyor diyebilirim. Yani o da yaptı, biz de yapalım geride kalmayalım. Bir yandan doğru belkide, hani çok da mesela önemi olmayan bir ayrıntı o diğer bankada var diye bizde de olsun diye çalışıp buradaki aslında başka bankada olup bizde olmayan ama aslında dijitalleşmenin otomatizasyonun mesela adımlarından bir tanesini kaçırmış oluyoruz. Yani sadece görsellik açıkçası bence doğru değil” (K4).

4.2.1.5. Hızlı alınan kararlara adaptasyon. Covid-19 pandemi süreci içerisinde yaşanan koşullardan ötürü hızlı şekilde uygulamaya alınması gereken kararlar kapsamında yaşanan zorluklar dile getirilmiştir.

“Ya şöyle örneğin Covid sürecini yaşadım. Covid sürecinde biliyorsunuz ben kamu bankası olduğum için bunu söylüyorum, bizde bu süreçte birçok kredi paketleri çıktı. Özellikle dijital krediler çıktı. Direkt telefonda veya SMS ile vesaire, onların ölçümü ile alakalı sıkıntılar yaşadık. Onlar alınan kararları, uygulamaları; anlık uygulanan kararlar olduğu için bankalar da buna hazırlıksız yakalandılar. Sistem altyapı tarafına hazırlıksız yakalandığından, biz de orada müşterilere karşı talep edenlere karşı net cevaplar veremedik. Bir bocalama süreci yaşadık. 1 ay bir buçuk ay gibi. Çünkü banka sistemi kuramamış. O sistemi kurduktan sonra sana operasyonu anlatıyor, kriterlerini anlatıyor, yanlışlar yapılabiliyor, müşteri mağduriyetleri doğabiliyor... Yani bu tip ani durumlarda yapılan hamlelere hazırlıksız yakalanıyorsunuz. Böyle bir teknolojide daima koşturma içinde olmak gerekiyor. Öyle bir dezavantajını yaşadık işin gerçeği” (K5).

“Şöyle aslında hem yaptığımız projelerde bazı zorluklar var. Neden? Çünkü piyasayla yarış hali her zaman yaptığımız şeyin bugün yeni, yarın eski olması durumu. Bir o açıdan değerlendirebilirim bu dijitalleşmeyi iş hayatında. Sürekli bir yarış, bir reklama, bir board'a yetişme durumu ve bunun aslında ülke tarafından beklentisi. Ülkede bir beklenti var bu konularda ve bu sebeple bir yarış ortaya çıkıyor. Bu aslında çalışanların özellikle dijital ekiplerle dijital ortamlarda çalışan insanları buna yetişme, bu yarışı yakalama zorluğuna sebep oluyor ne yazık ki” (K12).

4.2.1.6. Covid-19 sürecinde uzaktan satış zorlukları. Covid-19 pandemi sürecinde, banka şubelerinde çalışan katılımcılar, sosyal izolasyon tedbirleri nedeniyle sıcak satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmekte karşılaştıkları zorlukları ifade etmişlerdir.

“Yani aslında bankacılık sektöründe dijitalleşme ile en büyük sorun müşteri tarafında oldu. Çünkü şöyle ki bizler pazarlamacıyız, en nihayetinde satış kadrosunda yer alıyoruz. Bizim işimiz satmak pazarlamak, ürünü sunmak, müşteriye en uygun ürünü sunup en yararlı ürünü sunup onu satmak. Haliyle biz bunlara Covid-19 süreciyle tanımlarsak, bunların hiçbirini yapamadık. Yapamadığımız için de hedeflerimizi tutturamadık. Tutturamadığımız için de notlar olsun şu olsun, bu olsun, kendimiz birçok sıkıntıya maruz kaldık. En büyük problem buydu benim için” (K14).

4.2.1.7. Farklı kuşakların yaşadığı zorluklar. Kuşak boyutunda incelendiğinde, dijitalleşme ve Covid-19’un getirdiği çalışma koşullarında yaşanan değişime yönelik farklı kuşaklarda farklı zorluklar dile getirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 9’da kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

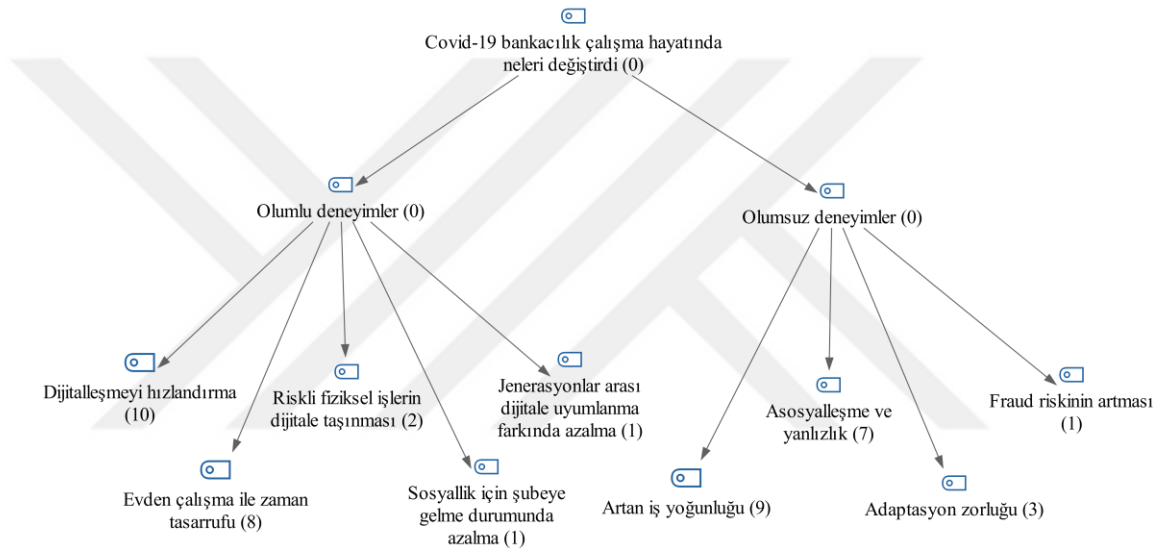
Tablo 9

Farklı kuşakların yaşadıkları zorluklar

Karşılaşılan zorluklar	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
Dönüşüme direnç görülmesi	2	2	1	5
Hukuki zemin zorlukları	1	1	1	3
Evden çalışma sürecinde asosyallik	0	0	2	2
Altyapı yetersizliği	1	1	0	2
Hızlı alınan kararlara adaptasyon	1	0	1	2
Zorlukla karşılaşmadım	1	1	0	2
Covid sürecinde uzaktan satış zorlukları	0	0	1	1
Yönetimin desteği olmalı	1	0	0	1
TOPLAM	7	5	6	18
N = Belgeler	5	5	5	15

X ve Y jenerasyonlarında ifade edilen en büyük zorluk dönüşüme direnç gösterilmesi olarak öne çıkmaktadır. Z jenerasyonunda ise evden çalışma sürecinde asosyallik faktörü yaşanan en büyük zorluk olarak ifade edilmiştir.

4.2.2 Covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdikleri. Covid-19'un bankacılık çalışma hayatındaki değiştirdikleri teması altında yapılan görüşmelerde olumlu ve olumsuz deneyimlere yönelik dokuz farklı kod tespit edilmiştir. Temaya yönelik olumlu ve olumsuz kategoriler bazında hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 16'da sunulmaktadır:



Şekil 16. Covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdikleri

4.2.2.1. Dijitalleşmeyi hızlandırma. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından, Covid-19, dijitalleşmeyi hızlandıran bir faktör olarak görülmektedir. Dijital dönüşümün pandemi koşulları kapsamında gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatta zorunlu bir şekilde ivmelenmesi ile birlikte, dönüşümün benimsenmesi de kaçınılmaz olmuştur.

“Sadece bankacılık değil, aslında bütün sektörlerde Covid-19 dijitalleşmeyi olumlu yönde etkiledi. Çünkü oradaki ihtiyaç da insanların bir araya gelmeden, fiziksel ortamda bir araya gelmeden ihtiyaçlarını gidermeleri idi. Eskiden de böyle bir ihtiyaç belki vardı ama bu kadar şiddetli ve elzem değildi. Covid ile birlikte bu daha kritik hale

geldi. Bankacılık da bundan etkilendi tabii ki. Pek çok işlem, müşteri olma deneyimi de dahil olmak üzere, artık dijital ortamdan gerçekleştirilebiliyor” (K1).

“Covid-19 özellikle Türkiye özelinde bahsedeyim, Türkiye’deki dijital dönüşümün katalizörü oldu açıkçası bakarsanız. Süreci çok hızlandırdı bence, 5 sene sonra geleceğimiz aşamaya şu anda gelir hale geldik. İster istemez bu süreç kendiliğinden gelişti. Covid-19, insana bağlı olmadan elektronik olarak ya da sistemdeki uygulamalar üzerinden çalışabildiğimizi kanıtladı bizim. Uzaktan çalışma bunun en büyük göstergesi. Birçok şirketin aslında şu anda uzaktan da çalışabildiğini, bunun performansının ölçülebildiğini, hedeflerin de beklenen düzeyde sağlandığını, çalışabilirliğini kanıtladı. Hatta, dünya çapında bakarsak, bütün dünyanın çalışma şeklini değiştirdi Covid-19. Onun dışında süreçlerin birçoğunun aslında, insana bağlı süreçlerin, dijitalleşmesinin verimliliğini ve zorunluluğunu gördü aslında iş hayatı. Özellikle üretim sektörü, bankacılık gibi hizmet sektörü, burda birçok süreç dijital ortama taşındı. Dolayısıyla süreç yönetimi gibi yazılımlar çok öne çıktı. Bunlar mesela low code platformlar ile kendi süreçlerini elektronik ortamda, dijital ortamda dizayn edip manuel olarak yürüyen süreçlerini dijital ortama taşıyıp, e-imza ile e-fatura ile bütün süreçlerini satın almasından tutun tedarikine kadar dijital ortamda yürüten şirketler haline dönüştü. E-ticaret zaten bütün alışveriş yapma kültürümüzü değiştirdi. Dolayısıyla çok köklü değişiklikler oldu iş hayatında” (K2).

“Yaşı gereğince teknolojiye uyum sağlaması gerektiği halde sağlamaktan kaçınan, işte şüphe gösteren, güvenmiyorum ben şubeden gideyim işlemimi yapayım ne olur ne olmazcılar vardı. Onlar da daha çok dijitalleşmeye başladılar, mecburen dijitalleştiler, mecburen bunları kullanmak zorunda kaldılar, ürünleri. Çünkü böyle bir durum da var. Güven duymuyorlardı, güven sıkıntıları vardı, bakıldı ki sıkıntı yok... Herkes kolayca bu şekilde kolay entegre oldu. Bu süreç daha çok hızlandırdı diye düşünüyorum. Araştırmalar da var herhalde o yönde” (K9).

4.2.2.2. Evden çalışma ile zaman tasarrufu. Katılımcılar, Covid-19 sayesinde zorunlu şekilde evden çalışma modeli ile; işe giderken yolda ve trafikte geçen zamandan tasarruf edildiği, yanı sıra toplantı organizasyonu için gereken zamanlardan tasarruf edildiği yönde görüş belirtmişlerdir.

“Bir tarafı Covid-19'da evlerden çalışmaya geçtik, bir buçuk senedir neredeyse. Bunun şöyle bir güzel faydası oldu. Yol İstanbul'da korkunç bir şey yani. Hani benim bile günde bir buçuk-iki saatim gidiyordu. İnsanların çok daha fazla zamanı gidiyordu. Çok büyük bir zaman kazandı insanlar oradan. Bence böyle bir faydası oldu” (K3).

“Aslında çalışan açısından yol sürelerinin kısaltılması serviste geçen süre anlamında büyük bize artıları oldu. Sektörde baktığımızda bankalar içinde büyük bir artışı oldu. Hem servis maliyeti olsun hem işçinin verimliliği açısından baktığımızda da. Çünkü diğer türlü iş döneminde işe gittiğimiz dönemde de bir toplantı bile yapılırken diğer ekiplerin toplantıya katılması, sizin katılmanız yaklaşık olarak sırf toplantının başlaması on beş dakika sürüyordu ekiplerin toplanmasıyla birlikte ama şu an bu dijitalle birlikte ve Covid-19 döneminde evden anında online çalışma, yani bir toplantıya katılmak artık maksimum otuz saniye. Yani çok yönlü bir etkisi var” (K6).

“Artık sahada insanlar, özellikle kurumsal şirketler, bizim OBİ dediğimiz orta büyük ölçekli işletmeler, kurumsal işletmeler, ne yaptılar? Artık eskiden müşteriye yetiyecek miyiz, randevumuz var, şu var, böyle şeylere gerek kalmadı. Direk randevularımızı artık yüz yüze değil, artık görüntülü konuşma programlarıyla bunları gerçekleştirebiliyoruz. Bu da bizim en büyük kolaylığımız. Bize en büyük sağladığı katılardan bir tanesi de buydu” (K14).

4.2.2.3. Riskli fiziksel işlerin dijitalle taşınması. Pandemi sürecinde yüz yüze işlem gerektiren süreçlerin dijital ortamda sağlık riskini bertaraf ederek yapıyor olması, olumlu bir deneyim olarak belirtilmiştir.

“Bu sadece bankacılık için değil ama, yani restoranlar da hani fiziksel ortamlarında hayatlarını gerçekten zor sürdürebilir hale geldiler. Ama pek çoğu dijital ortamda yapılan verilen siparişlerle ayakta kaldılar diye gözlemliyorum. Dolayısıyla sadece bankacılık değil, bütün sektörlerde dijitalleşmeyi gerekli kıldı diye düşünüyorum. Bunu söyleyebilirim. Yani iyi bir deneyim oldu bence. Çünkü şey gerçekten riskli insanların bir araya geliyor olması. Pek çok şeyi dijital yapabilir hale geliyor olmak bu anlamda olumlu etkili diye düşünüyorum” (K1).

“İyi deneyim olarak benim şubeye gitmeme gerek olmadan yeni bir bankaya müşteri olarak kendimi kaydedebilmem benim için iyi bir deneyimdir. Çünkü hastalık kapma riskini azaltmış olurum” (K8).

4.2.2.4. Sosyallik için şubeye gelme durumunda azalma. İşlem yapmak için değil, vakit öldürmek veya sosyallik için şubeye gelen emekli kesiminde azalma yaşandığı belirtilmiştir.

“Dijitalleşme açısından ben hiçbir kötülüğünü görmüyorum. Dediğim gibi iş yükünü çok azalttı, daha da azalttı. Çünkü şubeye gelme durumları olmadığı için özellikle bir dönem 65 yaş üzeri hiç dışarı çıkamıyordu. Kamu bankalarının yüzde yaklaşık 50-60 bandında müşterisi zaten emekli. Bu kişileri şubelerde tabiki göremedik. Çünkü bunlar sosyalleşme olarak sürekli olarak banka şubelerine gelen müşterilerdi. Hiçbir işlem yapmasa da bir şey sormak için bile gelip bekleme koltuğunda bekleyip, çaycıdan çay içip bir şey sorup, 5 dk - 2 dk belki kapıdan soracağı soruyu sormak için bile bir saat şubede bekleyen tiplerdi. Bu insanlar gelmemeye başladı. Gelmediği için tabi bir sürü şubede en azından böyle bir iş yükü büyük bir çoğunluk gitmiş oldu. Bireysel segment, bireysel bankacılıkta böyle bir durumumuz var. Emeklilerde bayağı azalma söz konusu oldu” (K9).

4.2.2.5. Jenerasyonlar arası dijital uyumlanma farkında azalma. Toplumda dijital işlem yapma alışkanlığı ve becerisi düşük olan yaşlı kesimin yaşanan zorunlu dijital dönüşüme uyumlanması ile, nesiller arası dijital uyumlanma farkında azalma olduğu belirtilmiştir.

“Şimdi toplumu şöyle ayırıyorum ben. 95 doğum sonrası olan kuşak ve 95 doğum öncesi olan kuşak. Özellikle 80 ve 80 öncesi 70'ler, 60'lar. Bu eski kuşak dediğimiz 80 doğumlu, 70 doğumlu, 60 doğumlu kuşak internetle barışık bir kuşak değil. Dolayısıyla her işini eski usul dediğimiz, görerek temas ederek yerinde işini bitirmek istiyorlar. Annemiz babamız hala bu gelenekle devam ediyor. Bankacılık işlemleri de dahil. Ama yeni nesil dediğimiz kuşak, internete veya teknolojiye entegre olan bir kuşak. O kuşak ne yapıyor, bütün işlemlerini rahatlıkla internetle barışık olduğu için çözebiliyor ve oradan çözmek istiyor. Buna eğilim istiyor, karşıdan da bunu talep ediyor. Covid sonrasında bu entegre olmayan kuşak da entegre olmaya başladı.

Entegre olmak zorunda kaldılar. Ürünün dijital kullanma o tarafta da artmaya başladı. Covid'in bu etkisi oldu ister istemez. Emekli geliyor, ben kamu bankasında çalışıyorum. ATM'den para çekmezdi illa gelir örneğin şubeden para çekmek ister. Neden güven sıkıntısı vardı? Şimdi ATM'den para çekmeye korkan bir nesil artık internette işlem görmeye başladı” (K5).

4.2.2.6. Artan iş yoğunluğu. Katılımcılar arasında Covid-19’un getirdiği yeni çalışma modellerine yönelik iletilen görüşler içerisinde en yaygın olumsuz deneyim olarak artan iş yoğunluğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda molaların azalması, öğlen arasında bile iş yapıyor olmak, akşam bitmeyen mesai gibi düşünceler dile getirilmiştir.

“Bununla birlikte ben bir tek kendi firmamda değil Türkiye’de genel olarak şirketlerin bunu bilerek ya da bilmeyerek yapıyor, suçlama yapmak istemem, ama benim gördüğüm insanlar tuvalete bile gidecek zamanımız yok diyorlar. Yani peş peşe dakika ara bile vermeden toplantılar koyuluyor. Yani toplantılar arttı. İnsanlar sürekli bilgisayarın başında bakıyor. Ben bunu orta ve uzun vadede sürdürülebilir bulmuyorum. İnsan sağlığı açısından yani işte bu omurga problemleri çıkacak fiziksel sağlık problemleri... Sürekli bu laptopa küçük şeylere bakarak... Yani bir yığın problem çıkacak, fiziksel sağlıkla ilgili ve ruhsal sağlıkla ilgili diye düşünüyorum. Diğer yandan bu olumlu kullanılabilir ise yani olumludan kastım şu, gözeterek yani. Mesela öğlen yemeği saatlerinde normalde ne yapıyorsunuz? Hiç kimse normalde size iş vermez. Çok ekstrem bir durumdur, yani fiziksel olarak gitseniz. Ama burada öğlen saatine toplantı koyuluyor. Yani öğle saatinde yemekte olduğunuz için kimse sizi toplantı koyamaz. Eh kardeşim yemek yiyorum, yemeyeyim mi dersiniz. Burada diyemiyorsunuz. Eh bir yandan yemeğini de ye oluyor, görüntünü kapatıp... Her şey buna dönüşüyor. Tuvalete bile elimizde laptopla gitmek gibi, neredeyse, bu çok absürt yerlere geliyor” (K3).

“Kendi adıma da hani bireysel olarak bana etkisi olumsuz bir yansıması; evden çalışma yöntemi hem iyi ama bir yandan da sanki iş yükümüzü artırdı gibi geliyor bana. Ve bu böyle bir şekilde nasıl diyeyim, somutlaştırılıp da gösterilebilen bir şey değil. Yani sadece mesai yapmak anlamında söylemiyorum çünkü. Yani çok daha fazla bence toplantı yapar olduk. Bir konuyu anlamak adına çok fazla konuşur olduk. Hani

yüzünüze bakınca daha net anlayacağımız şeyleri belki biraz uzatmış olduk ama bu da ilerde adaptasyon ile değişeceğini düşünüyorum. Belki hibrit bir modelle ilk etapta çok daha şey olacaktır, yeni yöntemler ya da normalleşecektir yani bizim evden çalışma yönetimimizde diyebilirim” (K4).

“Mesai yapmamız gerekmesi gibi şeyler kötü deneyim olarak görülebilir” (K8).

“Diğer türlü şirket zamanında geçirdiğimiz molalarımız olurdu. Ama tabii ki bu personel için biraz olumsuz artık mola kavramı diye bir şey ortadan kalkmış oldu. En fazla kendimize ayırabildiğimiz zaman öğle arası zamanları. Onun haricinde tabii ki altı da mesai bitimi yapıp servise gidiyorduk. Ama şu an böyle bir durumumuz yok. Hani en erken biz yani bilgisayarı kapatma zamanımız minimumda yedi oldu” (K6).

“Kötü deneyimlerde şu oldu bence, şey yaptığımız işler açısından kötü bir deneyim yok yani, bence çok fazla dijitalleştiğimiz için bu süreçte iyi yönde ilerliyoruz diye düşünüyorum, kötü yöndeki deneyim sadece bizim çalışma hayatında sürekli 7/24 çalışmamız olur muhtemelen. Çalışma kavramı gün ve saat kavramı olmaması olur” (K11).

“Özel hayat ve iş hayatı iç içe girdi. Aile hayatı, ilişkilerimiz... Her şey aslında bir iş hayatına dönüştü gibi bir ortam oluştu. Çünkü o bilgisayar orada durduğu sürece kapanmıyor, kapatmıyoruz. Yani ya da hep aklımızda bir iş var, yapayım aradan çıksın gibi durumlar oluyor. Bence bu noktada çok değiştirdi. Çünkü işe giderken bilgisayarı kapatıp sosyal hayatımıza döndüğümüzde bir daha hiç bunları düşünmediğimiz bir dönem vardı. Covid-19'la dijitalleşme çalışmaları arasındaki bağlantı çok net. Tamamen mecburiyetini doğurduğu bir dünya oluştu ve artık bu dünyada devam edecek, bu düzende devam edecek” (K12).

4.2.2.7. Asosyalleşme ve yalnızlık. Özellikle evden çalışma modelinde hem sosyal hem de iş hayatını evinde geçiren bireyler için yalnızlık hissi ve asosyallik ifadeleri öne çıkmaktadır. Ofis ortamındaki iş arkadaşları ile yaşanan sosyallikten, yardımlaşmadan ve birlikte öğrenerek başarıya deneyiminden mahrum olan bireyler bunu olumsuz bir tecrübe olarak belirtmişlerdir.

“Covid'den yaşadığım kötü deneyim olarak çok az sosyalleştığımız için hani bir yere kadar dijitalleşme, uzaktan çalışma, uzaktan işleri yapmak OK ama insan bir süre sonra bankaya gidip oradaki bankadaki memurla da konuşmak istiyor. Yada iş arkadaşına da bir çay içmek istiyor. Bu gibi şeylerde kötü deneyimler yaşadım. Yoksa hani iş yapış biçimi ya da işleri halletmiş biçiminde, uzaktan bankaya gitmeden, fiziksel olarak gitmeden bir eksikliğini çektiğim durumlar yok. Sadece sosyalleşme açısından eksikliğini çektiğim durumlar var” (K7).

“Kötü deneyim olarak da karşılarında canlı bir insan görememe diyebilirim” (K10).

“Olumsuz etkileri şunlar oldu, benim üzerimde özellikle psikolojik olarak, bir ekip içinde çalışırken ekiple iletişim halinde olduğumuz zaman daha güzel bir çalışma ortamı oluyor. Çünkü biz dijitalleşmedik, biz zaten dijitaldik. Ve şu anda uzaktan dijitalle döndük. Yan yana olup, ekip arkadaşınla biraz da sıkı çalışıyor olmak ve daha güçlü bağlar kurmak, daha disiplinli çalışmak ve işte daha hızlı halletmek söz konusu olduğu için Covid-19 öncesinde, şu an o yok. Birine ulaşmaya çalıştığınızda bilgisayar başında olmayabiliyor, arıyorsunuz işte müsait değilim durumu olabiliyor. Ben mesela özellikle x firması bünyesinde çalışmaya başladığım zaman pandemi süreci olduğu için ekipteki kimseyle yüz yüze gelmedim hala henüz. Bu mesela kötü. Dijitalleşme ise, beni çok etkiledi bu. İletişime çok açık ve genelde konuşmayı çok seven, insanlarla iletişimi çok seven bir insanım, bu durum beni olumsuz etkiledi diyebilirim” (K15).

“Kötü olarak da sosyal hayatımızı iş arkadaşlarımızla onlarla kurduğumuz sosyal sohbetleri, belki bir kahve sohbetini bile kaybetmek. Bunlar bunlarla gerçekten zorluyor” (K12).

“Bunlar iyi ama bu uzaktan çalışmanın fiziksel bağlantı ve temas olmaması anlamında da ciddi bağlantıyı engellediğini düşünüyorum. Mesela yeni başlayan insanlar var şirkete. Şey diyorlar işte 'ya geldim daha kimseyi yüz yüze görmedim' diyorlar mesela. 'Ben bir şey bilmiyorum nasıl öğreneceğim' diyor. Aynı yerde otursalar gidip yanına oturur bakar bilen kişinin. Geçerken o ona bakar, bir şeyin var mı der, bir şey soracağım der. Hani orada bir doğal bir şey var. Öğrenme doğal bir büyüme, adaptasyon var. Ama şu anda bu ortadan kalktı. Yani şimdi hakikaten gerçekten gelenleri oryantasyon değil, hakikaten ciddi eğitim vermeye ihtiyacımız olduğunu

düşünüyorum iş olarak. Çünkü öbür türlü doğal hayatın içinde olan birtakım şeyler şu anda artık yok. Çünkü fiziksel olarak birlikte değiliz. Herkes ayrı yerde, yani özellikle bir şey planlamadığım sürece o olmuyor yani. Hani birlikte olmanın getirdiği sohbet etmenin verdiği bağlantı, hayatın kolaylaşması, akması, yeni başlayanın adapte olmasının daha kolay ve basit hafif geçmesi gibi şeyler. Zor durumları fiziksel olarak bir arada olduğumuz için beraber atlatabilmek gibi insani şeyler... Yani bana göre insan topluluk olarak yaşamak üzere tasarlandığı için, yani uzaktan çalışma, bir araya gelme olmazsa arada çok sürdürülebilir bulmuyorum” (K3).

4.2.2.8. Adaptasyon zorluğu. Çalışma koşullarına gerek personelin gerekse dijital süreçleri kullanarak işlerini gerçekleştiren bireylerin adaptasyonu zaman almaktadır. Bu kapsamda yeni dijital süreçlere uyum için yaşanan adaptasyon zorlukları dile getirilmiştir.

“Dezavantajı anlamında söyleyeyim şöyle bir durum doğdu Covid'den sonra; şimdi ister istemez piyasalarda bir durgunluk meydana geldi. Bu durgunluğun tabandan başlayıp tavana kadar herkes hissetti Covid'in kendi özelinde. Kredi ihtiyaçları da artınca insanların bunu gelip de bankalardan talep etmeye başladılar ve yoğun talep başladı. Şimdi bu nesil dediğimiz nesil, kredi işlemlerini hala telefonla halledilebilecek kapasite. Yani toplumun bir çoğunluğu -bizim Türk toplumundan bahsediyorum- telefonla nasıl yapılır nasıl edilir değil, o öğrenme aşamasında bir sıkıntı var adaptasyonda” (K5).

“Belki başlangıçta çünkü dijitalleşeyim derken aslında birçok müşteriyi de kaybediyoruz. Çünkü henüz müşteriler o kadar da adapte değiller bence. Ama yavaş yavaş işte salgınla birlikte onlar da bir şekilde evirilmeye başladılar” (K4).

4.2.2.9. Fraud riskinin artması. Dijital ortamda gerçekleştirilen işlemlerin, şüpheli işlem olarak algılanması veya yaşanan güven problemleri olumsuz bir deneyim olarak belirtilmiştir.

“Fraudların önünü açtı ya da canlı bir insan görememe, acaba ben gerçekten burada işlem yapıyor muyum, yoksa yapmıyor muyum? Gibi insanlarda çeşitli algı problemleri, güven problemi, alгідan daha çok güven problemi ortaya çıkardı” (K10).

4.2.2.10. Farklı kuşakların covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdiklerine yönelik algıları. Kuşak boyutunda incelendiğinde, Covid-19'un getirdiği çalışma koşullarında yaşanan değişime yönelik farklı kuşaklarda farklı deneyimler dile getirilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 10'da kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

Tablo 10

Farklı kuşakların covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdiklerine yönelik algıları

Covid-19 bankacılık çalışma hayatında neleri değiştirdi	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
Olumsuz deneyimler				
Artan iş yoğunluğu	3	2	3	8
Asosyalleşme ve yalnızlık	1	2	3	6
Adaptasyon zorluğu	2	1	0	3
Fraud riskinin artması	0	1	0	1
Olumlu deneyimler				
Dijitalleşmeyi hızlandırdı	3	5	2	10
Evden çalışma ile zaman tasarrufu	2	2	3	7
Riskli fiziksel işleri dijitale taşıdı	1	1	0	2
Sosyalik için şubeye gelme durumu azaldı	0	1	0	1
Jenerasyonlar arası dijitale uyumlanma farkını azalttı	1	0	0	1
TOPLAM	13	15	11	39
N = Belgeler	5	5	5	15

Olumsuz deneyimler ele alındığında tüm kuşaklarda ortak şekilde öne çıkan ilk durum artan iş yoğunluğu olarak belirtilmiştir. X jenerasyonunda ikincil olumsuz durum adaptasyon zorluğu olarak dile getirilmiş, Y jenerasyonunda ikincil olumsuz durum asosyalleşme ve yalnızlık olarak ifade edilmiş, Z jenerasyonunda ise

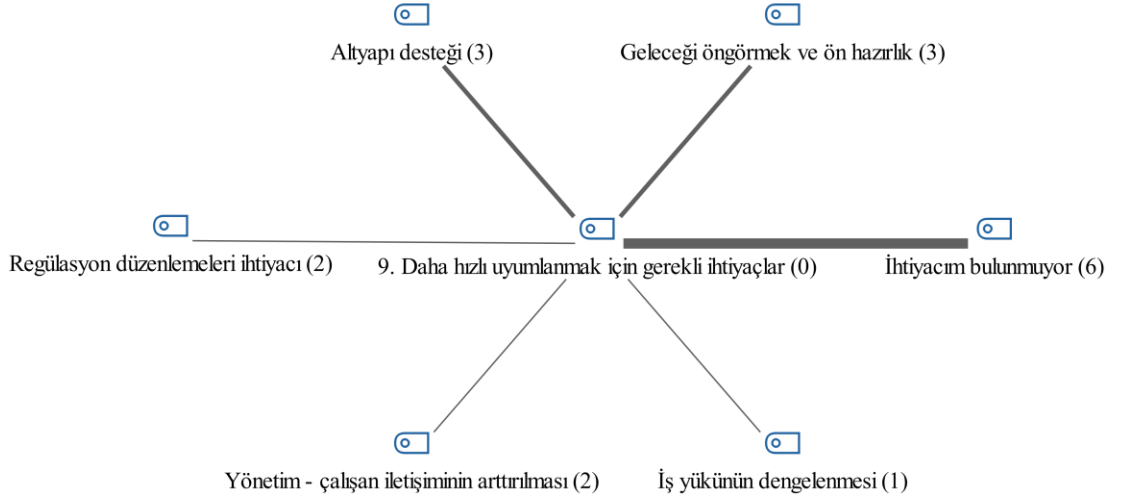
asosyalleşme ve yalnızlık olgusu, artan iş yoğunluğu ile eşdeğer ağırlıkta ifade edilmiştir.

Olumlu deneyimler değerlendirildiğinde; X ve Y kuşakları ortak bir görüş olarak en yüksek oranda Covid-19'un dijitalleşmeyi hızlandırdığına yönelik görüş belirtmişlerdir. Z kuşağı katılımcılar ise, en büyük olumlu deneyimi evden çalışma ile zaman tasarrufu olarak belirtmişlerdir. X ve Y jenerasyonlarında, bu deneyim haricinde sırasıyla evden çalışma ile zaman tasarrufu sağlanması ve riskli fiziksel işlerin dijital ortamda görülmesine yönelik olumlu deneyim ifade edilmiştir. Z kuşağı katılımcılarda ise, dijitalleşmeyi hızlandırmış olması olumlu bir deneyim olarak belirtilmiştir.

4.3 Başarılı Dijital Dönüşüm Uyumlanması İçin İhtiyaç Duyulan Faktörler

Başarılı dijital dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan faktörler, dönüşüme daha hızlı uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar ve zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gereken uygulamalar temaları altında incelenmiştir.

4.3.1 Dönüşüme daha hızlı uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar. Dönüşüme daha hızlı uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar teması altında yapılan görüşmelerde altı farklı kod tespit edilmiştir. Tüm katılımcıların yarısından fazlası bir veya birden fazla konuda desteğe ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Diğer yandan altı katılımcı herhangi bir ihtiyacı bulunmadığını, dijital dönüşümün gerekliliklerine yönelik mesleki yeterliliğinin ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmiştir. Temaya yönelik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 17'de sunulmaktadır:



Şekil 17. Dijital dönüşüme uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar

4.3.1.1. Geleceği öngörmek ve hazırlık. Katılımcılar, dönüşüm ihtiyaçlarının önceden analiz edilerek hazırlık yapılmasının, başarılı bir dijital dönüşüm süreci için önemli olduğunu vurgulamıştır. Bir plan çerçevesinde yapılan hazırlıkların, dijitalleşmeye yönelik kurum ve kişi seviyesinde uyumlanmayı kolaylaştıracağını belirtmişlerdir.

“Bu süreç bunu öğretti. Yoksa hazırlıksız yakalandığınız an otomatikman zaten yarıştan kopuyorsunuz. Bunun örneğini yaşadık. Kredi Garanti Fonu kredileri verdi bankalar. Şimdi burada bazı bankalar bir bakıyorsunuz paket çıkmadan kredilere başlıyor. Nasıl oluyor diyorsunuz çünkü o banka geçmişten beri o sisteme entegre olmuş. Yapısı hazır. Öyle bir şey geldiğinde hemen reaksiyon gösterip işlemlere başlayabiliyor. O adam yolun yarılacağı sürede sen daha arkadan gelmeye çalışıyorsun. Şimdi oradaki örneği KGF sürecinde verilen paketteki paranın miktarı belli. O miktardan pay alabilmek için hızlı olmak gerekiyor. O hıza yetişemediğin zaman da yarışta geride kalıyorsun” (K5).

“Çalışan olarak baktığımızda dijitalleşme yolculuğuna bir mindset (düşünce yapısı) olarak yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı bütün çalışanların inanmış olması, bu konuda KPI’larının olması (performans hedefleri), ve bu konu üzerine gerçekten yatırım yapılması gerekir çalışan gözüyle bakıldığında. Süreçlerin doğru analiz edilmesi gerekir. Parite yöntemiyle en çok acı noktalarının tespit edilip, doğru süreçlerle başlanıp en verimliden en verimsiz kadar bütün süreçlerin dijital

dönüşümünü, gerektiği kadar dijital dönüşümünü planlayıp bunu bir program halinde uygulamakta fayda var” (K2).

“Yani zor durumda kaldığımız nokta, Covid buna sebep oldu aslında, hızlı bir dönüşüme girmiş olduk ama daha belki planlı ve güvenli şekilde ilerleyebilmek için o yetkinliklerimizi daha hızlı arttırmamız gerekli olabilir” (K13).

4.3.1.2. Altyapı desteği. Dönüşümün gerektirdiği altyapı yatırımlarının zamanında yapılması yönünde görüşler belirtilmiştir.

“Bence zorluklardan ziyade, ne gibi zorluklarla karşılaşabileceğinizi kimse öngöremez. Ta ki 2 yıl önce işte Covid'i öngöremediği gibi. Bankalar bundan sonra şunu yapmak zorunda; insan eğitiminden ziyade teknoloji altyapısına daha önem vermek zorunda. Bunu öğrendiler ve karşılaşabilecekleri sıkıntılar ne olursa olsun ne olabileceğini kestiremedikleri için öncelikli olarak buradaki altyapılarını güçlendirmeli ve olası sıkıntıları yaşayacağı sıkıntıları ön görecektir paket programlar veyahut değişimleri önceden yapmaları gerekiyor” (K5).

“Müşteri gözüyle baktığımızda, şu anda tabi dijital dönüşümün bankalar açısından ne kadar büyük bir fark yarattığını ve müşteri kazanımlarında ne kadar büyük bir fark yarattığını, sunduğu hizmetler ve çözümleri çok net gösteriyor. İşte onboarding (müşteri edinimi) sürecinin tamamını dijitalde yapan bankalar şu anda tabi ki inanılmaz derecede öne geçtiler. Bunu hem mevzuat açısından çözen hem altyapı açıdan çözenler hem işte dijital açıdan çözenler çok net bir şekilde iki adım üç adım öne geçtiler ve hem mevduat hem müşteri sayısında artış sağladılar” (K2).

4.3.1.3. Regülasyon düzenlemeleri ihtiyacı. Yeni dijital süreçlerin çerçevesini belirleyecek olan mevzuat düzenlemeleri ihtiyacı görüşü belirtilmiştir. Bu çerçevede teknolojik gelişmelerin hızına ayak uyduracak regülasyon düzenlemelerinin öneminin altı çizilmiştir.

“Esasında bankacılıkla regülasyonlar bizi dijitalleşmeye biraz şey yapıyor, engelliyor. Çünkü devlet bu regülasyonları koyarak iki yönden bir dijitalin önünü kesiyor, yani diyor ki şu kadar şu geliştirmeyi yapabilirsiniz datanızı böyle koruyacaksınız, şöyle

yapacaksınız. Bunlarda haklı olabilirler ama bu dijitalleşme hızını yavaşlatıyor. Bir de verdikleri hızlı regülasyon değişikliklerinde yani kural değişikliklerinde esasında bankalar kendini geliştirecek dijital programlar yapmak yerine eski yapıların da o regülasyonlara uydurmaya kullandıkları için bence regülasyonları daha verimli hale getirerek, belki gereksiz regülasyonları kaldırarak ya da yeni regülasyonlar çıkartıp eski programa yeni regülasyonu uydurmak yerine daha esnek bir yapıda kullanarak, bankalara ya da finans sektörüne kendilerini daha dijitalleştirecek zaman alanı bırakmaları gerektiğini düşünüyorum” (K7).

“Daha da hızlanması için kesinlikle regülasyonların çıkması gerekiyor. Özellikle bireysel dünyada dijitalleşme bireysel işlemlerde yeterli olgunluğa geldiğini düşünüyorum. Ama ticari taraf dijitalleşme için regülasyonlar anlamında düzenlemelerin yapılması gerekiyor. Yani dijital uyumda karşılaştığımız bir zorluk olduğunu, yani şu an için işlemleri yaparken aklıma gelen bir zorluk yaşadığımızı düşünmüyorum. Gerek eğitim gerek şey olarak herkesin yeterli olgunlukta olduğunu, sadece burası için regülasyonlar anlamında düzenlemeler olması gerektiğini düşünüyorum” (K10).

4.3.1.4. Yönetim – çalışan iletişiminin artırılması. Dijital dönüşüme stratejik olarak yön veren yönetim pozisyonunda bulunan kişilerin, alt kadro çalışanlar ile sık iletişimde olması, dönüşümün anlaşılır ve özümsebilir bir yol haritası ile sunulmasının ve açık iletişimin önemi belirtilmiştir.

“Kesinlikle ve kesinlikle burada yönetimin çalışanlara bu dönüşümü çok iyi anlatması, periyodik olarak dinlemesi, 1500 kişiyi dinlemezsin, anket yapıyorlar ama hakikaten gidip orada bakmak ve o endişeleri giderme yönünde. Çünkü insanlar anlamaya, ilgilenmeye ve güvenmeye ihtiyacı var. Herkes şunu düşünüyor. Dönüşüm olacak. Ben müdür kalacak mıyım? Direktör kalacak mıyım? Pozisyonumu koruyabilecek miyim? Aynı maaşı almaya devam edebilecek miyim? Her şey değişecek... Benim yerim ne olacak? Ne olacak bana diye korkuyor insanlar. Buraları bence çok önemli. Orada bir endişe, kafa karışıklığı, depresyon, haset gibi pek çok şey var. Bunların adı söylenmiyor, koyulmuyor” (K3).

“Yani aslında dijitalleşmeden üst yönetimin beklediği şeyle biz aynı şeyi mi anlıyoruz? Ben o kısmında çok emin olamıyorum. Yani üst yönetimin ya da genel olarak bir böyle konuşulan dijitalleşmenin, aslında bana yansımaları, benden gerçek anlamda beklenen şeyle aynı şey mi olduğundan emin olamıyorum. Çünkü aslında bu konu biraz net olmayan bir konu. Yani dijitalleşme diyoruz, ama ne bu yani? Nereye kadar dijitalleşme? Ya da ben kendi bankam açısından dijitalleşmek ne demek? Ve bu böyle soyut cümlelerle değil, daha net cümlelerle ifade edebiliriz diye düşünüyorum. Yani şey gibi olmamalı yani, 'müşterilerimize işte böyle dijital bir ortam sunmayı...' bu değil yani bence. Dışarıya böyle belki söylenebilir genel cümlelerle ama bence içeride daha somut şeylerle ifade edilebilir bu. Yani atıyorum mesela bundan sonra işte dijitalleşme adına biz izinlerimizi bu şekilde girmeyeceğiz, mesela bu bile dijitalleşmenin başka bir parçası gibi. İşlerde de aynı şekilde daha net bir şekilde ifade edilmeli diye düşünüyorum. Çünkü diğer türlü çok havada kalıyor bence. Herkes başka şey anlıyor. Bu bence uyumu zorlaştırıyor” (K4).

4.3.1.5. İş yükünün dengelenmesi. Mevcut iş yükü düşünüldüğünde dijital dönüşüm için gereken ilave eforun karşılanabilmesi için kaynak yönetimi ve önceliklendirme konusunda adım atılması gerektiği ifade edilmiştir.

“Yani daha hızlı uyumlanmak, şu anki iş yükü sebebiyle çok mümkün değil gibi duruyor. Yani şöyle olabilir. Şu an yaptığımız bütün işleri bırakın, dijitalleşme ile ilgili işler yapın denirse çok daha hızlı uyumlanabilir diye düşünüyorum” (K8).

4.3.1.6. Farklı kuşaklara göre dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan unsurlar. Kuşak boyutunda incelendiğinde, dijital dönüşüme daha hızlı uyumlanabilmek adına farklı kuşaklarda farklı ihtiyaçlar belirtilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 11’de kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

Tablo 11

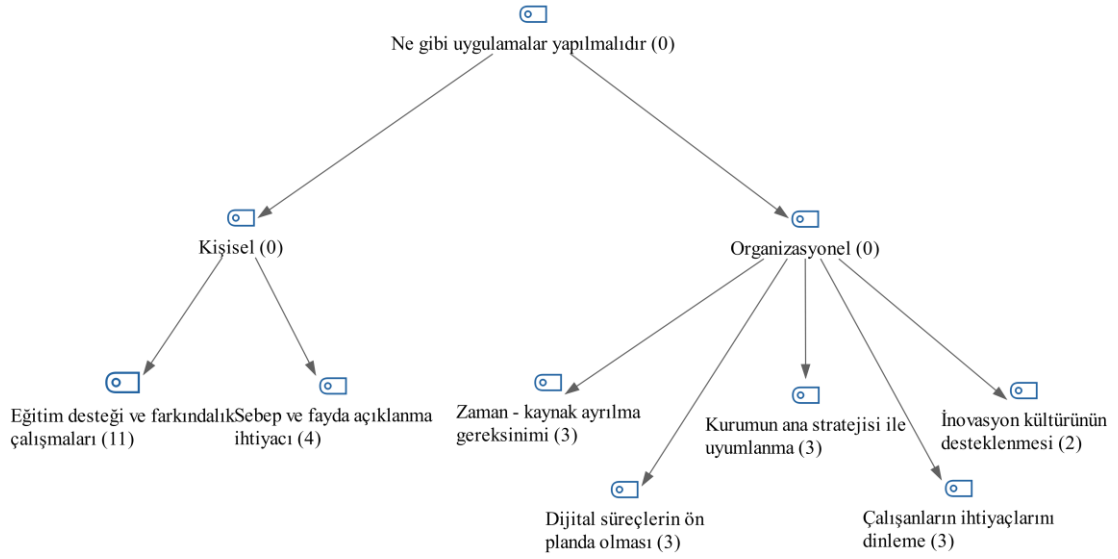
Farklı kuşakların daha hızlı dönüşüm uyumlanması için ihtiyaçları

Daha hızlı uyumlanmak için gerekli ihtiyaçlar	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
İhtiyacım bulunmuyor	1	1	4	6
Geleceği öngörmek ve ön hazırlık	2	0	1	3
Altyapı desteği	2	1	0	3
Regülasyon düzenlemeleri ihtiyacı	0	2	0	2
Yönetim - çalışan iletişiminin artırılması	2	0	0	2
İş yükünün dengelenmesi	0	1	0	1
TOPLAM	7	5	5	17
N = Belgeler	5	5	5	15

X jenerasyonu için geleceği öngörmek ve hazırlık, altyapı desteği ve yönetim – çalışan iletişiminin artırılması en önde gelen ihtiyaçlar olarak belirtilmiştir. Y jenerasyonu için regülasyon düzenlemeleri ihtiyacı en önde gelen ihtiyaç olarak birinci sıradadır. Z jenerasyonu ise; tüm X ve Y jenerasyonuna göre kendini mevcut bilgi, donanım ve mesleki yetkinlikleri anlamında en hazır gören kuşak olarak değerlendirilmektedir. Z kuşağında ihtiyaçlar konusunda görüş belirten katılımcılar arasında geleceği öngörmek ve hazırlık unsurunun önemi belirtilmiştir.

4.3.2 Zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gereken uygulamalar.

Zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gereken uygulamalar teması, kişisel ve organizasyonel gereksinimler kategorileri altında incelenmiştir. Bu kapsamda temaya yönelik toplam yedi adet farklı kod tespit edilmiştir. Temada incelenen kişisel ve organizasyonel gereksinimler bazında hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli Şekil 18’de sunulmaktadır:



Şekil 18. Dönüşümde zorlukların üstesinden gelmek için yapılması gerekenler

4.3.2.1. Eğitim desteği ve farkındalık çalışmaları. Katılımcıların büyük bir kısmı, dijital dönüşümdeki zorlukların üstesinden gelebilmek adına eğitim ve farkındalık çalışmalarının payının çok önemli olduğunu belirtmiştir.

“Kişisel olarak personelin daha eğitilmesi gerekiyor. Gerek kendi içinde gerekse değişen mevzuat ve bankacılıkla alakalı mevzuatsal, yasal ve yapısal değişikliklerle alakalı. Personelin daima eğitime alınması gerekiyor. Bu eğitimin periyodik olarak yapılması gibi, organizasyonel olarak da bankaların yeniliklerini birbirlerinin yeniliklerini hızlı şekilde takip etmesi gerektiğini düşünüyorum. Bir bankaya yenilik yaptığında veya bu banka bunu yapmış deyip aynısından ziyade onu daha iyi nasıl geliştirebilirim onun da peşine düşmesi gerekiyor” (K5).

“Eğitsel boyutta teknik anlamda bir eksiklik varsa ekipte, bir araç kullanılacaksa yada bir konuda eğitime ihtiyaç varsa, bilgi eksikliği varsa eğitimler veriliyor olabilir diye düşünüyorum” (K1).

“Nasıl böyle online eğitimler yapıyoruz, iş güvenliği eğitimi mesela, gayet somut şeyler yazıyor içinde. Bunun için de çok somut şeylerin yazıldığı bir iş yapış modeli belirtilebilir mesela. Bu bile bir şeydir. Yeni gelen arkadaşlarla bir böyle bankamızı tanıtıcı eğitimler veriliyor ya, bunun biraz daha dijitale yönelik içeriklerinin zenginleştirilmesi misal ve sadece yeni gelenlerin değil, diğer içerdeki çalışanlara da

yapılması. Çünkü aslında yeni gelenler çok da böyle bence iş yapış tarzını belirlemiyorlar. Bir şekilde o arkadaşlar içerdeki kültüre adapte oluyorlar. Zaten bu böyle bir problem bence, içerdeki kişiye eğitim verilmediği için içerdeki kişi bildiği şekliyle yapmaya devam ediyor diye düşünüyorum” (K4).

“Bireysel olarak herkesin eğitilmesi lazım ve bu işe inanmışlık lazım. Yoksa insanlar sahiplenmediği zaman, kullanmadığı zaman, çözüm üretmediği zaman ya da proje üretmediği zaman, fikir üretmediği zaman, inovasyon olmadığı zaman bu süreçleri gerçekleştirmek çok zor gerçekten. Böyle bir direnci de kırmak lazım” (K2).

“Yani şu dijitalleşme nedir, nasıl yapılır gibi eğitimler verilmesi, çalışanın vizyonunun; böyle şeyler da varmış ve hani bu müşteri odaklılık açısından böyle olumlu şeylere sebep oluyormuş gibi bir algı yaratılması mantıklı geliyor bana” (K8).

“Özellikle şu an bankalarda olsun gerek kamu bankaları gerek konveksiyonel bankacılıkta, birçok insan hala örnek verecek olursam; Zoom, Microsoft Teams bu tür programları hala kullanamayan insanlar var. Bunların üzerine çalışmalar yapılmalı. Bunların üzerine eğitim verilmeli. Pazarlamacılık özellikle bunu parantez açarak söylemek istiyorum, özellikle pazarlama departmanında görev yapan arkadaşlara ürün sunabilmek, ürün satabilmek için dijital ürün sunumu üzerine, bunun üzerine geliştirmeler yapılmalı. Çünkü artık sistem bizi bu tarafa götürüyor. Artık her şey dijital üzerinden gittiği için bence ürün pazarlama yetkilileri, şu bu vesaire bunlar üzerinden de eğitim verilmeli. Satış eğitimleri verilmeli” (K14).

“Aslında şöyle kişisel anlamda bence eğitim planlamaları ve gelişim planlamaları tamamen kişisele yönelmeli. Artık özellikle dijitalleşme ve uzaktan çalışma, dijital dünya ve yenilikler konusunda tamamen böyle olması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü evet bir grup eğitimleri ve beklenen bir kariyer yolu var ama herkes buna uyumlanacak formda değil bence artık. O sebeple tamamen kişiye yönelik bir çalışma şekli, bir eğitim yapısı bir gelişim haritası oluşturulmalı diye düşünüyorum” (K12).

4.3.2.2. Sebep ve fayda açıklanma ihtiyacı. Yapılan çalışmalara yönelik sebep – sonuç ilişkisinin açıklanmasının dönüşüm uyumlanması üzerine olumlu etki yaratacağı görüşü iletilmiştir.

“Ben kişisel olarak şunu söyleyebilirim. Yapılan şeye neden ihtiyaç duyulduğunu, insanlara nasıl fayda sağlayacağını, katkısının ne olduğunu kişiler anlatabilirler. Ekipteki herkesin aynı yaklaşımı gösterebilmesi için bunu söyleyebilirim” (K1).

“Dijital dönüşüm nedir, neleri etkiler, müşteri deneyimi açısından bakıldığında ne yapılması gerekir gibi eğitimler verilmeli. Bu eğitimler sonrasında yapmış olduğumuz dijitalleşme geliştirmelerinin farklı ekiplere olan etkisini daha rahat anlayabiliriz ve belki aslında yapacağımız bir iş farklı bir ekibin servislerinde büyük bir yoğunluğa sebep olacak olabilir, hani bir yoğunluk yaratabilir. Belki alacağımız eğitimlerle o servisler hakkında da bir bilgimiz olursa bizim için büyük kolaylık sağlayacağını düşünüyorum. Yani bu konuda eğitimler verilmeli” (K6).

“Biz bankacıyız ama atıyorum Facebook bunları yapıyor, biz de bir süre sonra bankacılığı buraya evirilmemiz gerekiyor. Twitter bunu yapıyor. Bakın Facebook banka aldı gibilerinden esasında trendleri de takip edecek güzel organizasyonlar yapılmalı” (K7).

4.3.2.3. Zaman – kaynak ayırma gereksinimi. Dönüşüm çalışmalarının mevcut işlerle paralel bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli kaynak ve zaman planlamasının yapılmasının gerekliliği belirtilmiştir.

“Yıllık planlarımızın haricinde ilave kaynak olarak imkân sağlanabilirse bankacılıkta dijitalleşme konusunda daha hızlı ilerlenebileceğini düşünüyorum. Kaynak problemleri yaşıyoruz çünkü” (K11).

“Şu şekilde söyleyebilirim. Tek sorun benim açımdan sosyal olmak, işte biraz daha fazla mesai yapmak için olduğu için, çünkü saat 6 dediğiniz zaman kalkamıyor insan. 7'yi buluyor, 8'i buluyor bazen. 8 buçuğu bulduğu oluyor, bazen de gece 2'ye kadar çalışıyorum. Zaten evdesin kafası oluyor herkeste. Gündüz bir iş yetişmediyse akşam yetiştirmelisin durumu söz konusu oluyor. İşte bunlar için, yani mesai tarafı için yapılabilecek bir şey yok ama bu sosyal stresin biraz azalması için yapılabilecekler olarak, mesela tüm çalışma arkadaşlarımla da o şekilde konuşuyoruz, bir araya bazen

gelinmeli yani sanal ortamdan bahsediyorum, Teams gibi bir yerden. Ve bu çalışmalar için zaman yaratılmalı” (K15).

“Organizasyon olarak, dediğim gibi eğitimler vesaire daha iyi planlanabilir, kaynak ayrılabilir” (K13).

4.3.2.4. Dijital süreçlerin ön planda olması. Dönüşüm uyumlanmasının daha hızlı sağlanabilmesi adına, alternatif süreçler olsa dahi dijital süreçlerin ön planda tutularak kullanılması, kullanımının teşvik edilmesi ve yerine göre zorunlu kılınmasının öneminden bahsedilmiştir.

“Bu adaptasyon süreçlerini hızlandırmak için belki yeni teknolojileri teşvik ederek, ne bileyim yeni bilgisayarlar kullanarak, yeni programlar kullanarak, yeni eğitim yapıları kullanarak ya da eğitimleri aktararak çalışmalıyız” (K7).

“Şöyle organizasyonel olarak mesleki çok işimiz var dijitalleşmeye yönelik daha fazla imkân sağlanması gerekir mesela. Mevcut uygulamalar yerine madem bu konuda önümüz açıldı birçok uygulamayı dijital olarak kaydedelim diye” (K11).

“Yani şöyle ben şimdi kamu bankasıyım, kamu bankasında da büyük çoğunluk segment olarak yaş grubu çok yüksek grup. Biz burada bireysel bankacılık alanında oldukça zorluk çekiyoruz. Müşteri çok sabit fikirli, sabit fikirli müşteriyle karşı karşıyayız. Devlet memuru da biraz dönüşüm bazıları çok oldukça kapalı, çok sabit. Değişmeyi açıkçası müşteri bazında çok zor yaşıyoruz. Hala daha şubede, olsun ben bir şubeye gideyim de şubeden bir işlem yapayım diyen var. Ya da mesela kamu vergiler bile artık barkodlu ödeme sistemine geçti. PDF'i düzgün bir şekilde sisteme yükleyip Kobi'ler ya da ticariler direkt barkodunu güzel bir şekilde gönderdiklerinde bu çok hızlı bir şekilde barkod okutarak vergi ödemelerini, tahsilatlarını gerçekleştirebiliyoruz. Ama hala daha bunda bile sıkıntı yaşıyorum. Yani PDF şeklinde göndermiyor mesela... Tarama şeklinde gönderiyor. Çok bozuk tarayıcılardan geçiriyor. Barkod okunmuyor. Hani barkod okunmuyor diyorsun ama yine de aynı şekilde yine gönderiyor. Çok çok sabit fikirlilik geçiyor. Biz mecburen manuel elle girmek zorunda kalıyoruz eski düzende. Bu bizi çok yoruyor. Yani karşı müşteri ile yaşadığımız böyle sıkıntılar var. Bunun için nasıl çözümler alınabilir? Belki biraz sert

olacak ama... Hani bu işlem bu şekilde olmazsa, birazcık daha milletten millete değişiyor... Bazen eğitimle de alakalı. Bunu yapmazsanız ödeme geçmeyecektir, işleminiz yapılmayacaktır diye dayatmadığımız sürece herhalde biraz Türk milletinin aynı şekilde kendi bildiğini okuyan bir yapıları var. Biraz dayatmak herhâlde gerekiyor. Yani eğer bu işlemi bu şekilde yapmazsanız olmayacak. Biz biraz da esnek davranıyoruz. Gerçi esnek de davranılmıyor... Sürekli müşteriye söyleniyor ama yavaş yavaş herhâlde alışacak. Direkt sert bir şekilde olmuyor dersin bu sefer de müşteriye küstürürsün. Onun ayarı ayarlanacak, nasıl ayarlanacak ama bilmiyorum. Süreç nasıl işleyecek yavaş yavaş göreceğiz. Bana kalırsa direkt sert çözümlerle işlemi hızlı çözmek isterim. Olmuyor deyip gidince müşteri mecburen uygulamayı kullanma zorunluluğunu hissetmesini isterim. Ama olmuyor bu yani ticari yaşamda da birazcık yumuşak davranmak gerekiyor, çok sert davranamıyorsun” (K9).

4.3.2.5. Kurumun ana stratejisi ile uyumlanma. Firma ve kurumlarda stratejiyi belirleyen görevlerde bulunan yöneticilerin, dönüşümü şirketin temel stratejilerinin içinde ele alması ve tepeden aşağı benimsenen bir dönüşüm kültürünün önemi vurgulanmıştır.

“Her şeyden önce bu dijitalleşmenin; şirketin, bankacılık olarak bakarsak, bankanın ana stratejisi ile uyumlanması lazım. Bir defa dijital stratejisinin olması lazım bankanın. Dijitalleşmeyi yöneten bir ekibinin olması lazım, dedike bir ekip. Hatta iş birimlerinde de bu bakış açısıyla çalışan insanların olması lazım. Öte yandan, bahsettiğim gibi, doğru bir şekilde dijitalleşmenin analiz edilerek bütün süreçlerin gözden geçirilmesi, en verimliden en verimsizine doğru süreçlerin dijitalleşme dönüşümünün yapılması, projelendirilmesi lazım. Yatırımların zamanında yapılması lazım” (K2).

“Yani nasıl olacak bir kez organizasyonun dijital dönüşümü kabul etmesi lazım, tepe olarak” (K7).

“Bir de aslında vizyon olarak da yani hani belki kendi çevremden sürekli konuşuyorum ama diğer şirketleri bilmediğim için. Onları da düşününce biraz vizyon olarak da şirketin öncelikleri arasına girmesi gerekir dijitalleşmenin. Çünkü günün sonunda her zaman ilk hedef neyse her zaman öncelik onda oluyor. Yani bu kadar projenin arasında

önceliği onda olmadığı zaman çok da fazla uyum sağlanabileceğini düşünmüyorum açıkçası” (K13).

4.3.2.6. Çalışanların ihtiyaçlarını dinleme. Dönüşüm stratejisini oluşturan ve yürüten yönetim kadrosunun yanı sıra, alt kadroda çalışan personelin de ihtiyaçlarının ve düşüncelerinin dinlenerek dikkate alınmasının öneminden bahsedilmiştir.

“Bireysel olarak herkesin eğitilerek dinlenmesi lazım ve bu işe inanmışlık lazım. Yoksa, insanlar sahiplenmediği zaman, kullanmadığı zaman, ya da çözüm üretmediği zaman, proje üretmediği zaman, fikir üretmediği zaman, inovasyon olmadığı zaman bu süreçleri gerçekleştirmek çok zor gerçekten. Böyle bir direnci de kırmak lazım” (K2).

“Yani bir kere yönetimden başlıyor. Çünkü dönüşümü zaten isteyen, liderliğini yapan yönetim. Yani icra. Şirket yönetimi ya da yönetim kurulu, oradan gelen bir şey var. Hani bunu aşağıya indirmek için yukardan ben sizin için yaptım demek yerine önce aşağıdan, biz değişmek, dönmek istiyoruz, sizce nasıl olsa burası öyle bir yer olur? Nasıl daha iyi para kazanırız? Burayı ne olsa daha severek gelirsiniz? Bu işlerde verimliliğinizi ne arttırır? Gibi böyle hem insanları motive edecek anlamlı şekillerde gelip o dönüşümü birlikte ortaya koymak. Yani nasıl yapacağınızı aşağıdan da yukarı doğru dinlemek önemli. Yani bu tamamen illa oradan geleni al demek değil. Ama buraları dikkate almak ve oradan gelen sesin duyulduğuna, o insanların güvenmesi ve emin olması lazım. Bu olursa o zaman sahiplenir insanlar bunu, benim derlerse o zaman sizin onlara gidip de işte özel bir şey yapmanıza gerek kalmaz. Zaten sizden çok sahiplenirler” (K3).

“Organizasyonel olarak aslında tabii ki hiyerarşik bir dünyada yaşıyoruz. Her ne kadar ondan uzaklaşıldı dense de pratikte çok mümkün olmuyor. Bu sebeple bence organizasyonel olarak en alt seviyedeki diyeceğim ama -unvan olarak bahsediyorum- çalışanla en üst seviyedeki kişinin bence tüm şartlar açısından eşitlenmesi gerekiyor. Yani bilgi değil bu, ama çalışma yapısı, çalışma süresi ve işte o samimi iş hayatı samimi ortam... Yani artık bunun böyle bir hesap verme, hesap alma dünyası değil daha çok gerçekten güven ortamında kaliteli geri bildirimlerin verildiği bir ortama dönüşmesi gerek bence organizasyon olarak” (K12).

4.3.2.7. İnovasyon kültürünün desteklenmesi. Dönüşümdeki zorlukların üstesinden gelmek adına, özgün çözümler üretmenin ve yeni fikirlerin desteklenmesinin önemi vurgulanmıştır.

“Ne yazık ki Türkiye’de bankacılık biraz kopyalama usulü yapıldığı için, bu bankada bu var, biz de aynısını yapalım şeklinde bir anlayış var. Burada bazı bankalar bu işten sıyrılıyor. Banka bunu yapmış, biz daha iyisini nasıl farklılaştırırız, onu yapan bankalar zaten ön plana çıkıyor. İnovasyon dediğimiz şey dünyada şu an yani geçmişte daha konuşulan bir şey. Ama şu an en ön planda olan şey inovasyon. Yeniliği ön planda olan, ilk kim yenilikçi hareketi yaparsa o parçayı götürüyor” (K5).

“Fikir üretmediği zaman, inovasyon olmadığı zaman bu süreçleri gerçekleştirmek çok zor gerçekten. Böyle bir direnci de kırmak lazım” (K2).

4.3.2.8. Farklı kuşaklara göre zorlukları yenmek için yapılması gerekenler.

Kuşak boyutunda incelendiğinde, dijital dönüşümdeki zorlukların üstesinden gelmek adına yapılması gerekenler konusunda farklı kuşaklarda farklı görüşler belirtilmiştir. Görüşmelerde elde edilen bulgulara göre bu farklılıklar Tablo 12’de kodlar çerçevesinde sunulmuştur:

Tablo 12

Farklı kuşakların dönüşümdeki zorlukların üstesinden gelmek adına görüşleri

Zorlukların üstesinden gelmek için ne gibi uygulamalar yapılmalıdır	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
Organizasyonel				
Zaman - kaynak ayrılma gereksinimi	0	0	3	3
Dijital süreçlerin ön planda olması	0	2	1	3
Kurumun ana stratejisi ile uyumlanma	1	1	1	3
Çalışanların ihtiyaçlarını dinleme	2	0	1	3
İnovasyon kültürünün desteklenmesi	2	0	0	2
Kişisel				
Eğitim desteği ve farkındalık çalışmaları	4	4	2	10
Sebep ve fayda açıklanma ihtiyacı	1	2	0	3

Tablo 12 (devam)

Zorlukların üstesinden gelmek için ne gibi uygulamalar yapılmalıdır	X Jenerasyonu	Y Jenerasyonu	Z Jenerasyonu	Toplam
TOPLAM	10	9	8	27
N = Belgeler	5	5	5	15



Bölüm 5

Tartışma ve Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma sorularına yönelik elde edilen bulgular üzerinden çıkarılan sonuçlara yer verilmiş ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlaması amacı ile öneriler sunulmuştur.

5.1 Araştırma Sorularına Yönelik Sonuçlar

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve Covid-19 gündemi kapsamında bankacılıkta hız kazanmış olan dijital dönüşüme farklı kuşaktaki bireylerin uyum kabiliyetleri, dijitalizasyon algıları ve başarılı bir dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duydukları hususları inceleyen bu çalışmada elde edilen bilgi ve deneyimler, araştırma soruları başlıkları altında ortaya konulmuştur.

Birinci araştırma sorusu olarak bankacılık sektöründe çalışan farklı kuşakların dijitalizasyon algısı ve dijitalleşmeyi yaygınlaştıran faktörlere yönelik düşünceleri ele alınmıştır. Bu konuda araştırmaya katılan tüm katılımcıların ortak görüşü; dijitalleşmeyi temelde fiziksel işlerin dönüşümü ve otomasyon ile bağdaştırmaları, dijitalizasyon ile kolaylık ve rahatlık sağlandığı yönündedir. Mevcut süreçlerin dijital ortama taşınması ve insan emeği ile yapılan işlerin dijital ortamda otomasyona tabi olarak yapılması, dijital dönüşüm denince ilk akla gelen unsurlar olarak ön olana çıkmaktadır. Alınan görüşlere göre dijitalleşmeyi çalışma hayatında yaygınlaştıran en önemli unsur verimlilik ve ekonomik kazanç olarak belirtilmiştir. Bu görüşler, 2016 yılında TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, dijital teknoloji dönüşümünün en çok değer yarattığı alanlar arasında operasyonel verimlilik birinci sırada yer almaktadır (TÜSİAD, 2016). Alınan görüşlerde, dijitalizasyonu çalışma hayatında yaygınlaştıran en büyük faktörlerden biri de Covid-19 olarak öne çıkmaktadır. Buna paralel şekilde yapılan araştırmalarda, salgın döneminde uzaktan çalışma modeline yüksek oranda işveren talimatı ile geçiş yapıldığı ve Covid-19'un çalışma hayatında dijitalizasyon anlamında büyük bir hızlandırıcı faktör olduğu görülmektedir (Baycık, Yay, Dulay Yangın, & Doğan, 2021).

Genel görüş haricinde farklı kuşaklardan bireylerin değerlendirmeleri incelendiğinde, X kuşağı mensubu çalışanlar dijitalizasyonu kolaylık ve rahatlık sağlayan bir unsur olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra, dijitalleşmeyi insan faktörünü ortadan kaldıran bir unsur olarak değerlendirmektedirler. X kuşağı bireyler teknolojiyi amaç odaklı kullanan ve realist karakter özellikleri ile öne çıkmaktadır (Adıgüzel vd., 2014). Dijitalizasyonu yaygınlaştıran faktörlere yönelik değerlendirmeleri insan ihtiyaçları, rekabet koşulları ve verimlilik unsurlarında kümelenmektedir. Gelişen teknoloji unsurlarının kimi alanlarda insan ilişkilerinden daha ön plana geçmesi kaçınılmazdır ve X kuşağı bireyler bunun bilincinde olarak bu gerçeklik ile yüzleşmektedirler. Bunun yanı sıra, X kuşağının iş hayatına başladığı dönemde günümüz teknolojilerinin temel altyapıları henüz yeni kurulmakta olduğu için, günümüze kıyasla çok daha güç süreçlerde dirayet ile çalışan X kuşağı mensupları için dijitalleşme ile sağlanan imkanların bir konfor unsuru olarak değerlendirilmesi literatür ile paralellik göstermektedir. Sosyal birlikteliğe önem veren X kuşağı mensupları, dijitalizasyonun asosyalliği beraberinde getirmesine dair endişelerini paylaşmışlardır.

Y jenerasyonu katılımcılar için dijitalizasyon, otomasyonun ötesinde hayatımıza hız ve pratiklik getiren bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Dijitalizasyona yönelik herhangi bir olumsuz algı veya endişe belirtilmemiştir. Yine dijitalizasyon algılarına paralel olarak dijitalizasyonu yaygınlaştıran faktörleri değerlendirmeleri istendiğinde, zaman kazancı olgusunu ön planda belirtmişlerdir. Y kuşağına mensup bireyler, ekonomik dalgalanmalar ve doğal afetlerin yaşandığı, teknolojinin çok hızlı değiştiği bir dönemde büyümüşlerdir (Kati, 2020). Anlık mesajlaşmanın doğuşuna ve hayatımıza girişine tanıklık eden dijital neslin ilk dalgası olan Y kuşağı bireyler, iş hayatında da değişime hızla adapte olan, uyum kabiliyeti yüksek bir tutum sergilemektedir. Bu kapsamda araştırma çerçevesinde dijitalizasyona hız ve zaman kazancı perpektifinden yaklaşımları literatürdeki kuşak tanımlamaları ile paralellik göstermektedir.

Z jenerasyonu katılımcıları için dijitalizasyon, fiziksel işlerin dönüşümünün yanı sıra kolaylık, rahatlık ve hız kavramlarını ifade etmektedir. Günlük işlerin dijital çözümler ile çok daha hızlı ve rahat yapılması, Z jenerasyonu için beklenen ve tercih edilen bir durumdur. Zira Z jenerasyonu bireyler, teknolojinin en üst düzeyinde büyüyen, anlık çevrimiçi yaşayan, hızlı karar veren bireylerdir (Levickaite, 2010). Araştırmaya katılan Z jenerasyonu çalışanlar, dijitalleşmeyi geleceğe adaptasyon

olarak görmektedirler. Sosyal hayatlarında halihazırda dijital çözümleri doğal şekilde kullanan ve bu konuda talepkâr olan bireyler için, çalışma hayatında da bu uyumlanmanın sağlanması kaçınılmaz olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, dijitalleşmenin kimi mesleklerde işsizliğe yol açabileceğine yönelik endişe, özellikle şubede görev alan personel tarafından belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda, dijitalizasyon ve otomasyon ile mevcut işlerde yaşanacak dönüşüm sayesinde kimi işlerin kaybolurken, kimi yeni iş alanlarının ise oluşacağı öngörülmektedir. McKinsey & Company tarafından yapılan bir araştırmaya göre; 2030 yılına kadar Türkiye’de 7,6 milyon işin kaybolması potansiyeli bulunmakta, bununla birlikte 8,9 milyon yeni işin oluşabileceği öngörülmektedir (McKinsey & Company, 2020). Bu kapsamda iş kaybına yönelik endişeler için gerekli tedbirlerin alınarak geleceğe hazırlıklı olunması önem arz etmektedir.

İkinci araştırma sorusu olarak bankacılık sektöründe çalışan farklı kuşakların dijitalizasyon kapsamında değişen çalışma koşullarına yönelik yaşadıkları zorluklar ve deneyimler ele alınmıştır. Bu konuda araştırmacıların ortak görüşü olarak, tecrübe edilen en büyük zorluk dönüşüme direnç gösterilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Kurumlarda yaşanan dijital dönüşümün getirdiği yeni çalışma düzenine adaptasyonda ve benimsenmesinde yaşanan zorluklar dijitalizasyonun yaygınlaşmasını zorlaştırmakta ve dönüşüm sürecini uzatmaktadır. Dijital teknolojilerde yaşanan gelişmeler, farklı kuşaklar tarafından farklı şekillerde benimsenmekte ve kullanılmaktadır. Prensky tarafından dijital yerliler olarak tanımlanan genç kuşak için teknoloji, gündelik hayatlarının bir parçası olarak kabul edilmekte ve benimsenmektedir. Diğer yandan milenyum çağı öncesinde doğan ve teknolojik gelişmelerle daha sonradan tanışıp aşına olan dijital göçmenler için bu durum farklıdır (Prensky, 2001). Alışkanlıkları kapsamında değerleri ve tutumları şekillenen her birey için değişime uyum sağlanma süreci farklı olabileceği gibi, dijital dönüşüme zaman zaman direnç gösterilmesi de bu bağlamda anlaşılabilir bir durum olarak görülebilir. Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer önemli zorluk, hukuki bağlamda yaşanan zorluklar olarak belirtilmiştir. Burada mevzuatta dijital dönüşüme yönelik izin verilen çerçevenin yeterince geniş olmadığına yönelik görüşler alınmıştır. Bu görüş, TÜSİAD tarafından yapılan araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. TÜSİAD tarafından yapılan bir araştırmaya göre dijital değişimi yavaşlatan en önemli unsur mevzuat belirtilmiştir (TÜSİAD, 2016). Bununla birlikte son yıllarda atılan adımlarla birlikte konuya yönelik mevzuat çalışmalarının hızlandığı ve farklı alanlarda dijital

çalışmaları destekleyecek yasal gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Uzaktan çalışma tanımına İş Kanununda 2016 yılında yer verildikten 5 yıl sonra, pandemi koşulları dönemi içerisinde 10 Mart 2021 tarihinde yürürlüğe giren Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile birlikte, bu çalışma şekline yönelik usul ve esasların belirlenmiş olması bunun en somut örneğidir (Resmi Gazete, 2021). Evden çalışma sürecinde yaşanan asosyallik durumu, katılımcıların belirttiği bir diğer önemli zorluk olarak yer almaktadır. Özellikle pandemi sürecinde pek çok şirket tarafından tercih edilen, fakat pandemi süreci sonrasında da tercih edilmesi beklenen evden çalışma sürecinin getirdiği en büyük yan etki iş ortamında yaşanan sosyal etkileşimden mahrum kalma durumudur. Yapılan araştırmalarda çevresinde insan olmadan çalışan kişilerin sosyal yaşamının zarar gördüğü, iş arkadaşlıklarının eksikliğinin olumsuz yönlerinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Kıcır, 2019). Bu bağlamda alınan görüşler yapılan araştırmalar ile benzerlik göstermektedir. Farklı kuşakların görüşleri ayrıca incelendiğinde, Z kuşağı katılımcılar yaşadıkları en büyük zorluk olarak evden çalışma sürecinde yaşanan asosyallığı en üst sıraya koyarken, X ve Y kuşağı bireylerde dönüşüme duyulan direnç ve hukuki zorluklar ön plana çıkmaktadır. Z kuşağını tanımlayan unsurlar arasında hız, teknoloji ve dijital iletişim ön plana çıkmaktadır (Levickaite, 2010). Teknolojik gelişmelerin en üst düzeyde olduğu ve hızla ilerlediği dönemde doğan Z kuşağı bireyler için bu değişime ayak uydurmak zor değildir. Zira Z kuşağı bireyler, iş ortamında teknolojinin verimli kullanılmasına önem vermekte ve teknolojiyi kendiliğinden benimsemektedirler (Katı, 2020).

Covid-19'un bankacılık çalışma hayatında değiştirdiği unsurlar, olumlu ve olumsuz deneyimler olarak ele alınmıştır. Olumlu deneyimler olarak katılımcılar, en üst sırada Covid-19'un dijitalleşmeyi hızlandırdığına yönelik görüş belirtmişlerdir. Bu görüş yapılan araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Deloitte tarafından pandemi sürecinin başlangıcında gerçekleştirilmiş olan bir araştırmaya göre, katılımcıların yüzde 48,7'si pandemi sonrası tamamen evden çalışma modeline geçmiştir (Deloitte, 2020b). Bu kapsamda Covid-19'un çeşitli faktörler ile çalışma hayatının dijitalizasyonuna yönelik katkısı olduğu görülmektedir. İkinci bir olumlu deneyim olarak evden çalışma ile sağlanan zaman tasarrufu görüşü belirtilmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda, evden çalışma deneyiminin çalışanların trafikte işe ulaşımında harcadığı vakitten tasarruf, geç kalma durumlarının önüne geçilmesi gibi olumlu etkilerine ulaşılmaktadır (Koçak & Kavi, 2011). Bu kapsamda iletilen görüşler yapılmış araştırmalar ile paralellik göstermektedir. Farklı kuşakların görüşleri ayrıca

incelendiğinde, X ve Y kuşağından katılımcılarda yaşanan olumlu deneyimlerde Covid-19'un dijitalleşmeyi hızlandırdığı görüşü ön planda iken, Z kuşağı bireylerde evden çalışma ile sağlanan zaman tasarrufu görüşü ön plana çıkmaktadır. Z kuşağı için hız, önemli bir faktördür ve bu kapsamda iletilen görüşler kuşağın değerleri ile paralellik göstermektedir.

Yaşanan olumsuz deneyimler ele alındığında tüm katılımcıların müşterek görüşleri, artan iş yoğunluğu ve yaşanan yalnızlık durumu olarak ifade edilmiştir. Yapılan diğer araştırmalarda evde çalışan işgörenlerin, evde çalışmayanlara göre aylık ortalamada 4 saat daha fazla çalıştığı yönünde veri bulunmaktadır (Koçak & Kavi, 2011). Bu bağlamda alınan görüşler, yapılan evvelki çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Farklı kuşaklardaki görüşler incelendiğinde ise adaptasyon zorluğunu olumsuz bir deneyim olarak en çok ön plana çıkartan katılımcılar X kuşağı katılımcıları olmuştur. X kuşağı bireyler, değişen dünya koşullarına yetişebilmek adına çaba sarf etmekte ve bu çabaları bireyler üzerinde yetişememe veya çağa ayak uyduramama gibi bir izlenim yaratabilmektedir (Adıgüzel vd., 2014). Bu kapsamda dijitalizasyon ile gelen çalışma koşullarındaki değişime dair en büyük adaptasyon zorluğu ifadesinin bu kuşaktaki bireylerden iletilmesi normal karşılanmaktadır. Diğer yandan kuşak özelliklerinden beklenildiği şekilde, araştırmaya katılan hiçbir Z kuşağı katılımcı adaptasyon zorluğu yaşadığına dair bir görüş belirtmemiştir.

Üçüncü araştırma sorusu olarak bankacılık sektöründe çalışan farklı kuşakların dijitalleşme ve değişim yönetimi kapsamında başarılı bir dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duydukları unsurlar ele alınmıştır. Daha hızlı dönüşüm uyumlanması için ihtiyaç duyulan temel unsurlar, geleceği öngörerek hazırlık yapmak ve altyapı desteği olarak ifade edilmiştir. Diğer yandan katılımcılardan Z kuşağı bireylerin hemen hemen hepsi, daha hızlı dönüşüm uyumlanması için herhangi bir ihtiyacı bulunmadığı ifade etmiştir. Z kuşağı bireyler; aynı anda birçok iş ile uğraşabilen, teknolojik imkânların içinde doğmuş ve doğal olarak bunları kullanmaya yatkın, devamlı çevrimiçi olan bireylerdir. Değişim ve çeşitlilik onlar için hayatın akışında doğal bir unsurdur (Levickaite, 2010; Rothman, y.y.). Bu açıdan değerlendirildiğinde, iş hayatında dijitalizasyon ile birlikte gelen çalışma şekillerindeki değişikliklere uyumlanmak için doğal bir yetkinliğe sahip oldukları düşünülebilir. Bu kapsamda alınan görüşler, alan yazın ile paralellik göstermektedir. Bununla birlikte X ve Y kuşağı katılımcılar tarafından belirtilen ihtiyaçlar yorumlandığında, ifade edilen geleceği ön görerek hazırlık yapma ve altyapı desteği ihtiyaçları, özellikle Covid-19 pandemisi

kapsamında yaşanan dijital çalışma ortamına hızlı geçiş kapsamında anlam kazanmaktadır. Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik yapılan farklı bir araştırmada, evden çalışma modelinin iş ortamını değiştirdiği ve bilgi teknolojileri altyapısı ihtiyacını doğurduğu tespit edilmiştir (Türkmendağ & Akbaş Tuna, 2020). Y kuşağı katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer ihtiyaç regülasyon düzenlemeleri olarak ifade edilmiştir. Bu görüş, bir önceki araştırma sorusunda ele alınan dijitalizasyon kapsamında değişen çalışma koşullarına yönelik yaşanan zorluklarda ifade edilen hukuki hususlar ile tutarlılık göstermektedir.

Belirtilen ihtiyaçların karşılanması adına yapılması gereken uygulamalara yönelik katılımcıların görüşleri alınmıştır. Bu görüşler, organizasyonel ve kişisel bağlamda değerlendirilmiştir. Organizasyonel bağlamda, zaman ve kaynak ayrılması gereksinimi, dijital süreçlerin ön planda tutulması gereksinimi ve çalışanların ihtiyaçlarının dinlenmesi ön plana çıkmaktadır. Bunların yanında dijitalizasyonun kurumun stratejisi ile uyumlanmasının önemi belirtilmiştir. Deloitte tarafından yapılan bir araştırmada uzaktan çalışma sisteminde teknolojiyi etkin kullanmak, erişilebilir olmak, paydaşlar ile sık ve açık iletişimde olmak önemli unsurlar olarak ortaya konmuştur (Deloitte, 2020b). Katılımcılar da bu paralelde görüş iletilmişlerdir. Şirketin dijital stratejisinden haberdar olma, dönüşüme yönelik çalışanların görüşlerinin alınması isteği görüşleri bu kapsamda çalışmayı desteklemektedir. Kişisel bağlamdaki görüşler değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitim ve farkındalık çalışmaları yapılması gerektiği yönünde hemfikirlerdir. Yapılan bir araştırmada yer alan 2030 yılı öngörüsüne göre, otomasyon ve dijital dönüşüm ile birlikte ihtiyaç duyulan işgücünde aranan yetkinlikler ve özellikler de değişiyor olacaktır (McKinsey & Company, 2020). Yeni çalışma düzeni için gerekli olan temel dijital yetkinliklerin kazanımı ve iş süreçlerinde etkin kullanımı için katılımcıların da belirttiği gibi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi önem arz ediyor olacaktır. Kuşaklar arası farklı görüşler değerlendirildiğinde, öne çıkan bir farklılık olarak Y kuşağı katılımcılar dönüşüme yönelik sebep ve faydaların açıklanması ihtiyacını hissettiklerini dile getirmişlerdir. Y kuşağı bireyler, tutum olarak profesyonel hayatta örgüte körü körüne bağlı olmayan, “neden” sorusunu sorarak yaptıkları işin gerekçesini öğrenme, ikna olma ihtiyacına sahip ve yaptıkları işi mantık çerçevesinde sorgulama eğiliminde olma özelliklerini taşımaktadırlar (Uğurluoğlu, 2020). Bu bağlamda alınan görüşler kuşağın alan yazında belirtilen nitelikleriyle örtüşmektedir. Alınan farklı görüşler değerlendirildiğinde, dönüşümdeki zorlukların üstesinden

gelmek için organizasyonda çalışan farklı kuşaklardaki bireylerin değer ve tutumlarını dikkate alan yaklaşımlar işlevsel olacaktır.

5.2 Öneriler

Araştırmanın kapsamı genişletilerek, banka şubelerinde çalışan personel ile genel merkez birimlerinde çalışan personelin deneyimleri arasındaki farklılıklar ve ihtiyaçlar incelenebilir. Zira araştırmada banka şube çalışanı olarak görev alan kişilerin belirttiği görüşler, şube kadrosunun genel müdürlük birimlerinde oluşturulan dijital stratejiden uzak olduğu yönündedir. Bu kapsamda, şube ile genel müdürlük birimleri arasında bilgi paylaşımı ve iletişim artırılarak stratejik öncelikler ve dijitalizasyon planı çerçevesinde paralellik artırılabilir.

Bankada dijital dönüşüm stratejilerini oluşturan ve uygulanmasını koordine eden yönetim kadrosu tarafından; firma bünyesinde görev alan farklı kuşakların düşünce, değer ve ihtiyaçlarına hitap edecek uyumlanma programları oluşturulabilir. Böylece daha kapsayıcı ve farklı ihtiyaçlara hitap eden bir dönüşüm planı yürütülebilir.

Dijital dönüşüm ve Covid-19 pandemi koşulları bağlamında çalışan hayatını en çok etkileyen faktörlerden olan evden çalışma modelinin daha iyi yönetilebilmesi adına, ilgili yönetmelik ve kanunlarda güncel koşulları gözeterek düzenlemeler yapılabilir.

Başarılı bir değişim yönetimi için, dijitalizasyonun gerektirdiği yeni yetkinliklerin kazanılabilmesi amacı ile çalışan profiline uygun eğitimlere katılım sağlanması faydalı olabilecektir. Eğitim programlarına dair kişisel olarak ihtiyaçların tespit edilmesi ve aktif katılım önemli olmakla birlikte, firma ve devlet düzeyinde desteklenen özel programlar oluşturulması ve bilincin artırılması, programlardan en üst düzeyde verim alınmasına katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19).
- Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ardıç, E., & Altun, A. (2017). Dijital Çağın Öğreneni. *Uluslararası Sosyal Bilgilerde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 1, 12–30.
- Bankalararası Kart Merkezi. (2021). BKM Kronoloji. Tarihinde 12 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://bkm.com.tr/kronoloji/>
- Baycık, G., Yay, O., Dulay Yangın, D., & Doğan, S. (2021). COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma: Tespit ve Öneriler. *Çalışma ve Toplum*, 3.
- BDDK. (2021, Nisan). Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik. Tarihinde 16 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/04/20210401-7.htm>
- Bencsik, A., & Machova, R. (2016). Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *Proceedings of the 4th International Conference on Management, Leadership and Governance, ICMLG 2016*, (1998), 42–50.
- Bilgiç, H., Duman, D., & Seferoğlu, S. (2011). Dijital Yerlilerin Özellikleri ve Çevrim içi Ortamların Tasarlanmasındaki Etkileri. *Akademik Bilişim*, 2(4), 257–263.
- Çelik, S., & Mangır, F. (2020). Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesi: Dünyada Ve Türkiye’de Durum Analizi. *Cyberpolitik Journal*, 5(10), 260–282.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157–197.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. İçinde *Sage publications* (C. 2).
- Deloitte. (2020a). *Digital Banking Maturity 2020*.
- Deloitte. (2020b). *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*.

- Demirez, D., Gür, D., & Özeltürkay, E. Y. (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm: Açık Bankacılık ve Uygulamalarına İlişkin Kavramsal Bir Araştırma. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 10–28.
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. İçinde *Institute for Research on Teaching*. <https://doi.org/10.1136/qhc.11.2.148>
- Fleschner, S. (2008). Counseling Across Generations : Bridging the Baby Boomer , Generations X , and Generations Y Gap. *Compelling counseling interventions: Celebrating VISTAS' fifth anniversary*, 139–148.
- Fortes, M. (1984). Age, Generation, and Social Structure. İçinde *Age and Anthropological Theory*.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ' True Gen ' : Generation Z and its implications for companies.
- Glesne, C. (2016). *Becoming qualitative researchers : an introduction*.
- Husserl, E. (2012). Ideas: General introduction to pure phenomenology. İçinde *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203120330>
- International Labour Organization. (2016). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. İçinde *ILO:International Labour Organization*.
- International Labour Organization. (2021). *Working from home From invisibility to decent work*.
- Işın, F. B. (2006). Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği Ve Türkiye'deki Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 107–120.
- Karabulut, B. (2015). Bilgi Toplumu Çağında Dijital Yerliler, Göçmenler ve Melezler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 11–23.
- Karadeniz, Ş., Şener, B., Özcan, E. A., Funda, D., & Çakmak, E. K. (2020). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri. İçinde *Pegem Akademi Yayıncılık*. İstanbul.
- Katı, Y. (2020). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisinde Rol Belirsizliği Ve Kuşak Farklılıklarının Etkisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu. (2020, Mart 27). Covid-19 ile Mücadele Sürecinde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Kapsamında Bilinmesi Gerekenler. Tarihinde 23 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/6721/KAMUOYU-DUYURUSU-Covid-19-ile->

Mucadele-Surecinde-Kisisel-Verilerin-Korunmasi-Kanunu-Kapsaminda-
Bilinmesi-Gerekenler-

- Kıdır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü EsaretMi? *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173–196.
<https://doi.org/10.16953/deusosbil.302154>
- Koçak, O., & Kavi, E. (2011). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (59), 69–88.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case Of Lithuania). *Limes*, 3(2), 170–183.
<https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>
- Mannheim, K. (1972). The Problem of Generations. İçinde *Essays on the Sociology of Knowledge*. New York.
- McCordle, M. (2002). Understanding Generation Y. *McCordle Research*.
- McCordle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, (October), 264.
- McKinsey & Company. (2020). *İşimizin Geleceği*.
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., & Kulkarni, S. (2017). *Digitalization and The American Workforce*.
- Naktiyok, A., & İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (6), 53–72.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating the net generation*.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods, 2nd ed. İçinde *Qualitative evaluation and research methods, 2nd ed.* Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Polkinghorne, D. E. (1989). Phenomenological research methods. *Phenomenological research methods*. <https://doi.org/10.4135/9781412995658>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(1), 97–120.
- Resmi Gazete. (2003). İş Kanunu. Tarihinde adresinden erişildi
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Resmi Gazete. (2021, Mart 10). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. Tarihinde 23 Ekim 2021, adresinden erişildi

- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm>
- Rezmi Gazete. (2020, Haziran). Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. Tarihinde 16 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/06/20200626-1.htm>
- Ritchie, H., Mathieu, E., Rodés-Guirao, L., Appel, C., Giattino, C., Ortiz-Ospina, E., ... Roser, M. (2020, Mart 5). Coronavirus Pandemic (COVID-19). Tarihinde 16 Ekim 2021, adresinden erişildi Our World in Data website: <https://ourworldindata.org/coronavirus>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Organizational Behavior. İçinde *Pearson*. Boston.
- Rothman, D. (y.y.). *A Tsunami of Learners Called Generation Z*.
- Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2015). *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serçemeli, M. (2019). *Endüstri 4.0'ın Muhasebe, Denetim ve Finans Dünyasına Yansımaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Smith, J. A., & Shinebourne, P. (2012). Interpretative phenomenological analysis. *American Psychological Association*, 2, 73–82. <https://doi.org/10.1037/13620-005>
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2021, Eylül 3). İş Yerlerinde Covid-19 Tedbirleri. Tarihinde 23 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://www.csgeb.gov.tr/duyurular/is-yerlerinde-covid-19-tedbirleri/>
- Türk Dil Kurumu. (2021). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Tarihinde 19 Eylül 2021, adresinden erişildi <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Bankalar Birliği. (2021a). *Banka Çalışan ve Şube Bilgileri*.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2021b). *Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri*.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2021c). *Uzaktan ve Şubeden Müşteri Edinim İstatistikleri*.
- Türkiye İş Bankası A.Ş. (2020). *2020 Yılı Faaliyet Raporu*.
- Türkmendağ, Z., & Akbaş Tuna, A. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Journal of Business Research - Turk*, 12(3), 3246–3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- TÜSİAD. (2016). *Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı*.
- Uğurluoğlu, B. (2020). Kişisel Özelliklere Göre Jenerasyon Belirlenmesi Ve İş Beklentilerinin Karşılaştırılması. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>

- Vurucu, M., & Arı, M. U. (2017). *A'dan Z'ye Bankacılık*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Weingarten, R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27–30. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2008.02.017>
- WHO. (2021). Listings of WHO's response to COVID-19. Tarihinde 18 Eylül 2021, adresinden erişildi World Health Organisation website: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- World Health Organisation. (2021). WHO Coronavirus Dashboard. Tarihinde 15 Ekim 2021, adresinden erişildi <https://covid19.who.int/table>
- Yankın, F. B. (2018). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 7(2), 1–38.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at Work : Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.