



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**PANDEMİ DÖNEMLERİNDE DİJİTAL BANKACILIK  
HİZMETLERİNİN İKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Muhammed TAŞGÖZ**

**Çorum - 2023**



**PANDEMİ DÖNEMLERİNDE DİJİTAL BANKACILIK HİZMETLERİNİN  
İKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Muhammed TAŞGÖZ**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa COŞAR**

**Çorum - 2023**

## KABUL ONAY SAYFASI

Muhammed TAŞGÖZ tarafından hazırlanan “PANDEMİ DÖNEMLERİNDE DİJİTAL BANKACILIK HİZMETLERİNİN İKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ” adlı tez çalışması .../.../..... tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa COŞAR

.....

Dr. Öğr. Üyesi Özlem DÜNDAR

.....

Dr. Öğr. Üyesi Bekir Sıtkı ŞİRİKÇİ

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile .....’ın ..... Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora derecesi alması onanmıştır.

(İmza)

Prof. Dr. Muhammed Asif Yoldaş

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

(İmza)

Muhammed TAŞGÖZ

# PANDEMİ DÖNEMLERİNDE DİJİTAL BANKACILIK HİZMETLERİNİN İKY AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Muhammed TAŞGÖZ

ORCID: 0009-0002-4962-0959

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Mayıs-2023

## ÖZET

Dijital teknolojiler yaşamın her alanında insanların engelleri aşarak mal ve hizmetlere erişimini kolaylaştırmaktadır. Özellikle hayat koşullarının ağırlaştığı, doğal afetler, savaş ve pandemi gibi tüm toplumu etkileyen olumsuz durumlarda etkisini göstermektedir. 2019 yılında tüm dünyada görülmeye başlayan Covid-19 Pandemisi dijital teknolojilerin hayat kurtaran rolünü bir kez daha ortaya koymuştur. Bu pandemi döneminde insanların alışveriş alışkanlıkları, ticari faaliyetleri, sağlık ve eğitim gibi temel hizmetleri yürütme şekilleri internet ortamına daha çok ve hızlı bir şekilde taşınarak çevrim içi ve çevrim dışı yürütülmeye çalışılmıştır. Daha önceki yıllarda bankacılık faaliyetlerinin bir kısmı zaten dijitalleşmiş olsa da bu dönemde daha farklı hizmetler ile hızlanarak artmaya başlamıştır. Bu çalışmada, 2019-2020 yılı pandemi öncesi dönem ile 2020-2021 yılı pandemi dönemi olarak bankacılık işlemleri Yozgat İlinde bir banka özelinde karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Banka faaliyetlerinin yürütülmesini kolaylaştıran ve sayısal bir veri olarak değerlendirilen sıramatik işlem sayıları, ATM işlem sayıları, gişe işlem sayıları ve hibrit (uzaktan görüntülü görüşme ile) hesap açılış verileri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda, banka içerisinde yüz yüze gerçekleştirilen işlemlerin sayısının yaklaşık 5 kat oranında azaldığı, internet bankacılığı ve telefon bankacılığında iki katlık bir artış gözlenirken, çevrim içi görüntülü bankacılık işlemlerinin pandemi öncesi hiç görülmediği, pandemi döneminde 1 milyon 400 bin işlem ile büyük bir oranda gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu tez çalışmasında, bankacılık hizmetlerinin dijital teknolojilerden yararlanma oranlarının ve müşterilerin hangilerini ne oranda tercih ettiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada dijital bankacılık hizmetleri ile İKY süreçleri birlikte değerlendirilerek, gelecek vizyonu açısından çalışan performansının artması,

kullanılan yapay zekanın ölçüm kriterlerinin ve kariyer planının belirlenmesi gibi durumlara ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışmanın hazırlanmaya başlandığı tarihte pandemi yeni görülmeye başladığı için bu alanda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın özgünlük oluşturduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Dijitalleşme, Bankacılık işlemleri, İKY, Pandemi

**Bilim Kodu:** 114704



# EVALUATION OF DIGITAL BANKING SERVICES IN PANDEMIC PERIODS TERMS OF HRM

Muhammed TAŞGÖZ

ORCID: 0009-0002-4962-0959

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master Thesis

May 2023

## **ABSTRACT**

Digital technologies facilitate people's access to goods and services by overcoming barriers in all areas of life. It shows its effect especially in negative situations affecting the whole society such as natural disasters, war and pandemics, where living conditions get worse. The Covid-19 Pandemic, which started to be seen all over the world in 2019, has once again revealed the life-saving role of digital technologies. In this pandemic period, people's shopping habits, commercial activities, basic services such as health and education have been moved to the internet more and faster, and they have been tried to be carried out online and offline. Although some of the banking activities were already digitalized in previous years, it started to increase rapidly with different services in this period. In this study, banking transactions between the pre-pandemic period of 2019-2020 and the pandemic period of 2020-2021 are given comparatively in a bank in Yozgat Province. The number of sequential transactions, which facilitate the execution of the bank's activities and are evaluated as numerical data, the number of ATM transactions, the number of box office transactions and hybrid (with remote video call) account opening data were compared. As a result of the comparison, it was determined that the number of face-to-face transactions within the bank decreased by approximately 5 times, a two-fold increase was observed in internet banking and telephone banking, while online video banking transactions were never seen before the pandemic, and were realized at a large rate with 1 million 400 thousand transactions during the pandemic period. . In this thesis, it is aimed to determine the rate of use of digital technologies by banking services and to what

extent customers prefer which ones. In the study, it is thought that digital banking services and HRM processes will be evaluated together, and it will shed light on situations such as increasing employee performance in terms of future vision, determining the measurement criteria and career plan of the artificial intelligence used. Since the pandemic has just begun to be seen at the time of the study's preparation, no study has been found in this area. For this reason, it is thought that the study creates originality.

**Key Terms:** Digitalization, Banking, HRM, Pandemic

**Science Code:** 114704



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında bana her türlü destek ve eğitimi veren Hocam Dr. Öğr. Üyesi Mustafa COŞAR' a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini ve kıymetli zamanını çalışmama ayıran Dr. Öğr. Üyesi Özlem DÜNDAR' a teşekkür ederim.

Çalışmamın bütününe vermiş olduğum süre boyunca ihmal ettiğim Sevgili eşim Zülal ÖZBEN TAŞGÖZ ve kızım Ebrar Ela TAŞGÖZ'e teşekkür ederim.

Muhammed TAŞGÖZ

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ.....	1

## 1.BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Epidemî ve Pandemi Nedir .....	3
1.2. Covid 19 .....	4
1.3. Pandemi Dönemi Geliştirilen Bankacılık Hizmetleri .....	5
1.4. Salgın Önlemleri (Dünya ve Ülke Bazlı) .....	7
1.5. Pandemi Döneminin Dijitalleşen Bankacılık İşlemleri.....	12
1.6. Dijital Hizmetler (Bankacılık, Eğitim, Ticaret, Sağlık...) .....	12
1.6.1. Dijital İşlemlerin Faydaları.....	15
1.6.2. Dijital İşlemlerin Olumlu ve Olumsuz Tarafları.....	16
1.6.3. Mobil Bankacılık İşlemleri.....	22
1.6.4. İnternet Bankacılığı İşlemleri.....	24
1.7. İKY Tanımı .....	24
1.8. Dijital Bankacılık Hizmetlerinde İKY Sisteminin Çalışma İlkesi .....	27

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

2.1. Dijital Bankacılık İşlemleri ve Çalışma Yöntemleri.....	30
2.2. Banka ve Finans Açısından İKY ve Çalışma Prensipleri .....	37
2.3. Dijital Bankacılıkta Çalışan ve İKY'nin Verimlilik Analizi .....	47

## 3. BÖLÜM

### BULGULAR

3.1. Problem Durumu .....	54
3.2. Veri Seti.....	54
3.3. Sınırlılıklar .....	54
3.4. Varsayımlar.....	54
3.5. Bulgular .....	54
3.6. Yazın İncelemesi .....	57
<b>SONUÇ</b> .....	<b>60</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>61</b>

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.1.</b> Ülkelerin pandemi için attığı adımlar.....	9
<b>Tablo 2.1.</b> Aktif dijital bankacılık sayısı.....	34
<b>Tablo 2.2.</b> Katılım bankaları uzaktan müşteri edinimi.....	36
<b>Tablo 2.3.</b> Mevduat bankaları uzaktan müşteri edinimi.....	37
<b>Tablo 2.4.</b> Mevduat ve Katılım bankaları şube kanalı müşteri edinimi.....	37
<b>Tablo 2.5.</b> Katılımcı firmaların insan kaynakları süreçlerini yönetim şekillerindeki dağılım..	44
<b>Tablo 2.6.</b> Kriter ağırlığı örnek tablosu.....	48
<b>Tablo 2.7.</b> Kriter değerlendirme puan aralığı örnek tablo.....	49
<b>Tablo 2.8.</b> Gruplama puan aralığı örneği.....	49
<b>Tablo 3.1.</b> Yıl karşılaştırmalı sayısal grafik.....	54

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Yönetim Süreci.....	25
Şekil 2.1. Yaş Gruplarına Göre Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Dağılımı.....	34
Şekil 2.2. Deniz Bank Kampanya Görseli.....	38
Şekil 2.3. QNB Finans Bank Logosu.....	39
Şekil 2.4. Mülakat Sonrası Atama.....	39
Şekil 2.5. İlan Açıldıktan ve Paylaşıldıktan Sonar Başvuru.....	40
Şekil 2.6. Gelen Anket Cevapları.....	41
Şekil 2.7. CloudOffix, Personel Oluşturma.....	42
Şekil 2.8. Personel Oluşturma.....	43
Şekil 2.9. VakıfBank'ta Kariyer Fırsatları.....	47
Şekil 2.10. Vakıfbank Kariyer Yolu.....	47

## SİMGELER VE KISALTMALAR

### Kısaltmalar

ABD	Amerika Birleşik Devleti
HIV	Human Immunodeficiency Virus
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TCK	Türk Ceza Kanunu



## GİRİŞ

Covid-19 salgınıyla mücadele çerçevesinde salgının yayılmasını engellemek için işyerlerinin, okulların, kültür ve eğlence merkezlerinin geçici bir süreyle kapatılmasıyla uzaktan çalışmaya özendirme vb. bazı önlemler alınmıştır. Salgının endişenin yanı sıra toplumsal izolasyon, gelecekle ilgili belirsizlik ve finansal durumlar çerçevesinde bütün dünyadaki bireyleri etkisi altına aldığı görülmüştür. Covid-19 pandemisi vb. durumlarda toplumlar stresle ve kaygıyla depresyonu azaltmak üzere teknolojiyi daha etkin kullanmaktadır. Teknoloji insanların uzaktan çalışmasını sağlarken bu süreçte toplumsallaşmanın da temel vasıtası haline gelmiştir. Teknoloji gereksinim hissedilen eğlenceyi sağlarken bilinçsiz insanlar teknolojiyi amacı dışında kullanmaktadır.

Dijital bankacılık kapsamında teknoloji kullanımının ortam ve çalışan açısından ortaya çıkan riskler, performans ölçütleri ve kariyer planlamasına etkileri gibi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) 'nin temel unsurları değerlendirilmiştir. Teknoloji kullanımı riskleri tartışılarak, çalışma ve çalışanın değerlendirilmesi yöntemleri, bankalar özelinde performans ve kariyer planlaması, İKY açısından evden çalışma ve esnek çalışma sisteminin firma lehine mi yoksa aleyhine mi olduğu konusunda veri analizi ile bu çalışma yapılmıştır.

Bilhassa bankacılıkta güven unsurunun en küçük bir işlem ile zedelenmesiyle böyle durumların yaşanması halinde müşteri kaybıyla buna dayalı rekabet şartlarının yok olacağı karla sürdürülebilirlik prensibinden uzaklaşılacağı ortadadır. Bundan dolayı yapılan işler ile işlemlerin ve güvenliğin üst düzeyde olması bankalara fayda sağlayacak olmakla beraber söz konusu gelişmeleri mevcut tutan bankalar ayakta durmayı başaracaktır. Pandemiyle hızlanan dijital kullanıma koşul olarak devam eden güvenlik tedbirleriyle beraber faaliyetlerin yapılması koşuldur. Bunun negatif durumlara neden olmaması gerekmektedir.

Covid-19 salgınının yeni bir durum olması ve farklı sonuçlar doğurması gibi bir durum söz konusudur. Bundan dolayı ilgili sahada araştırmalar yeni başlamıştır, neticelerini daha fazla kestirmek imkansızdır. Araştırmaların neticesinin sonraki dönemlerde daha net ve kesin bir biçimde ortaya çıkacağı anlaşılmaktadır.

Bankacılıkta global pandeminin yarattığı bütün belirsizliklerde organizasyonla yönetimsel kararların pandeminin seyrine dayalı olarak şekilleneceği görülmektedir. Aşının bütün ülkelerin yurttaşlarına ulaşması ya da tamamıyla etkili bir virüs tedavisi bulununcaya dek pandeminin devam edeceği sağlık otoritelerince öngörülmektedir. Bu süreçte bankaların çalışma koşulları İnsan Kaynakları politikaları ile oluşturularak, personele ne şekilde davranılacağı ve personele yönelik alınacak önlemler belirlenmelidir. Çağdaş iş dünyasında dış marka kimliğiyle iç kurumsal kültürü birleştirebilen şirketler, çalışanları ile ilişkilerini sürdürülebilir başarı haline getirebilen İnsan Kaynakları politikaları, personel bağlılığıyla

rekabet avantajı temin edebileceklerdir. “Çalışan Deneyimi” siyasetleri, bankacılıktaki istihdam yoğunluğundan dolayı önemli olmaktadır.

Coronavirüs önlemleri çerçevesinde getirilmiş olan kısıtlamalar pek çok işyerinin faaliyetlerini durdurmasına neden olmuştur. Global pandemi dünyada ve ülkemizde iktisadi, toplumsal ve kültürel anlamlarda birçok sahada negatif etkileri ile hayatın rutinini negatif olarak etkilemiştir. Bankacılık sektöründeki liderler, sektördeki dijital olanakların üstünlüğüyle on binlerce personelin sağlığını güvenceye almaya çalışmıştır. Sektörde hiç de alışık olunmayan “Evden Çalışma” sistemi bankalardaki çalışanların alışlagelmiş çalışma ve hayat döngüsünün hızlı bir biçimde yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Söz konusu sürecin başarılı bir biçimde sürdürülmesi, anlamlı sonuçların alınabilmesine yönelik olarak dijital olanakların yanında İnsan Kaynakları siyasetleri, kültür ve uygulamaları ile personel tecrübesi tasarımı gerektirmektedir. Dünyanın süratli değişme sürecinde yoğun rekabet ile yarışan ve ekonominin oluşturduğu katma değere önemli katkıları olan bankalar, yalnızca müşterileri memnun etmekle marka değeri oluşturmada başarılı olunamayacağına olan inançla personel tecrübesi tasarımı oluşturmaya yönelmiştir.

Rekabetteki artış bankaların en kıymetli varlığı olan insanın yani personelin hayat kalitesini geliştirecek ve hayat döngülerine katkı verecek yenilikçi düşüncelere dönüşmesini gerektirir. Global piyasada bankaların karşılaştığı zorluklar ile mücadele etmesinde personelin güvencelere sahip olması ve elde tutulması, insan kaynaklarıyla ilgili uygulamaların “Çalışan Deneyimi” tasarımıyla şekillendirilmesini gerektirmektedir. Covid-19 pandemisiyle bankalar yalnızca dijital yeterliklerini değil, personeline dönük duyarlı politikaları ile işveren markası olma özgünlüğünü de ortaya koyma olanağına sahip olacaktır.

Araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kapsamında pandemi gibi olağanüstü durumlarda esnek ve/veya uzaktan çalışma sisteminin avantajları ve dezavantajları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca pandemi döneminde dijital bankacılık işlemleri özelinde çalışanların performans değerlendirmesi ve kurumun İK yönetiminin değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada pandemi döneminde banka şubelerindeki iş yaşamı ve iş süreçleri Yozgat İlinde bir banka şubesinden toplanan veriler yardımıyla analiz edilmiştir.

# 1. BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Epidemi ve Pandemi Nedir

Epidemi sözcüğü, kontrolden çıkan belli bir problemi açıklamak üzere sıkça kullanılır. Geniş bir coğrafi sahada oluşan ve nüfusun oldukça yüksek bir kısmını etkisi altına alan bir salgındır. Epidemi, bir hastalığın etkin olarak yayıldığı bir hadisedir (İsmail ve Yardımçioğlu, 2020).

Pandemiye coğrafi yayılmayla alakalıdır ve bütün ülkeyi ya da dünyayı etkisi altına alan bir hastalığı tanımlamak üzere kullanılmaktadır. Pandemi Dünya Sağlık Örgütü tarafından toplanan kurul ile alınan kararlar uygulanır. Dünya sağlık örgütü merkezi İsviçre'nin Cenevre kentindedir. Epidemi sözcüğünün günlük hayattaki kullanımı önemli bir problem oluşturmayabilir ama toplumsal sağlıkla ilgili haberlere ilişkin konuşulurken bu iki kavram (salgın ile endemik sözcükleri) arasındaki farkları bilmek önemlidir. İlave olarak, epidemiyolojik bakımdan, söz konusu kelimeler toplum sağlığı reaksiyonunu daha iyi kontrol altına almaya ve bir hastalığı engellemeye yardımcı olabilir. İnsanlardaki bir viral salgının pandemi şeklinde tanımlanabilmesi için üç ölçüte ihtiyaç vardır (İsmail ve Yardımçioğlu, 2020):

1. Yeni bir virüs olmalıdır,
2. Kişiden kişiye kolayca ve devamlı bir biçimde bulaşmalıdır,
3. Birçok ülkeyi etkilemelidir.

Hastalık prevalansı, insidansı ile bilinen ya da bilinmeyen hastalık yollarına dayanıp, bir epidemiyoloğun bir hastalığı tanımlayabilmesine yönelik olarak birkaç alternatif bulunmaktadır:

- Sporadik: Seyrek ya da düzensiz şekilde oluşan bir hastalığı belirtmek için kullanılır. "Salmonella" ya da "E. coli" vb. gıdalardan kaynaklanan patojenler sıkça sporadik hastalık salgınlarına yol açabilir.
- Küme: Gerçek sayı ya da sebep belirli olmasa da daha çok sayıda ortaya çıkan bir hastalığı belirtmek için kullanılır. Mesela, bir kimyasal ya da nükleer santral felaketinin ardından sıkça rastlanan kanser vakaları kümesi buna örnektir.
- Endemik: Bir coğrafyadaki nüfusta bir hastalığın devamlı olarak bulunması ya da olağan prevalansıdır.
- Hiperendemik: Diğer popülasyonlarda karşılaşılanın çok üzerinde kalıcı, yüksek düzeylerde hastalıktır. Mesela, Afrika'nın kimi yerlerinde beş yetişkin bireyin bir tanesinde karşılaşılan HIV bir hiperendemik iken, Amerika'da hemen hemen 300 kişide bir karşılaşılan HIV bir endemiktir.

- Epidemiyoloji: Hastalık vakalarının sayısında olağan durumlarda beklenenin üstünde ani bir artıştır.
- Salgın: Epidemiyolojiyle aynı tanıma sahiptir fakat genel olarak daha sınırlı bir coğrafi olayı tanımlamak üzere kullanılmaktadır.
- Pandemi: Genel olarak birçok insan üzerinde etkili olan, kıta ya da bütün dünyaya yayılan bir epidemidir.

Düşünülenin tersine, veba epidemiyolojik bir terim değildir. Ateşle ve deliryumla kendini gösteren, karakteristik bulaşıcı bakteriyel bir hastalıktır.

1982 senesinden bu yana 39 milyondan çok insanın ölmesine neden olan HIV'e ilaveten, tarihte aynı düzeyde yıkıcı pandemiler de bulunmaktadır:

- MS 541'deki Justinian Vebası, bubonik vebaya atfedilmiştir ve 1 senede 25-50 milyon kişinin ölmesine yol açmıştır.
- Kara veba, 1347 senesinden 1351 senesine dek Avrupa'ya ilaveten Orta Doğu'da, Çin ile Hindistan'da 75 milyondan çok insanın ölmesine neden olmuştur.
- 1918 pandemik İspanyol gribi 1 sene içerisinde 50 milyondan çok insanın ölmesine yol açmıştır.
- XX. asrın çiçek hastalığı pandemisi 300-500 milyon insanı öldürmüştür. Edward Jenner, Cowpox'un 1798 senesinde çiçek hastalığı enfeksiyonu karşısında koruma sunduğunu doğrulamıştır. 1959 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) çiçek hastalığını global olarak yok etmek üzere önemli bir kampanya başlatmıştır. 1980 senesinde çiçek hastalığı yok edilmiştir, bugüne dek yok edilebilen tek insani hastalıktır.
- Süregiden tüberküloz pandemisi senede 1,5 milyondan çok insanı öldürmektedir. Etkili tedaviye karşın, çoklu ilaç direnci salgının ilerlemesini tersine çevirme gayretlerini ispatlamıştır.

## 1.2. Covid 19

Covid 19 Hastalığı (COVID-19), öncelikle Çin'in Vuhan kentinde Aralık ayı sonunda "ateş, öksürük, nefes darlığı" gibi solunum yolu semptomları görülen hastalarda yapılan çalışmaların neticesinde 13 Ocak 2020 tarihinde tanımlanmıştır. Pandemi ilk önce buradaki deniz ürünleriyle hayvan pazarlarında saptanmıştır. İzleyen süreçte kişiden kişiye bulaşmak suretiyle Vuhan başta olmak üzere Hubei eyaletinde bulunan diğer kentlerle Çin Halk Cumhuriyetinin başka eyaletleriyle farklı dünya ülkelerinde yayılmıştır. Coronavirüsler, hayvan ya da insanlarda hastalığa yol açabilecek kritik bir virüs grubudur. Kişilerde, birkaç coronavirüsün soğuk algınlığından Orta Doğu Solunum Sendromuyla (MERS) Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) vb. daha ciddi hastalıklara dek solunum yolu

enfeksiyonlarına yol açtığı bilinir. Yeni Coronavirüs Hastalığına SAR-CoV-2 virüsü yol açmaktadır (İsmail ve Yardımcıoğlu, 2020).

### **1.3. Pandemi Dönemi Geliştirilen Bankacılık Hizmetleri**

Pandemi dönemi, pek çok sektör gibi bankacılıkta da bir sınav ve dijital sahada gelişme imkanı veren bir süreç olmayı sürdürüyor. Salgınla birlikte, evde kalmanın ve teması mümkün olan en aşağı düzeye indirmenin gerektiği bu dönemlerde, dijital bankacılıkla ilgili işlemler öne çıkmıştır.

Pandemiden önce de dijital bankacılık yaygın şekilde kullanılan bir hizmetken dünyada ve Türkiye’de süregiden Covid-19 pandemisi, bankaların dijital hizmetlerini daha da geliştirmesini ve süratlendirmesini sağlamıştır.

Banka blog olarak, salgın dönemindeki bankaların teknolojik gelişimine sunmuş olduğu katkılarla bankacılıktaki gelişmeler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

#### **Mobil ve Çevrimiçi Bankacılık Kullanımı Artmaktadır**

Mobil bankacılık, gençlerle etkin şekilde çalışma yaşamının içerisinde olup ödeme takibini yapması gerekenlerce çok fazla tercih edilen bir hizmet olsa da pandemiden önce henüz toplumun tüm kesimlerine ulaşamamıştır.

Emekliler veya eski alışkanlıklarını sürdürenler mobil bankacılığın yerine şubeden işlemler yapabilmeyi ve bankamatik kullanmayı seçiyordu. Salgın sürecinde emeklilerin pek çoğunun evlerinden çıkması çok riskli bir durum olmuştur. Gereksinim hissedilen pek çok bankacılık işleminin mobil veya çevrimiçi bankacılık üstünden rahatça yapılabildiğini anlayan emekliler de mobil bankacılığı kullanmıştır.

Artık tüm gerçek kişi ve tüzel kişilikler mobil bankacılık uygulamasıyla gereksinim duyulan pek çok bankacılık işlemini, bulunduğu noktadan süratli ve güvenli bir şekilde yapabilmektedir (Ersoy vd., 2020: 148).

#### **QR Kod ile Para Çekme ve Yatırmada Artış Söz Konusudur**

QR kod teknolojisi, uzun bir müddettir bankaların sunmuş olduğu hizmetlerdendir. Bankamatikle temas kurmaksızın para çekilmesine veya yatırılmasına imkan veren söz konusu teknoloji, Covid-19 pandemisinin yaygınlaşması ile daha çok insan tarafından kullanılmıştır. Bankamatiklerden kartla para çekme alışkanlığı olan bireyler bu aşamada, ATM’den temassız olarak para çekme olanağı veren QR kod özelliğini keşfetmiştir.

Nakit ihtiyacı olduğu zaman, bankamatiğe dokunmaksızın ve süratli bir biçimde QR kodla para çekilebilir veya yatırılabilir. İnsanlar yanlarında kartlarını taşımalarına veya kartlarının şifresini tuşlamalarına ihtiyaç duymadan söz konusu hizmeti kullanabilir. Önceden hiç kullanmayanlar, iOS veya Android işletim sistemine sahip telefonların güncel sürümünü yükleyip kullanabilir.

QR koduyla işlemler yapmak, teması engellenmenin yanı sıra bilgilerin gizliliğiyle güvenliliğinin temin edilmesine de katkıda bulunmaktadır (Ersoy vd., 2020: 148).

#### Temassız Ödemede Bakiyelerin Artışı

Covid-19 salgınında evde kalmaya özen gösterilmiş olsa da kimi hallerde dışarı çıkmaya ihtiyaç duyulmuştur. Dışarı çıkıldığında toplumsal mesafeyi korumak ve teması azaltmak üzere ödemelerinizi temassız şekilde gerçekleştirebilmek mümkündür. Bilhassa marketlerde sıra bekler iken sosyal mesafeyi korumak ve ödeme esnasında hiçbir yere dokunmamak gerekir. Marketlerdeki kasalarda kısa zaman geçirecek işlemleri süratli bir biçimde halletmeyi temin eden temassız ödemeyle karta kullanıcıdan başka birisi dokunmamaktadır. Bu da kullanıcılarla ödeme yapılan insanın virüsten korunmasını temin etmektedir (Ersoy vd., 2020: 148).

Koronavirüs tedbirleri çerçevesinde geçen sene Bankalararası Kart Merkezinin (BKM) almış olduğu kararla temassız ödemenin limiti 120 TL'den 250 TL'ye çıkartılmıştır takip eden süreçte 300 TL ardından son olarak güncel limit şuan 500 TL olarak belirlenmiştir. 500 TL'ye kadarki alışverişlerde şifre kullanmaya ihtiyaç yoktur. Böylece temassız ödeme yapan insanların sayısı da artmıştır. Kartınızla veya telefonla kolayca temassız işlem yapmak mümkündür.

#### 7/24 Para Transferi Kolaylığı! Artık IBAN'a İhtiyaç Yok

FAST (Fonların Anlık ve Sürekli Transferi), Merkez Bankasının sunmuş olduğu anlık olarak 7/24 yapılabilen para transferine dönük yeni bir bankalar arası ödeme mekanizmasıdır. FAST'le gerçekleştirilen para transferinde hafta sonu da dahil, saat sınırı olmadan aktarılan tutar hemen hesaba geçmektedir. Hesap numarası ya da IBAN bilgileriyle para yollanabilir, Kolay Adresle IBAN olmadan para yollanabilir. Akıllı telefon, elektronik posta adresi veya kimlik numarası, bankanın mobil ya da internet bankacılığıyla Kolay Adres şeklinde tanımlandığında; IBAN vermeye ihtiyaç duyulmadan FAST'le 7/24 hesaba para transferi yapılabilir. Kullanıcılar da para yollayacağı şahsın tanımlandığı Kolay Adreslerine FAST'le 7/24 para yollayabilir. Merkez Bankası'nın saptadığı 20.000 TL işlem limitiyle FAST işlemleri yapılabilir.

#### Sanal Asistanlar Daha Çok Kullanılıyor

Yapay zeka teknolojisiyle geliştirilmiş olan ve "günün özeti, harcama geçmişi, harcama tavsiyeleri, yakın tarihli ödemeler, kredi kartı borç ödeme, hesap bakiye bilgileri veya nakit avans çekimi vb." pek çok hususta bankaların müşterisine yardım etmek için tasarlanan sanal asistanlar, dijital bankacılığı daha iyi anlamak ve yönetmek için çok işlevseldir. Bankalardaki sanal asistanlara istenildiğinde mobil üstünden ulaşmak mümkündür. Tüm işlemlerinizi dilediğiniz zaman internet ile bağlantı sağlayabileceğiniz her ortamdan işlemlerinizi yapabilirsiniz (Ersoy vd., 2020: 148).

#### 1.4. Salgın Önlemleri (Dünya ve Ülke Bazlı)

Dünya ve ülkemizde pandeminin hemen başlamasından itibaren yapılan ilk uygulama yurtdışı seyahat yasaklarıdır. Çin'de kendini gösteren yeni tip coronavirüs (covid-19) pandemisinin global olarak yayılması, devletleri tedbir almaya itmıştır

Sınırların kapatılması ve dış ülkelere uçuşların durdurulması ile başlayan önlemler, yurtiçinde ulaşım kısıtlamaları, sokağa çıkma yasakları vb. kitlesel hareketliliği azaltmaya dönük önlemler de alınmıştır. Pandemiden en çok etkilenmiş olan ülkelerde vaka sayısının artması ile sağlık sistemi üstünde ciddi bir yük oluşmuştur, “sıhhi malzeme, ilaç ve tıbbi ekipman” stoklarında sorunlar söz konusu olmuştur. Virüsün yayılmasını engellemek üzere alınmış olan önlemler, gündelik hayatla iktisadi aktiviteleri durma noktasına getirir iken, pandeminin iktisadi ve toplumsal yaşam üstündeki negatif tesirlerini azaltmaya dönük girişimler yapılmıştır. Hükümetler, direkt yardımlar, çalışanlarla firmalara dönük destekler ile, pandeminin ekonomiye vatandaşlar üstündeki yükünü hafifletmek için çalışmıştır. Pandemiden en fazla etkilenmiş olan, vaka sayısının en çok olduğu ilk 20 ülkede kamusal otoritelerin almış olduğu kimi önlemler aşağıdaki gibidir (Çengel vd. 2020: 12)

Covid-19'un tüm dünyadaki yayılımıyla devletlerin vermiş olduğu ilk reaksiyonlardan birisi sınırlarla dış hat uçuşlarını kapatmaktır, sonra ülkede serbest dolaşımı kısıtlamaktır. Ülkemizde de sınırlar kapatılmıştır, dış uçuşlar durdurulmuştur. Şehirler arası yolculuklar valiliklerin iznine bağlanmıştır. 30 büyük şehirle Zonguldak'a girişlerle çıkışlar durdurulmuştur. “Çin, İran, İtalya, İspanya, Fransa, Belçika ve Portekiz” sınırlarını kapatarak, yurtiçinde de serbest dolaşımı kısıtlamıştır. “Amerika, Kanada, Brezilya, Rusya, Hollanda, Avusturya, İsviçre ve İsrail” sınırlarıyla dış uçuşları kapattığı halde yurtiçinde yolculuk kısıtlamaları getirmemiştir. “İngiltere, İrlanda ve Almanya” da yolculuk ya da dolaşım kısıtlaması uygulamamıştır (Çengel vd. 2020: 12).

Kitlelerin hareketliliğini azaltmaya dönük önlemler

Yurtdışına dönük önlemleri ülke içerisinde kitlelerin hareketliliğini azaltmaya dönük önlemler izlemiştir. Sokağa çıkma yasaklarıyla kısıtlamalar uygulanmıştır. Ülkemizde 65 yaş üstü ve 20 yaş altı yurttaşların sokağa çıkmasına kısıtlamalar getirilmiştir. Büyükşehirlerle Zonguldak'ta hafta sonu sokağa çıkma yasakları uygulanmıştır. Global pandeminin en fazla etkilemiş olduğu yerlerde sokağa çıkma yasakları hususunda farklı uygulamalara gidilmiştir. “İtalya, İspanya, Rusya ve Hindistan” sokağa çıkma yasağı uygulanırken, “İngiltere, İrlanda ve Çinde kısmi yasaklarla kısıtlamalar uygulanmıştır. “Amerika, Kanada, İran, Fransa, Almanya, Belçika, Hollanda, İsviçre, Portekiz, Brezilya, Avusturya ve İsrail”de de sokağa çıkma yasakları uygulanmamıştır, sadece yurttaşlara evlerinde kalmaları için uyarılar yapılmıştır. Sınırların kapatılması, yolculuk ve ulaşım kısıtlamalarıyla sokağa çıkma yasakları ülkelerde gündelik yaşamla ticaret faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Kamusal otoriteler bu şartlarda pandeminin ekonominin üstündeki negatif tesirlerini gidermek üzere çalışanlarla firmalara dönük destekleyici önlemler almıştır (Çengel vd. 2020: 12).

## İş yaşamına dönük önlemler

Ülkemizde 3 ay süresince iş ya da hizmet akitlerinin feshedilmesi yasaklanmıştır. Geçici iş durdurmak mecburiyetinde olan firmalarda işgücünün maliyetini azaltmak üzere kısa çalışma ödeneği getirilmiştir. Ücretsiz izne ayrılmış olan ve kısa çalışma ödeneğinden faydalanamayan çalışanlarla iş akdi 15 Mart'tan önce feshedilmiş olan işçilere, ücretsiz izinde ya da işsiz oldukları süre kadar aylık 1177 lira destek verilmiştir. Nakdi ücret desteklerinden faydalanan personelin Genel Sağlık Sigortalı sayılması ile sigorta primlerinin İşsizlik Fonundan karşılanması temin edilmiştir. Emeklilere bayram ikramiyesi 1 ay önce ödenmiştir. "İspanya, İtalya, Fransa, Almanya ve Brezilya Türkiye vb." işten çıkarmayı önleyen devletler arasında yer almıştır. "Amerika, İngiltere, Çin, İran, Belçika, Rusya, Kanada, Hollanda, İsviçre, Avusturya, Portekiz, Hollanda, Hindistan, İrlanda ve İsrail"de bu çerçevede adımlar atılmamıştır. Ülkemizle Fransa dışında hiçbir devlette emeklilere ilave ödemeler yapılmamıştır. Hindistan'da fakirler için emeklilik fonlarına mali katkılar sağlanmıştır. Türkiye, İngiltere ve Rusya'da salgından dolayı risk altındaki yaşlıların maaşları evlerine götürülmüştür (Çengel vd. 2020: 12).

Tablo 1.1. Ülkelerin pandemi için attığı adımlar

## Ülkelerin Kovid-19'la mücadele için attığı adımlar

Çin'de ortaya çıkan yeni tip koronavirüsün (Kovid-19) küresel salgına dönüşmesiyle dünya büyük bir sınavla karşı karşıya kaldı. Ülkeler sağlık hizmetlerinden çalışma hayatına, ekonomiden eğitim kurumlarına kadar pek çok alanda tedbirler aldı

● Hayır  
● Evet  
● Kismen  
— Veri yok

PANDEMİDEN EN YOĞUN ETKİLENELEN ÜLKELER

	TÜRKİYE	ABD	İSPANYA	İTALYA	FRANSA	ALMANYA	İNGİLTERE	ÇİN	İRAN	BELÇİKA	BREZİLYA	RUSYA	KANADA	HOLLANDA	İSVİÇRE	PORTEKİZ	AVUSTURYA	HİNDİSTAN	İRLANDA	İSRAİL	
Sınır kapıları kapatıldı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Dış hat uçuşlara kapatıldı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
İç hat uçuşları askıya alındı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●
Şehirlerarası seyahat kısıtlaması uygulanıyor mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sokağa çıkma yasağı veya kısıtlaması uygulandı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
İşten çıkarmalar yasaklandı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Emekliler için maaş zammı yapıldı mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Koronavirüs testi ücretsiz mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Koronavirüs tedavisi ücretsiz mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ücretsiz maske dağıtılıyor mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Maske miktarı yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tıbbi ekipman yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sokakta maske takma zorunluluğu var mı?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sağlık çalışanlarına ek maddi destek veriliyor mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hastanelerde yatak sayısı yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hastanelerde yoğun bakım ünitesi sayısı yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hastanelerde ilaç yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tanı kiti miktarı yeterli mi?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kaç vatandaşını diğer ülkelere tahliye etti?	25 BIN	63 BIN	24 BIN	60 BIN	148 BIN	240 BIN	7,5 BIN	1,46 BIN	—	6 BIN	13 BIN	150 BIN	5 BIN	5 BIN	2,7 BIN	7,5 BIN	7,5 BIN	1,25 BIN	250	—	
Kaç ülkeye tıbbi malzeme yardımı yaptı?	30	AZ SAYIDA	—	3	—	5	1	120	—	—	—	10	—	1	5	—	1	31	—	1	
Özel sektöre vergi öteleme imkanı sunuldu mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Kamu bankaları zor durumda olan firmalara kredi desteği veriyor mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
İhtiyaç sahiplerine maddi destek sağlanıyor mu?	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

20.04.2020



Kaynak: Elmurod Usabaliev-Anadolu Ajansı

## Sağlık kurumlarıyla sistemdeki önlemler

Pandeminden en çok etkilenmiş olan devletlerde vaka sayılarındaki artışla sağlık sistemlerinin üstünde ciddi yük oluşmuştur, “sıhhi malzeme, ilaç ve tıbbi ekipman” stokunda sorunlar yaşanmıştır. Maskeyle eldiven vb. ana koruyucu malzemelerin temin edilmesinde, bunun yanı sıra testle tedavi hizmetlerinde sorunlar ile karşılaşmıştır. Ülkemizde pandeminin başladığı günden itibaren maske stokunda bir sorun ile karşılaşmamıştır. Özel kuruluşlarla kamunun dikimevleri maske imal etmiştir, yurttışlara ücretsiz bir şekilde maske dağıtılmıştır. Sağlık örgütlerine 3 milyon 615 bin "N95" tipi sıhhi maske sağlanmıştır. Covid-19'un tedavisi ücretsiz yapılır iken, 1 milyon süratli teşhis kiti, kullanıma sunulmuştur. Salgın ile mücadeleye yönelik olarak bütün sağlık sistemi kullanılmıştır. Bütün özel hastaneler pandemi hastanesi olmuştur. İstanbul'da Sancaktepe ile Atatürk Havaalanı'nda iki yeni hastanenin inşaatına başlanmıştır. Sağlık personelinin performans ödemesi, üç ay süresince üst tavandan yapılmıştır. Vaka sayısının en çok olduğu devletlerin birçoğunda Covid-19 testleri ücretsizdir. Sadece Brezilya ile Hollanda testlerden para alır iken, İtalya'da aile doktorunun yönlendirmediği hallerde ücret alınmaktadır. Covid-19 tedavisi de Hollanda dışında bütün ülkelerde ücretsizdir. Amerika'da devlet tedavinin masraflarının bir bölümünü karşılarken, İran'da masrafların % 10'u hastadan alınmaktadır. Ülkemiz, İspanya ve İtalya dışındaki devletlerde maskeler ücretsiz dağıtılmıyor. Sıhhi maske gereksinimi “Türkiye, Almanya, Çin, Brezilya, İsviçre, Portekiz ve İsrail” haricindeki devletlerde, başta en fazla vakayla ölümlerle karşılaşılacak Amerika'da hala sorundur. Tıbbi ekipmana gereksinim de “Türkiye, Almanya, Çin, Rusya, Kanada, Hollanda, İsviçre ve Portekiz” haricindeki ülkelerde devam etmektedir. Teşhis kiti ihtiyacıysa, “Türkiye, Amerika, Almanya, Çin, Rusya, Brezilya, İsviçre, Avusturya” haricinde hala sürmektedir. “Amerika, İspanya, İngiltere, Çin, Belçika ve Hindistan'da hastanelerde yatak sayısı yetersizken, yedi devlette yoğun bakım ünitesi, on beş ülkede ise ilaç gereksinimi hissedilmektedir. Ülkemiz haricinde sadece beş devlet, sağlık personeline ilave maddi destekler vermektedir (Çengel vd. 2020: 18).

## Yurtdışından tahliye edilen vatandaşlarla milletlerarası dayanışma girişimleri

Devletler yurtdışındaki yurttışlarını tahliye etmek üzere girişimler yapmıştır. Ülkemiz bu hususta ilk harekete geçen ülkelerdendir, Asya ile Avrupa'daki binlerce vatandaşımız ülkeye getirilmiştir. Yolculuk yasaklarından dolayı Türkiye'ye gelemeyen 59 ülkeden yaklaşık 25 bin yurttışımızın, 20-28 Nisan'da yapılan 195 özel uçuş ile yurda getirilmesi planlanmıştır. Bu süreçte “Amerika 63 bin, İspanya 24 bin, İtalya 60 bin, Fransa 148 bin, Almanya 240 bin, İngiltere 7 bin 500, Çin 1457, Belçika 6 bin, Brezilya 13 bin, Rusya 150 bin, Kanada 5 bin, Hollanda 5 bin, İsviçre 2 bin 700, Portekiz 7 bin 500, Avusturya 7 bin 500, Hindistan 125 bin ve İrlanda 250” yurttışını yurtdışından getirmiştir. Salgın karşısında milletlerarası dayanışmaya destek vermek için girişimlerde bulunan “Türkiye, İngiltere, İtalya, İspanya ve Balkan” devletlerinin de yer aldığı 30'a yakın devlete tıbbi malzeme yardımı yapmıştır. Ülkemiz

haricinde “Çin 120, Amerika 42, Hindistan 31, Rusya 10, Almanya 5, İsviçre 5, İngiltere, Hollanda, Portekiz ve İsrail 1'er” ÷lkeye yardımda bulunmuştur.

#### İktisadi önlemler

Ülkemiz pandeminin ekonomik yaşama tesirini sınırlamak üzere firmalara vergi ile kredi kolaylaştırmaları yapmıştır. Gelir vergisiyle kurumlar vergilerinin beyannameyle ödeme müddeti uzatılmıştır, pandemiden etkilenmiş olan sektörlerdeki firmaların muhtasar, KDV ile prim ödemeleri altı ay ertelenmiştir. Nakit akışı bozulmuş olan şirketlerin bankalara olan kredi anaparayla faiz ödemeleri üç ay ertelenmiştir ve altı aya dek ödemesiz dönem ile ek finansman destekleri sağlanmıştır. Pandemiden etkilenmiş olan bütün şirketlere, personel sayısında azaltma yapmaması koşulu ile 10 milyon liradan 100 milyon TL'ye dek "İş'e Devam Kredi Desteği" verilmiştir. Vaka sayısının en fazla olduğu 20 devlet arasında "Brezilya, İsviçre ve İsrail" dışındaki bütün devletler özel sektör için vergileri erteleme kolaylıkları sağlamıştır. Yine devletlerin önemli bir kısmında zarar gören firmalara kaynak aktarılmıştır, krediyle finansman destekleri sağlanmıştır. Ülkemiz haricinde "İspanya, Fransa, Almanya, Çin, İran, Rusya, Hollanda, İsviçre ve Hindistan"da şirketlere kredi destekleri vermiştir (Çengel vd. 2020: 12).

#### Toplumsal yardımlaşma

Pandemi döneminde gereksinim sahiplerine ulaşmak, toplumsal dayanışmayı arttırmak için girişimlerde bulunulmuştur. Ülkemizde gereksinim sahibi olan aileler için 1000 TL'lik nakit destek verilmesi planlanmıştır. 2,1 milyon dar gelirli haneye 1000'er TL'lik nakit destek verilmiştir. 2,3 milyon haneye daha ulaşıp hemen hemen 4,5 milyon dar gelirli haneye destekte bulunulması kararlaştırılmıştır. Bunun yanı sıra sosyal yardımlaşmayla dayanışma vakıflarına düzenli aktarılmış olan kaynak 180 milyon TL'ye çıkarılmıştır ve söz konusu vakıflara 352 milyon 880 bin TL'lik ilave kaynak aktarılmasına karar verilmiştir. Vaka sayısının en fazla olduğu devletler arasında Hollanda ile İsviçre dışında bütün devletlerde gereksinim sahipleriyle ilgili mali destekler yürürlüğe koyulmuştur (Çengel vd. 2020: 18).

#### Dijital Bankacılık

Bankalar, mevduat kabul eden, fon toplayan, topladığı fonları fon gereksinimi bulunan gerçek ve tüzel şahıslar ile devlete kısa ve uzun vadeli kredi şeklinde aktarmakta olan finans kurumlarıdır. Çağımızda bankalar mevduatla kredi haricindeki işlemlerinin dışında değişik işlemler de yapmaktadır. Bu işlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Devletlerdeki krediyle para siyasetlerinin pratiğe dökülmesine destekte bulunur,
- Finans işlemlerinde aracılık yapar,
- Menkul kıymet alımıyla satımını yapar,
- Kiralık kasalarla değerli varlıkları korur,
- Kredi kartı, banka kartı vb. ödeme araçlarının kullanımını temin eder,
- İç ve dış ticari işlemlerde aracılık yapar.

Bankalar sadece yukarıdaki sıralanan parayla ilgili hususlarda işlem yapmaz. Ülkenin ekonomik yaşamında mühim bir yeri de bulunur. Ülke içindeki finans yapısının kuvvetli olması bankalarla mümkündür. Uzun dönemli makroekonomik istikrarın temin edilmesine yardım eder. Finans sisteminde bu denli kritik olan bankaların, iktisadi sistemle etkileşimini açık ve net şekilde gösterebilmesi ve sağlıklı olarak işleyebilmesi lazımdır. Bankacılık sektörü, süratli iktisadi büyümeyle gelişmenin başarılmasını sağlayan bir vasıtaadır (Yıldırım, 2004: 12).

### **1.5. Pandemi Döneminin Dijitalleşen Bankacılık İşlemleri**

Pandemiden en çok etkilenmiş olan alanların başında bankalar gelir. Pandeminin ilk dalgasında milletlerarası danışmanlık kurumu PWC'nin (PricewaterhouseCoopers) hazırlandığı rapor çerçevesinde pandeminin bankacılığı operasyonel, kredi riski, fonlama maliyeti ve müşteri davranışlarında değişim üstünde 4 mühim başlık altında etkilemiştir. Bu çerçevede bankalar kriz yönetimi eylem planlarını hazırlayıp iç ve dış paydaşlarıyla düzenli iletişimle hizmetlerin kesintisiz devam etmesini sağlamıştır. Krizin sürmesi çalışmalarını yavaşlayan firmalarla gelir kaybıyla karşılaşan bireysel müşterilerin kredi yükümlüklerini yapamaması kredi risklerine neden olmuştur. Salgın ile yitirilen güven bankaların fonlama maliyetini artırıp maliyetlerin değişimine sebebiyet vermiştir. Daha da önemlisi Covid-19 müşteri ihtiyaç ve davranışlarında değişmesine neden olmuştur. Harcamayla ilgili tercihlerin değişmesiyle alternatif dağıtım kanallarının etkin şekilde kullanılmasını arttırmıştır (PWC, 2020: 1-4). Bir başka milletlerarası danışmanlık firması Deloitte'in 2020 Nisan hazırladığı Covid-19 raporu pandeminin ilk dalgasında özel bankalara nazaran devlet bankalarının daha etkin davranmış olduğunu ve daha iyi performansla sahip olduğunu göstermiştir. Devlet bankalarının, bilhassa 2020 Nisanda daha çok bireysel ve KOBİ müşterinin taleplerini karşılama konusunda özel bankalara göre başarılı oldukları görülmüştür (Deloitte, 2020: 2)

Bankacılık sektörü talep açısından ve imalat kapasitesinin arttırılabilmesine yönelik olarak önemlidir (Ersoy vd., 2020: 148). Sektör, yüksek teknolojiyle nitelikli insan kaynaklarına sahiptir. Bankalar hizmetlerde direkt olarak müşteriyle ilişkilerin yanında, başka dağıtım kanallarını da yoğun şekilde kullanır. Şubeler, bankanın çalışanıyla müşterinin fiziksel olarak yüz yüze gelmiş olduğu en mühim hizmet vasıtasıdır. Şubelerdeki müşteriler, şubedeki çalışana taleplerini iletmektedir ve hizmet almaktadır. Şubeler de müşterilerle personelin aynı fiziksel ortamı paylaşması nedeniyle pandemiyle büyük riske sahip olmaya başlamıştır. Bu durum bankaların genel müdürlükle bölge müdürlüklerinde de yaşanmıştır. Pandemiye dayalı olarak çalışmaların daralması istihdamı direkt etkilemiştir. Pandemi tedbirleri çerçevesinde bankalardaki esnek ve uzaktan çalışma yaklaşımları sektörün ilerideki istihdam siyasetleri bakımından endişe vericidir (Balcı ve Çetin, 2020: 42).

### **1.6. Dijital Hizmetler (Bankacılık, Eğitim, Ticaret, Sağlık...)**

Teknolojideki gelişmeler "ticaret, pazarlama ve alışveriş" alışkanlıklarında ve öğrenme biçiminde pek çok pozitif/negatif değişikliklere neden olmuştur. Asrımızda en mühim değişme

iletişimde söz konusu olmuştur, teknoloji sahasında oluşan gelişmeler öncelikle iletişimde kendisini göstermekte ve toplumda mevcudiyetini hissettirmektedir. Bilhassa bilgisayar teknolojisinin yaşamımıza girmesiyle söz konusu değişme hızlanmıştır. İlk defa tek bir taşıyıcı üstünden, bir ortamdan farklı bir ortama yazı, görüntü ve ses yollayan sistem olan internet, klasik kitlesel iletişim vasıtalarının üstünde yapısal ve şekli değişimler sağlamıştır. Bunların en fazla deneyimlendiği sahalardan birisi de eğitimle öğretimdir. Bu devirde öğretme/öğrenme, sınıf ortamından çıkıp yeni teknolojilerle internette yapılabılır duruma gelmiştir. Bilhassa pandemi sürecinde aktif bir role sahip olan EBA (Eğitim Bilişim Ağı) platformuyla 15 milyondan çok öğrenci, 1 milyondan çok öğretmen söz konusu platformda hemen hemen 3 dönem eğitim yapmıştır. EBA zoom Microsoft Teams vb. programlarla bütün eğitim seviyesinde elektronik alanda eğitim hizmetleri vermiştir.

Teknolojide 1990'lı yıllardan beri deneyimlediğimiz gelişmeler, kritik dönüşümler sağlamıştır. Teknolojideki devrim, gerçekleşen bu gelişmeler ile beraber "e-ticaret", "e-devlet" vb. ifadeler yaşamımıza dahil olmuştur. Teknolojideki devrim ile beraber imal edilen mallarla hizmetler firmaların satışla pazarlama anlayışında değişimler yaratırken, tüketicilerin istekleri, gereksinimleri, satın alma alışkanlıkları ile seçimlerini etkileyen etkenlerde değişme söz konusu olmuştur. Ülkemizde e-ticaretin kullanımı son senelerde yaygınlaşırken, e-ticaretle alışverişler de artmıştır. Global sınır ötesi e-ticaret de devletler arasında yaygınlık kazanmıştır. Covid-19 salgını da dijital teknolojileri, internette alışverişin değerini daha da artırmıştır. Bireyler sağlıklarını korumak, zamandan tasarruf etmek için internet ağı üzerinden iş ve alışverişlerini yapmaya başlamıştır. Bu araştırmada ülkemizde e-ticaret ile ihracat verileri, Covid-19 salgınında da ülkemizdeki e-ticaretin durumu incelenmiştir. En fazla e-ihracatı gerçekleştirilen ürün kategorisiyse hazır giyimdir. Seyahatle turizm, salgından önceki dönemde e-ticarete en fazla kullanılan ürün kategorisiyken; pandemi dönemindeyse en fazla azalma gösteren sektör haline gelmiştir.

E-sağlık salgın sürecinde hasta ve doktorlar arasında uzaktan kontrol yöntemi ile internet ağı üzerinden görüntülü konuşma ile karşılanmıştır. Böylece hastaneye gitmeksizin görüntülü görüşme kanallarıyla ilaçla tedavinin ne şekilde işleyeceği son duruma ilişkin bilgilerle ne tür bir tedavini uygulanacağı söz konusu kanallar üzerinden temin edilmiştir. Fiziksel muayeneye ihtiyaç hissettirmeyen haller dışındaki tedaviler gerçekleştirilmektedir. Pandemiden sonra da uygulanan kontrol ve takip açısından doktorun bulunduğu hastane ve şehre gitmek zorunda kalınmadığından yorucu ve vakit kaybına neden olan ulaşım sorununun azaldığı görülmektedir.

E- devlet Teknolojik gelişmelerle internetin kullanımının artması, kamusal hizmetlerin dijitalleşmesine olanak sunmuştur. Çağımızda pek çok devlet kamusal hizmetleri e-Devletle vermektedir. Ülkemiz bu hususta ciddi mesafeler almış ve kendisini e-Devlet sahasında geliştirmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Pek çok devlet kurumunun sunduğu hizmetlere tek bir yerden erişmeyi temin eden e-Devlet Kapısı uygulamasının temel ereği kamusal

hizmetleri yurttaşlara aktif ve verimli bir biçimde vermektir (URL-1). Bilhassa, Covid-19 pandemisinin ülkemizde tesirini göstermesiyle beraber, e-Devlet üstünden verilen hizmetleri kullanma sayısı ciddi şekilde artmıştır (URL-2). e-Devlette toplam kullanıcı sayısı hemen hemen 50 milyonu, verilen hizmetlerin sayısıysa 5 bini geçmektedir. Uygulamanın başarılı olabilmesine yönelik olarak kullanılabilirlik ile kullanıcı güveninin temin edilmesi sağlanmalıdır. Kullanılabilirlik, bireyin bir ürünü ne denli verimli ve etkili bir biçimde kullanabileceğidir ve üründen ne denli memnun kalacağıdır (Nielsen, 1994; Jordan, 1998). Bir malın kullanılabilirliğinin yeterli olmayışı, düşük benimsenme oranıyla malın tamamıyla terk edilmesine neden olmaktadır (Norman, 2013; Kortum ve Peres, 2014: 575; Rupp vd, 2018: 84). Diğer taraftan bireysel verilerin gizliliği, kullanıcıların güveninin pekiştirilmesinde önemlidir (Aïmeur vd., 2016: 376). Fazlaşan kullanıcı güveniyse bireylerin bağlılığını temin etmede önemlidir (Flavián vd., 2006: 8). Bunun için, e-devlet uygulamaları kullanıcıların mahremiyetine önem vermelidir. Bilhassa ne tür verilerin niçin toplandığı, ne şekilde kullanıldığı, nerelerde saklandığı, ne şekilde muhafaza edildiği; veriler 3. kişiler ile paylaşılıyor ise nasıl ve kimler ile paylaşıldığına ilişkin saydam ve tutarlı olunmalıdır. Bu yalnızca kullanıcıların güvenini temin etmek üzere bir gereklilik değildir, Kişisel Verilerin Korunması Kanununa (KVKK) göre kanuni bir mecburiyettir (URL-3). Günümüze dek e-Devlet sahasında gerçekleştirilen faaliyetlerin mühim bir bölümü, yurttaşların yaklaşımlarını anketle görüşmeler üstünden değerlendirmeye yoğunlaşmıştır (Kurfalı vd., 2017; Demir, 2018; Can ve Eke, 2020); kullanılabilirlik problemlerini kullanıcı çalışmaları ile ele alan çalışmalar daha azdır (Albayrak ve Çağıltay, 2013; İnal vd., 2016). Bilindiği gibi, e-Devletteki veri gizliliği politikasının erişilebilirliğini ele alan bir araştırma yoktur. Bunun yanı sıra, T.C. Kalkınma Bakanlığının 2019-2023 seneleri için e-Devletten verilen hizmetlerin geliştirilmesi raporundan alınan verilerdir. (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018), verilen e-Hizmetlerin daha kullanıcı merkezli duruma getirilebilmesine yönelik olarak kullanıcıların etkileşimini ele alan daha çok araştırmanın yapılması gerekmektedir. Bu çerçevede Albayrak ve Çağıltay (2013) ve İnal vd. (2016) on gönüllü katılımcının saptanan beş görevi yapmak üzere e-Devleti kullandığı bir kullanıcı araştırması yapmıştır. Araştırmanın temel amacı katılımcıların karşı karşıya kaldıkları kullanılabilirlik problemleri ve veri gizliliği bakımından e-Devlet Kapısı'na olan güveni ele almaktır. Tüm katılımcılarla yapılan çalışmadan sonra anketle yarı yapılandırılmış görüşmenin neticesinde oluşan nicel ve nitel verilerle önemli bulgulara ulaşılmıştır (Albayrak ve Çağıltay, 2013; İnal vd., 2016). Araştırmanın bulguları, katılımcıların e-devleti genellikle çok faydalı ve kolay kullanılabilir bulduklarını ve e-Devletin daha akıcı olabildiğini güçleştiren bazı tasarım sorunlarının bulunduğunu göstermektedir. Mesela, verilen benzer nitelikteki hizmetlerin birbiri ile ilişkilendirilmemesinin, sayfaların tasarımlarındaki kimi tutarsızlıklarla yeterli yönlendirmeyi içermeyen hata iletileri kullanımının, uygulamanın daha kullanıcı dostu olmasını engellediğini göstermiştir. Ayrıca, katılımcıların veri gizliliğine ilişkin bilgilere erişme konusunda zorluk yaşadığı ve bunun kullanıcı güveninin azalmasına yol açtığı anlaşılmıştır. Söz konusu problemleri çözmek üzere, kullanıcı deneyimiyle güvenini geliştirmek için bazı tasarım önerileri sunulmuştur.

### 1.6.1. Dijital işlemlerin faydaları

Elektronik ve dijital ortama geçen bankacılık sistemi kişilerin zaman ve maddi kayıplarını azaltmakla birlikte hayatı da kolaylaştırmıştır. Müşterilerin istediği yerden istediği zamanda banka şubesinden yapabileceği çoğu işlemi buldukları yerden ve aynı anda işlemlerini yaptıkları bir platform sağlanmıştır. Bu durum özellikle şube içlerinde kalabalık ortamları zayıflatmış ve en azından şube içerisinde yapılması gereken işlemlerin hızlanmasını sağlamıştır. Çağımızda insanların en çok ihtiyacı olan zamanın değerini daha da arttırarak işlemlerini en kısa sürede bitirme olanağı sunulmuştur.

Özellikle bazı kurum ve kuruluşlar vergi harç ve sigortaları şube içesinden (vezne) ödemeleri kapatarak, ödemelerin dijital ortamdan ödenmeleri (Tapu harcı) adeta zorunlu olmuştur.

- Süreçler otomatikleşir
- Verimlik artar ve maliyetler düşer
- Satışlar artar
- Rekabette avantaj sunar
- Müşterilerin memnuniyeti, sadakati ve alışveriş tecrübesi iyileşir
- Tedarik zinciriyle lojistik optimizasyonu sunar
- Geliştirilmiş satışla stok yönetimi temin eder
- Toplanmış olan büyük veriler üstünden daha süratli ve etkili kararlar verilir
- Dijital pazarlama optimizasyonu sunar
- Bütünleşik kanal tecrübesi sağlar
- Sanal ortamda reel yakın perakendecilik olanağı sunar
- Yüz tanımayla mobil teknolojiler üstünden fiziki mağazaya giden müşterileri tanımaya olanak sağlar
- Fiziki ve elektronik mağazada kişiselleştirilmiş pazarlama çalışmaları sunar
- Daha süratli hizmetle müşterilerin mağazada bekleme müddetlerini kısaltır
- Daha verimli ve iyileştirilmiş iş gücünün tahsis edilmesini temin eder
- Daima, her yer ve biçimde 7 gün 24 saat insansız alışveriş yapılabilir
- İştisel/sesli ya da metinsel yöntemler ile iletişim sunan sohbet robotları “chatbots” üstünden hizmet ve alışveriş tecrübesi edinir
- Alışverişler daha süratli yapılabilir
- İyileştirilmiş alışveriş tecrübesi edinilir
- İyileştirilmiş hizmetle kolaylık sunar
- Kişiselleştirilmiş pazarlama iletileri, kuponlarla fiyat indirimleri sunulur
- Tavsiye, ek bilgi vb. ürün bilgilerinden haberler alınabilir
- Fiziki mağazaya gitmeksizin sanal atmosferde reele yakın alışveriş tecrübesi edinilir
- Ürünler satın alınmadan evvel sanal ortamda görünümüyle fonksiyonları reel yakın olarak görebilir
- İyileştirilmiş raf düzeniyle ve stok yönetimiyle gereksinimlere daha kolay ulaşılır

- Teknolojik gelişmelerin perakendeciye sunduğu düşük maliyetler ürünlerin fiyatlarına da yansıtılır
- Zamanla perakende sektörü yapay zekayı kullandıkça daha değişik yararlar elde edilir.

### **1.6.2. Dijital işlemlerin olumlu ve olumsuz tarafları**

Kullanılan sistemin tamamen elektronik ve internet bağıllığı olması zaten en büyük olumsuz taraflarından biri sayılabilir. İşlemlerin güvenliği ve gizliliği haricinde sadece internetin ya da olan interneti kullanabilecek bir bilgisayar, telefon ve tablet gibi envanterlerin o an ulaşamaz olması, karşılaşılabilecek en büyük problemdir. Kurulan devasa sistem merkezlerinde sunucular, bilgi ve işlem sağlayıcıları en ufak bir elektrik, internet gibi unsurların olmaması ile birlikte büyük bir kriz oluşturmaya yetecektir.

İnternetin yavaş olması durumunda özellikle bankacılık işlemleri hızla bağımlı kalmaktadır. Dönemde gerçekleşen büyük iniş ve çıkışlar yaşanırken büyük tutarlı yapılan işlemlerin o anda ve hızlı bir şekilde başarılı bir işlem gerçekleşmediği anda oluşabilecek zarar tahmin edilebilir şekilde yıkıcı olacaktır. Bu durum sadece bireysel anlamda düşünülmemeli ve şirketler, firmalar hatta kurumların 1-2 saniye içinde oluşabilecek büyük zararlar doğuracağı aşıkardır. Bu yüzden kullanılan sistemlerin en üst düzeyde hız ve işlem kabiliyetine sahip olması gereklidir. İşlemlerin hata alması durumunda sınırsız güven kaybı oluşacak, rekabet ortamı sayesinde müşteri potansiyeli değişimlere uğrayabilecektir. Banka ve finans kurumlarının bu alt yapısı çok sağlam çalışmalı, güvenliği ve gizliliği koruyan bir yapıya sahip olmalıdır ki bu durumun aksi yaşandığında alternatif kanalların ve banka ile finans kuruluşlarının çokluğu nedeni ile kayıplar yaşanacaktır. En iyi teknolojiye sahip olabilmek, rekabet seviyesinin rolünü daha da iyi belirleyecektir. Uzman Sistemler (Expert Systems), yapay zeka teknolojisine dayanılmak suretiyle üretilmiştir. Geniş bir veri tabanı ile işleyen, uzmanlık işlevi sunan ana kaideleri içeren, çok esnek, karar vermeye karar verme sürecinde katılmaya dönük, veriler arasında zincirleme bağlantılar kurup mantıki neticeler ortaya koyan, iyi tanımlanmayan (öznel özellikler içeren) sorunların çözümlenmesinde tercih edilen sistemlerdir (Parasız, 2002). Bankacılıkta, bilhassa Kredi Tahsis Sistemlerinde bu tip yazılımlar tercih edilir. Ayrıca "nakit yönetimi, çalışan eğitimi, yatırım danışmanlığı, bilanço analizi, kredi analizi ve risk yönetimi" hususları da yapay zeka uygulamalarındandır (Yozgat, 1998).

Otomatik Takas Sistemleri (Automated Clearing House Systems/ACH), kurumlar arasındaki ticaret ödemeleri ile çek takas işleminin daha süratli ve verimli bir biçimde yapılmasına imkan tanıyan bir sistemdir. İlk kez ABD'de (Amerika Birleşik Devleti) 1972 senesinde kurulan sistemin önemli bir bölümü ABD Merkez Bankasınca yönetilir. Batı'daysa NACHA (National Automated Clearinghouse Association) adı ile benzer bir kurum 1977 senesinde oluşturulmuştur ve AB içerisinde ödeme sisteminde kolaylık sunması hedeflenmiştir. Genel olarak maaşların ödenmesinde, ipotek ödemelerinde, sigortacılık ödemesinde ve faturaların ödenmesinde tercih edilen bir sistemdir ve 1975'le 1980 yıllarında yaygın şekilde kullanılmıştır. Söz konusu uygulama, elektronik nakit yönetiminin süratli gelişmesi karşısında

bugün değerini kaybetmiştir (Mishkin, 2001:54). Fonların bankalar ya da hesaplar arası transferini temin etmek için elektronik iletişim hatlarını kullanmak suretiyle gereken iletilerin yollanmasıdır. Nakit yönetiminin en mühim ögesi, farklı hesaplardaki nakitlerle ilgili bilgi sağlanmasıyla fonların çok süratli olarak transferi vb. hizmetlerdir ve bunlar bilhassa önemli milletlerarası firmalar hazine yönetimlerinde kullanılır (Karatan, 1990). Sunulan söz konusu bilginin firma ekranından izlenmesinin yanı sıra, firma tarafından bazı programlar kullanılıp işlenebilmesi de oldukça önemlidir. Bir firma bankalarından almış olduğu söz konusu bilgileri otomatik şekilde birleştirerek, tüm karar verme programlarında tekrardan veri girişine ihtiyaç olmadan işleyebilir. Elektronik nakit yönetimi sistemi öncelikle 1970'li senelerin başlarında Amerika'da kullanılmıştır. ABD bankacılık sisteminin parçalı yapısından dolayı farklı bankalarda açılmış olan hesaplarla ilgili değişik kaynaklardan gelmiş olan bilgileri birleştirmenin güçlüğü, elektronik nakit yönetimi sisteminin kurulmasında en mühim unsurdur. Elektronik nakit yönetimiyle bankaların sunmuş olduğu bir başka hizmet, kısa vadeli borçlanmayla yatırım imkanlarıdır. Yalnızca bankanın sunmuş olduğu borçla yatırım imkanları değil, para pazarındaki halihazırdaki tüm imkanlara ait bilgilerin aktarılması lazımdır. Bu hizmetlerin yanında elektronik nakit yönetimi başlığında bankaların firmalara sunmuş olduğu başka bir hizmetse, firmaların kendi hesaplarını çevrimiçi olarak kullanabilmesidir. Bu sayede firmaların kendi hesapları arasında fon transferleri yapabilme ve ödemelerini milli ve milletlerarası seviyede yapabilme olanağı sağlayacaktır (Karatan, 1990:42)

Bankalar arasında milletlerarası seviyede iletişim kurabilmeyi temin eden birçok ağ vardır. Finans sistemlerinde küreselleşme temayülünün artması bu tip hizmetlerin de artmasını sağlamıştır. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) tek başına bir elektronik fon transferi vasıtası olmamasına karşın, para transferleriyle ilgili bir talimat gönderme metodudur. 1973 senesinde kurulmuş olan ve 1977 senesinde kullanılan SWIFT bankacılık hizmetlerine dayalı şekilde çalışan bir elektronik bilgi iletişim örgütüdür, kar amacına sahip değildir. Swiftin 206 ülkede 7941 kullanıcıya ulaşmıştır 2006 senesinin en yoğun günü olan 29 Eylül 2006 yılında bir günde 13.140.129 tane ileti yollanmıştır (TBB, 2006). Günlük ortalama 10 milyon ileti yollanmaktadır. Çağımızda menkul kıymetlerle ilgili işlemlerin tümü şimdi Swift'le gerçekleşirse de bu işlemlerin Swift'in toplam işlem hacmi içindeki payı devamlı olarak artmaktadır. Milletlerarası seviyede bankalar arası ileti alışverişine izin veren SWIFT; üyelere "eğitim, bilgi-danışma, uygulama" destekleri de sunmaktadır. Milletlerarası fon transferlerinde, SWIFT'in kullanımının kâğıda dayalı sistemlere nazaran kimi üstün tarafları vardır.

CHIPS (Clearing House International Payment Systems), Amerika'nın New York şehrinde kurulan New York Takas Birliği adlı bir kurumca 1971 senesinden itibaren yönetilen ve sadece ABD dolarının transferine dayalı milletlerarası bir ödeme mekanizmasıdır (Kidwell ve Peterson, 1990: 668). CHIPS'de ödeme girişiyle çıkışı New York Federal Reserve Bankası vasıtasıyla yarı gün valörü ile yapılmaktadır ve yalnızca New York'taki banka hesaplarına

yapılacak ya da söz konusu hesaplardan çıkacak fon transferlerini içermektedir. CHIPS'le günlük 1.6 trilyon dolar kıymetinde 320.000'in üstünde işlem yapılmaktadır.

FEDWIRE (Federal Reserve's Fund Transfer), Amerika Federal Reserve Sistemince kullanılan bir elektronik ödeme mekanizmasıdır. Sistemin 9.500'ün üstünde katılımcısı bulunmaktadır, bankaların milletlerarası pazarlarda reel zamanlı fon transferi yapmasını temin etmektedir. FEDWIRE'le günlük ortalama 2.281.457 milyon dolar kıymetinde 532.292 işlem yapılmaktadır (FEDWIRE, 19.04.2007).

1984 senesinde Londra merkezli bir şirket tarafından yapılan CHAPS (Clearing House Automates Systems); yalnızca İngiliz Sterlini transferine izin verip, transfer müddeti reel zamanlı değildir ve en fazla bir gün şeklinde saptanmıştır. SWIFT'le öteki kurumlar arasındaki farklılık, SWIFT'in tek başına bir elektronik fon transferi vasıtası olmaması, para transferiyle ilgili olarak bir talimat gönderme metodu olmasıdır, ayrıca CHIPS ile CHAPS vb. kurumların takas yöntemi ile ödemeleri yapılmaktadır. CHAPS, İngiliz Merkez Bankasının da arasında olduğu toplamda 14 ana banka üyesidir ve hemen hemen 400 tane kurumsal üyesi vardır. İngiliz Milletler Topluluğuna üye bankaları haricinde yaygın kullanıcısı yoktur (Heffernan, 2000:78).

Elektronik bankacılık alanında kullanılmakta olan bireysel dağıtım araçlarının temel ereği, bankacılıkla ilgili rutin işlemlerin banka şubelerinin dışında sunulup, şubeleri operasyon gerçekleştiren merkezler yerine, müşteri ile birebir ilişkiler kuran satışla pazarlama birimleri yapmaktır. Bankaların müşterilerinin bu tip dağıtım kanallarına yönlendirilmesi ile müşterilerin bankacılık işlemlerini tek başlarına yapıp zamanla maliyet tasarrufu temin etmek yolu ile müşterilerin memnuniyeti amaçlanmaktadır. Bunun yanısıra şubelerdeki iş yükleri azaltılarak şube maliyetleri düşürülmektedir. Müşterilerin alternatif dağıtım kanallarını kullanması ile şube çalışanı operasyondan sorumlu elemanlar olmak yerine bankaya yeni müşteri sağlayan ya da eski müşterilere yeni hizmetler sunan pazarlama elemanları olmaktadır. Bu sayede bankalar müşterileri daha iyi tanıyıp, talep ve gereksinimlerini saptayarak onlara daha nitelikli hizmetler sunabilme olanağı sağlamakta, bu da müşterilerin memnuniyeti şeklinde geri dönmektedir.

İlk defa 1960'lı senelerde kullanılan otomatik nakit dağıtıcılarıyla (cash dispensers) yalnızca bir kereye has para alınmaktaydı, söz konusu makineler için üretilen kartlar makinenin içerisinde kalmaktaydı ve sahiplerine postayla yollanmaktaydı (Karatan, 1990:15). Teknolojideki gelişmeler ile beraber nitelikleri de değişen otomatik vezne makineleri haftanın yedi günü ve 24 saati zaman sınırı olmadan hizmet sunabilmektedir. Bu hizmetlere örnek olarak; müşteri hesaplarına para yatırma, hesaplardan para çekme, hesaplar arasında transferler yapma, hesap durumlarına ilişkin bilgi alma, düzenli ödemelerde bulunma, kredi başvurularında bulunma vb. pek çok bankacılık işlemi verilebilir. ATM'lerin (Automated Teller Machines) kullanılması rutin işlere serbestlik sağlaması ile uzmanlaşmış servislerle görevli veznedara gerek kalmadan, uzun vakit almadan, müşterilere finans servislerinin ulaştırılması

için maliyetlerin azalmasına imkan sağlar (Linker vd., 1985). Dünyadaki farklı bölgelerde yayılan, "Visa International, Plus System, CIRRUS System, The Exchange, NATIONET, Master Teller ve Express Cash (Amerikan Express'in sunduğu)" bilinen en önemli ATM'lerdir (Aksoy, 1998). Ülkemizde otomatik vezne makineleri ilk önce Türkiye İş Bankası'na 1987 senesinde uygulanmıştır. 2007 senesinin mart ayındaki verilere göre ülkemizdeki ATM'lerin sayısı 17.041 tanedir (BKM, 20.05.2007). Bankaların müşterilerinin en önemli problemlerinden birisi gereksinim hissettikleri zaman bankalara ulaşamamalarıdır. Bilhassa para çekme hususunda deneyimlenen sıkıntıları yok etmek üzere ATM'lerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Kimi bankalar kendi arasındaki anlaşmalar ile ATM'lerini birbirine açmıştır. Alanda daha çok ATM sahibi olan bankalar ATM'lere yüksek miktarda yatırımda bulunmuş olmalarından dolayı ATM paylaşımına girmemektedir veya öteki bankalardan yüksek miktarda ücret istemektedir. ATM'nin kurulmasının maliyet bakımından pahalı olması küçük ve orta ölçekli bankaların kendilerine ait sistemleri kurmasını imkansızlaştırmaktadır. Bunun için bu bankaların söz konusu sistemi kuran bankalara belirli oranlarda masraf ödeyip hizmete dahil olması daha ekonomiktir.

Satış noktasından elektronik fon transferi (Electronic Funds Transfer from the Point of Sale - EFTPOS) bireysel bankacılığın dünya çapındaki yaygın örneklerindedir. Plastik kartlarla elektronik bankacılığın birleşmesiyle yaratılan söz konusu sistem, satış noktasındaki ödemelerde kredi kartıyla veya hesaba erişim kartıyla kullanılan terminallerde müşterinin kendi hesabından satıcıların hesabına para yollayarak hizmette bulunmaktadır. Ödemelerin süratli olması, işlemlerin maliyetinin daha az olması ve ödemelerin garanti edilmesi EFTPOS'u çok çekici hale getirmiştir (Alparslan, 1994:62). Satış noktasında elektronik fon transferi (EFTPOS) sistemi; mağazalardan ürün/hizmet alırken alıcının banka hesabından satış tutarı için gereken miktarın banka ya da kredi kartının yerleştirilmiş olduğu POS cihazıyla satıcı hesabına transfer edilmesidir (Şener, 2000).

Ev ve ofis bankacılığı (Home and Office banking), bankanın müşterilerinin ev ya da işyerlerine bankadaki hesaplarıyla direkt olarak işlem yapmasını temin eden banka bilgisayarlarıyla bağlantılı kurulmasıdır. Bu bağlantıyla evlerle işyerlerinde kullanılmakta olan TV ile bilgisayarlara bağlanmak olanaklıdır. Bu hatlarla müşterilerin bankalarındaki hesaplarıyla alakalı tüm bilgileri alabilmeleri, hesaplar arasında transfer yapmalarıyla bankalarına talimat verebilmeleri olanaklıdır. Bu uygulamada müşteriler, kendi bilgisayarlarıyla (PC) bir modem cihazı kullanılıp, telefon hatları vasıtasıyla bankanın ana bilgisayarlarına bağlanır. Bu sayede müşteriler bankanın sunmuş olduğu bütün hizmetlerden aynı anda yararlanır. İnternet teknolojisinin bireysel bankacılık hizmetlerinde yaygın şekilde kullanılmasıyla söz konusu hizmetlerin tamamı, çağımızda kapalı iletişim hatlarıyla kurumsal müşterilere verilir (Karatan, 1990). Öncelikle Batı'da uygulanan bu tip bankacılığın gelişmesindeki ana öge, videotex (veya viewdata) şeklinde isimlendirilen çift taraflı bilgi alım sisteminin uygulanmasıdır. Söz konusu sistem "İngiltere'de Telecom (Prestel), Fransa'da Teletel, Almanya'da Bildshirment" adıyla kullanılır. Ülkemizde Yapı Kredi Bankası'nın ofis bankacılık uygulaması olan TeleROM, ilk

olarak 1990 senesinde Tele Firma ismiyle hizmet vermeye başlamıştır. Bu tür sistemler neredeyse bütün bankalarca kullanılır. Akbank üretmiş olduğu Aklink ve AkPC; İş Bankası ise interaktif PC ile kendi ofis bankacılık sistemini kurmuştur. Müşterinin banka şubesine gitmesini gereksiz hale getiren bir sistem olan evle ofis bankacılığının bankalarca kullanılmasının en mühim nedenlerinden birisi, bankalar yeni şube açmaktansa bu sistemle coğrafi bakımdan daha geniş bir sahada daha ucuz hizmet verebilmektedir. Başka nedense teknolojideki yenilikler süratle gelişerek ve gündelik hayatın bir parçası haline gelirken, bankaların da söz konusu gelişmelerden faydalanarak artan rekabet atmosferinde müşterilere yeni ürünlerle hizmetler sunabilme olanağı yakalamalarıdır. Video bankacılığı (videotex sistemi); terminallere videotex bilgisiyle ileti yollayarak çalışır. Terminal bilgisayar klavyesi ile bilgi temelinde işlem yapar. Bilgi terminalleri sistemde, özel bilgiye kullanıcı girişini kolay ve süratli bir şekilde temin edecek biçimde düşünülür. Bilgi müşterilere telefon hattı veya TV kabloyla gönderilip, kurumun saptadığı bir şifreyle çözülür. Şifre çözücü söz konusu bilgiyi alıp çevirmekte ve ekrana gereken biçimde yansıtmaktadır (Linker vd., 1985).

Telefon bankacılığı bir bankanın müşterisinin bankacılık işlemini iletişim vasıtası şeklinde telefon kullanmak suretiyle gerçekleştirmesine dayanır. Müşteri, bankalarca verilmiş olan belirli bir telefon numarasını arayıp insanların aracılığı olmadan telefona bağlanmış olan bir bilgisayar atmosferindeki veri tabanına girer. Telefon tuşlarına basıp taleplerini ortaya koyan müşterilere bilgisayar; ses kayıtlarıyla cevap verir. Kimi sistemlerde telefon tuşlarının yerine direkt olarak müşterinin sesiyle vermiş olduğu cevapları tanıyabilen bilgisayarlar kullanılabilir fakat söz konusu sistemlerde hata oranı çok fazladır (Ramors, 1999) Bu sistemde müşteriler kendi ev ya da iş telefonlarıyla bankalarla iletişim kurar. İlk başta yalnızca sayısal telefon santralı vasıtasıyla telefon tuşlarıyla bankanın bilgisayarına komut verip gerçekleştirilen telefon bankacılığı, bugünün gelişmiş olan müşteri ilişkileri yönetiminin prensiplerine dayalı olarak oluşturulan şahsa özel bankacılık planları etrafında çağrı merkezli bankacılığına dönüşmüştür(Harvest, 2001: 111). Bunun yanı sıra, Türkiye’de telekomünikasyon alt yapısının gelişmesiyle hizmete konan 444’lü numaralar, bu tür şubesiz bankacılıkta çok fazla kullanılır. Genel olarak Türkiye’de bu tür hizmet veren bütün bankaların sistemi birbirlerine benzemektedir ve elektronik sesli cevap sisteminin, çağrı merkezli bankacılık ile beraber kullanılması ile sistem oluşturulur. Çağrı merkezleri 24 saat hizmet verecek biçimde, yeterince personel ile merkezi biçimde oluşturulmaktadır, 444’le başlayan akılda kalan tek bir numarayla bütün ülkeden kent içi konuşma ücretiyle ulaşılabilir. Genel olarak söz konusu hizmetle ATM’lerde gerçekleştirilen bütün hizmetler, nakit çekmenin haricinde rahatça yapılabilir (Perumal ve Shanmugam, 2004). Bunun yanı sıra, müşteri ile birebir ilişkilerde olan bir müşteri temsilcisi var olduğundan müşterilerin hata yapma ihtimali çok azdır.

Çağrı merkezleri; telefonun iletişim vasıtası şeklinde kullanılması ile müşterilere birebir hizmetin bir operatörle 24 saat kesintisiz şekilde verilmiş olduğu alternatif bir kanaldır. Çağrı merkezinde amaç, sektör fark etmeksizin işlerin bir telefon ile yapılmasını temin etmek, 24 saat kesinti olmadan ulaşılabilirliği gerçekleştirmekle maliyetleri azaltmaktır. Bugün, çağrı

merkezleri bankacılık sektörünün yanında “sağlık, sigorta, turizm vb.” birçok alanda kullanılır fakat en yaygın kullanılmış olduğu sektöre bankacılıktır. Çağrı merkezinde para çekmenin haricinde fiziki şubelerde sunulmuş olan bankacılıkla ilgili bütün işlemler gerçekleştirilebilir ve maliyetle ilgili olarak bakıldığı zaman da şubeye göre daha az maliyete sahiptir (Karjaluooto vd., 2004). Maliyet avantajının yanında daha çok müşteriye erişmenin olanaklı olmasından dolayı bankalarca kullanılmaktadır. Bankalar çağrı merkezleriyle daha fazla potansiyel müşteriye daha az maliyet ile ulaşım pazar payını artırmakta ve rekabetteki avantajı kullanıp, karlılık oranını yükseltme olanağı sağlamaktadır.

Bugün akıllı telefon teknolojilerinin süratli bir şekilde gelişmesi, bankanın müşterilerinin bankacılıkla ilgili hizmetlere akıllı telefonlarıyla ulaşabilmesini sağlamıştır. Devamlı olarak gelişen yeni teknolojiler karşısında geleneksel bankacılıkla yetinmeyen aktif ve dinamik müşteriler bankalar da müşterinin ihtiyaçlarıyla beklentilerine yanıt verebilmek ve memnuniyetini artırmak için, akıllı telefonları üstünden bankaların bilgisayar sistemine girebilmeyi temin eden mobil bankacılığa başvurmuştur. Mobil bankacılık üç değişik yol ile gerçekleştirilir. Bunların birincisi kısa ileti servisiyle (SMS) müşterilere bilgi verilmesi, ikinci yol WAP'ı destekleyen akıllı telefonlarla internette işlemlerin yapılması, üçüncü ve son yolsa palmtop (avuç içi) denilen bilgisayarlarla internette işlemlerin gerçekleştirilmesidir. SMS bankacılığıyla müşterilerin başvurusu sırasında yapmış oldukları tercihler çerçevesinde hizmetler kendilerine 160 karakteri aşmayan SMS iletisi olarak gönderilir. Söz konusu hizmetlere; “bakiye bildirim, kur bildirim, hesaptan para çıkışlarında uyarı, kredi kartı hesap özeti bilgileri, kredi kartı borç ödeme günü geciktiğinde uyarı, vadeye bağlı tüm ürünlerin hesaba dönüşünde uyarı” örnektir. WAP teknolojisindeki gelişmeyle SMS bankacılığının öneminde azalma olmuştur. 73 WAP (Wireless Application Protocol) akıllı telefonlardan internete bağlanıp kablosuz iletişim hizmetlerinden faydalanmayı temin etmektedir. WAP 1997 senesinde “Ericsson, Nokia, Motorola ve Unwired” Planet'in öncülüğünde WAP Forumca geliştirilmiştir. WAP teknolojisiyle bankalarca müşterilere verilen hizmetler; “günlük döviz kuru, repo oranları, yatırım fonu fiyatları görüntüleme, altın fiyatları, mevduat faiz oranları, hazine bonusu faiz oranları, hesap bakiyeleri ve kredi kartı borcu” görüntülenir (Karjaluooto vd., 2004).

Bankacılık yoğun bilgilere dayalı bir sektördür ve bankacılıkla ilgili işlemler belli bir fiziki değiş tokuş olmadan tamamlanabilir. Söz konusu maddeler bankacılığı internet vasıtası için mükemmel bir yolcu haline getirmektedir. Ayrıca internet bankacılığının ilk basamağında güç dönemlerden ve başarısızlıklardan geçmek lazımdır. Bu durumun sonucunda internet bankacılığı müşterilere çok da heyecan verici değildir (Perumal ve Shanmugam, 2004). İnternet bankacılığının gelişmesiyle yayılmasının arkasındaki 2 ana sebep şöyledir. Birincisi bankalar internet bankacılık hizmetleri sunup önemli bir maliyet avantajı sağlar. Bu da internet bankacılığının bankacılık ürünlerini tanıtmak üzere en ucuz dağıtım kanalı olduğunu gösterir. Diğer birçok müşteri, şubelerdeki işlemlerin yapılmasının çok fazla vakit ve gayret gerektirdiğini düşünür iken self-servis kanallarının zeminini hazırlayan bankalar şube ağılarıyla hizmet

personelinin sayısını azaltmaktadır. Bundan dolayı zamandan ve maliyetten tasarrufla mekan hürriyeti, internet bankacılığının kabul edilmesinin arkasındaki temel sebeplerdendir (Karjaluooto vd., 2004). Dünyanın pek çok yerinde bu çağda özel büyük bankalar hala internet bankacılığını tercih etmemektedir. Bu durumun pek çok sebebi bulunmaktadır. Başlangıçta müşteriler hizmetten yararlanmak üzere internet erişimine gereksinim duyar. Bunun yanı sıra yeni online kullanıcıların hizmetleri ne şekilde kullanacağını öğrenmesi lazımdır. İkincisi kimileri de bu sistemin toplumsal boyutu olmadığından rahatsızdır. Üçüncüsüyse müşteriler güvenlikle ilgili sorunlardan korkar (Sathye, 1999). Çağımızda nakit çekme haricinde tüm bankacılıkla ilgili hizmetler internette bulunan ve “sanal şube” şeklinde adlandırılan ortamda yapılabilmektedir. Fiziki şubelerden gerçekleştirilen bütün işlemler söz konusu şubelerden ücretsiz şekilde gerçekleştirilebildiğinden bugün bankaları “şubesiz bankacılık” adı verilen söz konusu teknolojiye yapmaktan çekinmemektedir (Harvest, 2001: 111). Bankacılığın içinden ve bilhassa banka harici finans hizmeti sektöründen gelen baskı ile karşılaştığında bankalar inovatif ürünlerini koruyup ve müşterilere maliyeti düşük farklı şıklar sunup çok kanallı bankacılık hizmetleri vermeye başlamıştır. İnternet bankacılığı yeni teknolojiler için yüksek kabulü bulunan ve giderek karmaşıklaşan ürünleri anlayan bankalarla müşterileri için çok caziptir. Bankalar ayrıca halihazırdaki müşterileri korumak ve yenilerini elde etmek üzere kuvvetli isimleri, geniş müşteri tabanlarıyla belli ürünlerdeki yüksek piyasa payını kullanmaktadırlar (Polatoğlu ve Ekin, 2001; Hagel and Hewlin'den aktaran). Texas'ta Big Spring'teki bir devlet bankası olan State National Bank, internet bankacılığını güvenilir bir ticari kanal olarak kabul etmiştir. 1996 senesinde onlar perakende ve ticari müşterilere hizmet vermek üzere tam ölçek bir internet bankacılığı stratejisi planlamaya başlamıştır. State National, güncel müşteri tabanının hemen hemen %15'lik kısmının internet bankacılığını kabul etmesine ilaveten, operasyonel ve işlem maliyetindeki azalma, çalışanların verimliliğindeki artış ve bir teknoloji öncüsü olan bankanın itibarındaki artış vb. çok olumlu neticeleri de ortaya koymaktadır (Cuevas, 2006). Çağımızda pazarda internet bankacılığıyla yapılan işlemler 3 düzeyde gerçekleştirilir (Perumal ve Shanmugam, 2004).

### **1.6.3. Mobil bankacılık işlemleri**

Bankacılıkla finans sektörü ülkemizde teknolojik yatırımda lider sektörlerdendir. Bankaların yaptığı söz konusu teknolojik yatırımların neticesinde müşterilere yenilikçi hizmetler verme olanağı doğacaktır. Öncelikle internet bankacılığı ile dijital aktarılmış olan şubesiz bankacılık, mobil araçların kullanılmasının yaygınlaşması ile de dijital kullanımın artmasını sağlamıştır. Bilhassa cep telefonların üretilmesiyle mühim bir alternatif dağıtım aracı olan mobil bankacılık, vakit ve yer sınırı olmadan çevrimiçi bankacılıkla ilgili hizmetlerin verilebilmesini temin etmektedir. Mobil bankacılık 3 değişik şekilde yapılmaktadır. Birincisi kısa mesaj servisiyle (SMS) müşterilere bilgi verilmesidir, ikincisi Kablosuz Uygulama Protokolünü (Wireless Application Protocol – WAP) destekleyen akıllı telefonlarla internetten işlemlerin yapılmasıdır, üçüncüsü de “palmtop (avuç içi)” denilen bilgisayarlarla internetten işlemlerin gerçekleştirilmesidir. WAP'la beraber GPRS teknolojisi bu evrede, bankacılıkla ilgili işlemlerin

akıllı telefonla gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak kullanılmıştır (Yurttadur ve Süzen, 2016: 97). Mobil bankacılık, mobil telefonlarla ve kişisel dijital yardımcılarla (Personal Digital Assistant – PDA) müşteriyle banka arasında iletişimin kurulmasını sağlar. Cep telefonlarının yaygınlaşmasıyla beraber pek çok bankacılık hizmetinin verilmesine olanak tanınmıştır, potansiyel avantajlarından kaynaklı olarak bankaların süratli bir biçimde kabul ettiği bir kanaldır. Mobil bankacılıktaki en güncel hizmet çeşidi, akıllı telefonlara indirilmiş olan uygulamalarla yapılan bankacılık işlemleridir (Seyrek ve Akşahin, 2016:49-50). İnternet bankacılığı için gereken şey, bir bilgisayarla internet bağlantısıyken, mobil bankacılığının gereksinim hissettiği tek şey, internete bağlı akıllı telefonlardır. Özetle, internet bankacılığıyla bankaların cep şubeleri, gündelik yaşamı çok fazla kolaylaştırmaktadır. Teknolojiyle iletişim çağının sürati düşünüldüğü zaman, ileriki senelerde çok başka şekillerde bu işlemler yapılabilecektir.

Çetin (2014)' göre mobil bankacılık hizmetleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

1. Hesap yönetimiyle alakalı operasyonlarla hizmetler
  - Hesap beyanını ya da hesap geçmişini kontrol etme
  - Daha önce tanımlanan kurallar ile hesap etkinliği ikazları
  - Vadeli mevduatı kontrol etme
  - Kredileri kontrol etme
  - Kart ekstreleriyle öz sermaye beyannamesini kontrol etme
  - Öz kaynak tablolarını kontrol etme
  - Emeklilik planlarını yönetme
  - Para transferleriyle ve ödemelerle alakalı işlemlere hizmetler
    - Hesaplar arasında transferler
    - Başka bankalara transfer
    - Fatura, vergi ve öteki ödemeler
2. Yatırımlar ile alakalı operasyonlarla hizmetler
  - Hisse senedi fiyatlarını sorgulama
  - Portföyün yönetilmesi
3. Uygulamalar ile alakalı işlemlerle hizmetler
  - Kredi kartı ya da kredi vb. bankacılık ürünlerini kullanma
  - Bankanın ürünleriyle hizmetleri için hâlihazırdaki kampanyaları uygulama ya da sorgulama
  - Kredi kartı ya da kredi başvuru durumunu kontrol
4. Bankacılık hizmetleriyle ilgili işlemlere hizmetler
  - En yakın şubeyi veya ATM konum bilgisini sorgulayabilme

- Çevrimiçi metinler aracılığıyla yardım için sorgulama yapabilmek
- Çevrimiçi yardım masalarında sorun giderebilmek

#### **1.6.4. İnternet bankacılığı işlemleri**

İnternet bankacılığı öncelikle ABD’de 1995 senesinde kullanılmıştır. 1998 senesinde İsveç’te internet bankacılığındaki müşteri sayısı 549 bindir, bu da söz konusu hizmetin gelişme hızıyla alakalı bilgi verir. Bu araçta müşterinin ortalama internet kullanma becerisinin bulunması yeterlidir (Centeno, 2004: 296). Bankacılıkla ilgili işlemlerin internette yapılması şeklinde tanımlanmış olan bu hizmet, bankacılık faaliyetleri yapmak üzere dağıtım kanalı şeklinde interneti kullanır. İnternet bankacılığıyla müşteriler “para transferlerini, vergi ve fatura ödemelerini, hesap takiplerini, finansal araçlar üzerindeki satın alma ve satma vb.” işlemleri bankaya ait internet sitesinden kolayca yapabilir. Coğrafi sınırların yok olması, bankalarla ilgili olarak operasyonel işlemlerle maliyetlerin azalması, müşteriler bakımından şubeye gitmeden hemen hemen bankada yapabileceği tüm işlemleri online şekilde yapabilmesi internet bankacılığının gelişmesiyle kullanımının artmasını sağlamıştır (Armağan ve Temel, 2016). Maliyetleri de azaltmaktadır. Bunun yanı sıra bankalardaki yoğunlukta da azalmalar olmuştur. Maliyetler ve çalışan sayısı da azalmıştır. (Karjaluo vd., 2004:1). Bu sistemin müşterilere sunduğu temel faydalar şöyledir (TBB, 2016: 1):

- İşlemleri süratli ve kesintisiz biçimde, şubeye gitmeksizin ve sıra beklemeksizin yapmak,
- Pek çok bankacılık işlemini görmek ve seçmek suretiyle yapmak,
- Ayrıntılı raporlar ve bilgiler almak,
- Bankacılıkla ilgili işlemleri oldukça ucuzlaştırmak,
- Bankacılık işlemlerinin banka personeline görülememesinden dolayı, gizli ve güvenilir. Uzun ve Berberoğlu (2017: 51) 2007-2016 yıllarında 26 bankanın internet bankacılığı çalışmalarını ele aldıkları araştırmada, internet bankacılığı etkin kullanıcı sayısı ile işlem hacminin, bankaların toplamdaki gelirinde pozitif bir tesir oluşturduğunu belirlemiştir.

#### **1.7. İKY Tanımı**

Kamu kesimi ve özel kesim bütün örgütler belli amaçlara ulaşmak için kurulur. Kurumlar, belli amaçlara ulaşmak için, belli bir düzenle eşgüdümlü personel grubuyla çalışır (Griffin, 2011: 4). Kurumların en mühim iki unsuru amaçlarla bireylerdir. Amacı ve insan kaynağı olmayan bir kurum yoktur. Örgütsel sistemde, müşterek amaçları gerçekleştirmeye dönük faaliyetler dizisine "yönetim" denir. Yöneticiler, amaçlara ulaşmak üzere öteki bireylerin görevlerini saptayan ve eşgüdümleyendir (Robbins, Coulter, 2007). Reel bir sistem olan örgütle yönetimin temel unsuru olan bireylerin yarattığı gruplardır. Bir ereğin başarılmasına yönelik olarak gereken maddi ve insani kaynakların birleştirilmesi ya da hazır tutulması o ereğin gerçekleştirilmesini güvenceye alır. Söz konusu kaynakları erekler açısından eyleme dökecek

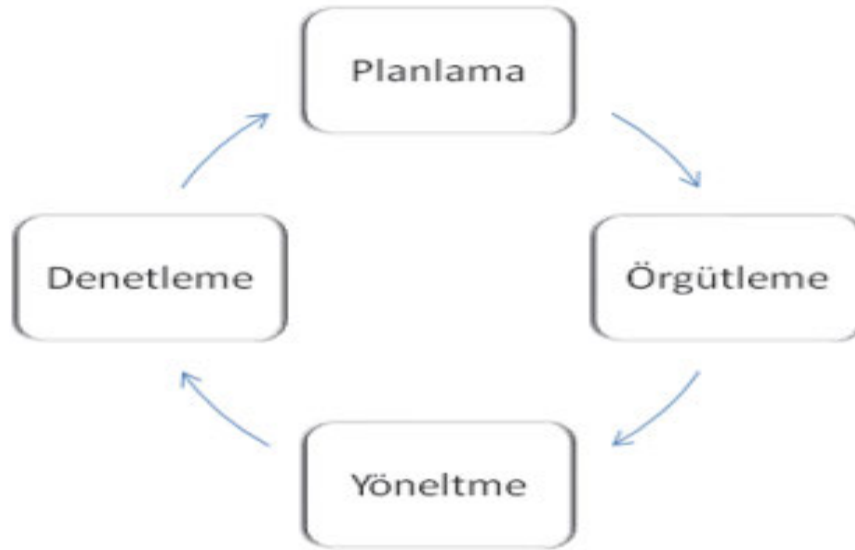
olan bir unsura ihtiyaç vardır. Söz konusu unsur da yönetimdir. Bütün kurumlarda yönetimsel görevler, “ekip lideri, ünite amiri, gözetmen, proje müdürü, insan kaynakları yöneticisi, finansman müdürü, başkan, genel müdür vb.” unvanlar ile anılmakta olan yöneticilerce yapılır. Yöneticiler hedeflere ulaşmak üzere çalışanı harekete geçirir, onlara eşlik eder ve destekler (Schermerhorn 2011: 12). Yöneticiler almış oldukları kararlarla üstlenmiş oldukları işlevler ile kurumun başarısıyla performansını direkt olarak etkiler. Çağımızın değişen, dinamik ve rekabetin arttığı çevresel şartlarında kurumların başarısının ya da başarısızlığının ana belirleyicileri, yöneticilerle personeldir. Yönetim “insan ve diğer kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir formal örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbirleriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreçtir. Söz konusu tanım irdelendiği zaman yönetimin şu niteliklere sahip olduğu anlaşılır:

**Süreç:** Yönetim, birbirleri ile ilişkili ve etkileşim halindeki fonksiyon ve faaliyetlerin tümüdür. Bu işlevlerle faaliyetlerin tümü, yönetim sürecidir.

**Amaç:** Yönetim, örgütsel amaçlarla hedeflerin başarılmasıyla alakalıdır. Amaçsız bir kurum ya da yönetim yoktur. Örneğin sağlık kuruluşları da bir amaca yönelik olarak kurulur; söz konusu amaç, toplumsal sağlığı artırmaktır.

**Kaynaklar:** Yönetim, bu amaçlarla hedeflerin insanlarla ve öteki kaynaklarla başarılmasıdır. Yönetimsel faaliyet, sosyal bir çalışmadır; insanlar ile beraber çalışmayı ve insanlara iş yaptırmayı amaçlar.

**Yapı:** Yönetim, formal örgütlenme içerisinde kendini gösterir. Formal örgütlenme, yetkiyle sorumluluk hiyerarşisiyle iletişimle eşgüdüm kanallarını içerir. Yönetim süreci hiyerarşik durumu fark etmeksizin bütün yöneticiler, belirlenen ereklerle ulaşmak üzere birçok işi yapar.



**Şekil 1.1.** Yönetim Süreci (Tosun, 1978: 199).

Yönetim süreci Şekil 1.1’de görüldüğü üzere, “planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme” fonksiyonlarıdır. Yöneticiler bunları belli bir sırayla ya da düzenle yapar. Bunların tümü de yönetim sürecidir. Kısacası yönetim süreci, belli bir amaca ulaşılabilmesine dönük “planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim” fonksiyonlarının tamamıdır. Yönetim sürecini oluşturan idari fonksiyonlar döngüsel özelliklere sahiptir. Söz konusu fonksiyonlar, bütün devlet kurumlarıyla özel kurumlarda idarecilerin yapacağı fonksiyonlardır. Bundan dolayı yönetim fonksiyonların global özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir. Yönetim süreci planlama gelecek ile alakalıdır. Yönetim süreci “neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağıının önceden kararlaştırılması” şeklinde tanımlanır. Planlama fonksiyonu, örgütsel erekerin kararlaştırılmasıyla bunları yapmak üzere gereken vasıtaların saptanmasına dönük faaliyetlerdir. Farklı bir anlatım ile planlama, bir amaca ulaşabilmek üzere en iyi davranış şeklini tercih etme ve geliştirme niteliğine sahip olan şuurlu bir süreçtir (Tosun, 1978: 199). Planlama gelecek ile alakalı ve önceliği bulunan yönetimsel bir sistemdir (Cerzo, 1994: 115; Başka bir yönetimsel işlev olan örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonları, planlama sürecinde saptanan ereker, stratejilerle uygulamalara bağlı olarak yapılmaktadır. Örgütleme; amaçlara ulaşabilmek üzere gereken çalışmaların, söz konusu çalışmaları yapacak çalışanların ve tercih edilecek araçlarla gereçlerin saptanmasıdır. Örgütleme süreci ile yöneticiler, kurumun maddi ve insani yapısını oluşturur. Bu çerçevede yönetici,

1. Planlama evresinden saptanan ereklere ulaşmak üzere gereken çalışmaları tespit eder,
2. Gerçekleştirilecek işleri tanımlayıp bunları yapabileceklerin özelliklerini tespit eder,
3. İşleri gerçekleştirecek doğru insanlar işe alır,
4. Örgütte yetkiyle sorumluluk ilişkisini saptar,
5. Resmi iletişim kanallarıyla eşgüdümleme araçlarını dizayn eder (Longest, Darr, 1996: 7-8).

**Yöneltme**, maddi ve insani kaynakların ereker çerçevesinde kullanılmasıdır. Yeterince çalışan ve materyalin temin edilmesi erekerin başarılabilmesi için yeterlidir; yöneticiler bütün kaynakları eşgüdümlü olarak ereklere yöneltmektedir. Yöneltme fonksiyonu temelde toplumsal-davranışsal bir fonksiyondur. Yöneltme fonksiyonu; “iletişim, güdüleme, liderlik vb.” ana süreçler yanı sıra insan ögesiyle alakalı bütün çalışmaları içermektedir. Denetim, ulaşılan sonuçlar ile istenilen neticelerin (ereker) kıyaslanması, elde edilen durumun değerlendirilmesidir. Yöneticiler planlanmış olan ve ulaşılan neticeler arasında bir uyumsuzluk bulunduğu zaman düzeltici fiiller gerçekleştirir. Denetim fonksiyonu, başarı standartlarının saptanması, ulaşılan neticelerin standartlar ile kıyaslanması ve bulunuyorsa sapmaların saptanarak gereken tedbirlerin alınmasıdır. Anlaşıldığı üzere denetim sürecinde, sadece kurumsal etkililik (effectiveness) seviyesi, yani planlama evresinden belirlenen erekerin gerçekleştirilme düzeyi ölçülmektedir, ayrıca erekerin başarılabilmesinin sebepleri araştırılmaktadır ve başarısızlık oluşturan etkenlere çalışılır. Yukarıda özetle

tanımlanmış olan yönetim sürecinin belirgin bir niteliği, devamlılık göstermesi yani döngüsellik ve mantıksallıktır. . Yönetim fonksiyonu belirli bir işi gereken şekilde gerçekleştiremediğinde, diğer fonksiyonları olumsuz etkilemektedir. İdari fonksiyonları birbirleri ile uyumlu olmasını temin eden yönetim göreviyse eşgüdümlemedir(Koçak ve Erdoğan, 2011: 260-263). Kısacası, kurumların verimli bir şekilde çalışabilmesi, kurumları oluşturan çalışanın etkili yönetilmesiyle onlardan faydalanabilme düzeyine dayalıdır. Bundan dolayı tüm idareciler kurumun insan kaynaklarını etkili bir şekilde harekete geçirmelidir ve çalışanın ortaya çıkarabileceği problemleri istenilen şekilde giderebilir. Bu noktada birkaç terim arasında ayırım yapmak lazımdır. Bunlardan ilki; insan kaynakları yönetimiyle insan kaynakları yöneticisidir. Yukarıdaki tanımlara göre, idari seviyesi ne olursa olsun bütün idarecilerin temel görevlerinden biri emrindikleri yönetmektir. Bu bakımdan bütün idareciler insan kaynakları yönetimiyle alakalıdır, fakat bütün idareciler insan kaynakları yöneticisi özelliği taşımamaktadır. İnsanları yönetmek ile insan kaynakları yöneticiliği aynı anlamdadır. Bilhassa orta ve büyük ölçekli kurumlarda insan kaynakları yönetimiyle alakalı ana çalışmaları yönetmek için bu sahada uzmanlaşan yöneticiler çalıştırılır. İnsan kaynakları yöneticileri, bir kurumda insan kaynakları yönetimi çalışmalarını yönlendiren bireylerdir. Bir başka ayırım, “personel” ile “insan kaynakları yönetimi” terimleridir. Söz konusu iki kavram teknik bakımdan aynı süreçleri belirtmektedir. Bir kurum için personel o kurumun insan kaynaklarını simgeler. Söz konusu kitapta insan kaynaklarıyla çalışan kavramları eş anlamlıdır. Ayrıca insan kaynakları yönetimiyle personel yönetimi arasında farklılıkların olduğunu, bu iki kavramın değişik içeriğinin bulunduğunu ortaya koyan yazarlar vardır. İnsan kaynakları yönetimiyle çalışan yönetimi arasındaki farklar, takip eden başlıktadır.

### **1.8. Dijital Bankacılık Hizmetlerinde İKY Sisteminin Çalışma İlkesi**

Bankacılıkta “eğitimli, vasıflı ve hızla” gelişen bilgiyle iletişim teknolojileri becerilerine sahip personele hissedilen gereksinim açık bir biçimde görülür. Uygun insan kaynakları yönetimi politikalarıyla artan rekabet atmosferinde halihazırdaki personelin elde tutulmasıyla yeni gelişmeler için entegrasyonunun yapılması, bankaların rekabet kabiliyetleriyle müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Koçak ve Erdoğan, 2011: 260-263). Bartel’e (2004) göre hizmet sektörü 3 mühim noktada imalat sektöründen farklılaşır. Hizmet sektöründe imal edilip tüketime sunulacak somut bir ürün bulunmadığından tüketicileri üretimle teslimata dâhil etmemektedir. İnsan kaynakları yönetimi, hizmet sektörünün önemli bir parçası olan bankalarda çok etkilidir. İnsan kaynağının yönetimiyle risk yönetimi, bankalar için iki ana güçlüktür. Kabiliyetli ve aktif beşeri sermaye olmaksızın, risklerin yönetimi imkânsızdır (Tondre, 2015: 130). Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi: Kurumların verimli bir şekilde işleyebilmesi, kurumları oluşturan personelin etkili yönetilmesiyle onlardan faydalanabilme düzeyine dayalıdır (Deniz ve Ünal, 2007: 103). Bundan dolayı, daha önce olduğu üzere, bu konu ile ilgilenmekte olan kurum içindeki departmanlar artık “personel” departmanı değil, “İnsan Kaynakları” şeklinde isimlendirilen departmanlar olmuştur. Kuşkusuz, bu yalnızca bir ad değişikliği değildir, görevlendirilen insan kaynağına gereksinim

ile kurum içinde başlayan süreç, personelin işe başlatılması ile sonlanmayan ve personel işe devam ettiği müddetçe süren bir durum olmuştur. Eskiden “işyerinin kalitesi; teknoloji, makine-teçhizat, işyerinin diğer çevresi ile alakalı olanaklar” çağımızda en başta bu imkanların sağlanması olağandır. Bahsedilen imkanların önemi ilk planda yer aldığından, tüm firmaların fark yaratacağı saha insan kaynağını yönetme şekli olmuştur. Kurumun sahip olduğu değerlerle örgütsel kültür bir kurumdan ötekine kolay bir biçimde taşınmamaktadır, bunun için tüm örgütlerin kendisine has bir insan kaynağı stratejisi olması normaldir (Koçak ve Erdoğan, 2011: 261). Bankaların günümüze dek şahit olduğu hizmet temelli rekabetin tersine, rekabet artık yoğun şekilde teknoloji tabanlı rekabet biçiminde kendisini gösterir. Teknolojik bakımdan iyi donanımlı, yapısal bakımdan yalın ve sermayesi güçlü yeni bankaların ortaya çıkması, sunulmuş olan hizmetlerin çeşitliliğiyle ve maliyetiyle müşterilerin beklentilerinin karşılanma sürati ve verimliliği bakımından pazarlarda fark oluşturacaktır. Yoğun rekabetin söz konusu olduğu bir pazarda ayakta kalabilmek üzere bankaların verimlilik bakımından ölçümleri yapması lazımdır. Tüm bankalar için iç ve dış piyasayla alakalı rekabet verimliliği bakımından önemli bir fark oluşturan faktör, insan kaynaklarıdır (Prakash, 2015: 95). Teknolojik uygulamaları en iyi şekilde kullanan kişiler, genç ve eğitim düzeyi yüksek olanlardır ve bunlar, bankaların sürekli sistem altyapısıyla ve insan kaynağıyla müşterilerinden bir adım öne çıkması lazımdır. Ters durumda rekabetteki güçlerini yitirecekleri ortadadır. Bankalar, insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak, sistemlerindeki kurumsallığın da etkisiyle nitelikli çalışanları işe alma hususunda çok başarılıdır. Fakat işe alım sürecinden sonra da, personel motivasyonu ve mesleki gelişimleriyle alakalı desteklerle eğitimler aracılığıyla personelin motivasyonunu arttırmaya ve iş yapma şekillerini geliştirmeye gayret sarf etmek durumundadır. Bankacılık alanında İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri Kapsamında İşe Alım Prosedürleri: İnsan kaynakları yönetimi stratejisi “Örgüt çevresindeki değişmelere göre ileride meydana gelecek ihtiyaçlarını öngörerek talep edilebilecek özelliklere sahip insan kaynağını geliştirmeye yönelik planlar, programlar ve eğilimler bütünü” biçiminde açıklanmıştır (Özgeldi, 2002’den aktaran Deniz ve Ünal, 2007: 103-104). Son hedefi kâr sağlamak olan bir ticaret işletmesi olan bankalarda, insan kaynakları stratejileri, bankanın yöneldiği genel stratejiyle uyumludur. Teknolojik alt yapıyı geliştirerek alternatif dağıtım araçlarına müşterileri yönlendirmeyi ve bu şekilde maliyetleri azaltarak kârlılığını sağlamayı amaçlayan bir bankanın, kuşkusuz şube ağını genişletmesiyle şubelerde fazladan personel çalıştırması yanlış değildir. Bundan dolayı öncelikle bankanın genel stratejisi çerçevesinde insan kaynağının planlanması önemlidir. İnsan kaynakları planlamasının ardından önemli olan konu, işlerin analiz edilmesi, iş tanımlarıyla iş özelliklerinin saptanmasıdır. İş analizi bölümünde, bir işin görev ve beceri gereksinimleriyle bu işe yönelik olarak istihdam edilmesi gereken kişilerin türünü saptama prosedürü gerçekleştirilir. “İş tanımları” evresi işin “görev, sorumluluk, raporlama ilişkileri, çalışma koşulları ve denetim sorumluluklarının listesi” şeklinde belirtilmektedir. İş özelliklerinin saptanması kısmında işin “insan gereksinimlerinin” yani mecburi eğitim, beceri, şahsiyet yapısı vb. hususlara karar verilmesi amaçlanmaktadır (Dessler, 2020: 100). İş özelliklerinin saptanmasının tamamlanmasının ardından, işe göre

personel özelliklerinin belirlenmesiyle personel alımıyla ilgili konular gündeme gelir. Çalışanların istihdamı söz konusu olduğu zaman, pek çok bankanın yaklaşımı öncelikle iç kaynaklara yönelmektir (HSBC, YKB, QNB-Finansbank, Ziraat Bankası). Analizi gerçekleştirilen işe elverişli olduğunu düşünen personelin başvuruda bulunabilmesi için ilgili konular banka içinde farklı platformlarda ilân edilir. Bu sayede kurum, yükselme veya tayin beklentisinde olan personelin taleplerinin bir bölümünü bu biçimde karşılar. İç kaynaklardan netice alınmadığında, bankalar dış kaynaklara başvurur. Farklı yöntemler ve pozisyon ile ilgili ilanlar verilmektedir ve toplanmış olan başvurular arasında iş için en elverişli olanlar mülakata çağırılıp, adayların nitelikleriyle bireysel özellikleri dikkate alınıp bazen yazılı, bazen sözlü, bazen de her ikisi de kullanılarak personel seçimi yapılmaktadır. İş için seçilmiş olan adaylar öncelikle oryantasyona tabi tutulur. Personelin bireysel özellikleri, nitelikleri, işin gerektirmiş olduğu özellikler dikkate alınarak, personel farklı eğitimlerle kişisel gelişim aktivitelerine tabi tutulur. Personel yalnızca işe ilk girişte değil çalıştığı sürece kurum içi ve kurum dışı olarak yetkinliklerini geliştirmelerine yönelik eğitim programlarına tabi tutulur. Personelin becerisinin geliştirilmesi, tutumlarla davranışlarının değiştirilmesi, düşüncelerin oluşturulması sürecinde ve kurumların yeniden yapılandırılmasında eğitim gereklidir (Cantekinler, 2007: 47-51).

## 2. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 2.1. Dijital Bankacılık İşlemleri ve Çalışma Yöntemleri

Araştırmanın bu kısmında konuyla ilgili alan yazın taramasına yer verilmiştir. Ayrıca şubesiz dijital bankacılıkla klasik bankacılık arasında kıyaslama yapıp avantajları ve dezavantajları üstünde durulacaktır. “Şubesiz Dijital Bankacılık” uygulaması ve “Şubesiz Bankacılığın Tarihsel Gelişimi” 2008 senesinde yaşanmış olan global finansal krizle beraber Amerika’da Lehman Brothers ile İngiltere’de “Royal Bank of Scotland”ın başarısızlık yaşaması, bankanın müşterilerinin klasik bankacılığa duyulan güveninin zedelenmesi (Burnmark, 2016: 4) ve büyük ölçekteki bankaların faaliyette bulunduğu klasik bankacılık yaklaşımının sorgulanmasına yol açmıştır (Lu, 2017: 273). Finansla teknoloji sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelen “FinTech” terimi öncelikle 1990 senesinde kullanılmasına rağmen global finansal krizden sonra FinTech start-uplarının finansal sektörde yaygınlaşmasıyla daha çok dikkat çekmiştir (Büchi vd., 2019: 77). Global finansal krizde bankacılığa karşı meydana gelen güven yitimi, FinTech start-up’ı bulunan kimi girişimcilerce bir fırsat şeklinde görülmüştür. Bu süreçte kimi FinTech’ler klasik bankalar ile işbirliğinde bulunarak (Gulamhuseinwala vd., 2015: 11) kimi FinTech’ler de klasik bankacılıktan daha sade, aktif ve düşük maliyetli yeni şubesiz dijital bankalar kurarak finansal sektöre dahil olmayı seçmiştir. Fiziksel olarak belli bir şubesinin bulunmadığı ve bankacılıkla ilgili hizmetlerin yalnızca internetle yapılmasını temin eden bankacılığa “şubesiz dijital bankacılık” denmektedir (Ahmadalinejad ve Hashemi, 2015: 84; Komarov ve Martyukova, 2020). Başka bir tanım çerçevesinde %100 dijital olan ve müşterilere yalnızca mobil uygulamalar ya da bilgisayarlar üstünden hizmet veren bankalar şubesiz banka şeklinde tanımlanır (Larisa vd., 2019: 839). Bu uygulama 2009 senesinde Brooklyn’de kurulan Simple’la başlayan ve sonra Moven, Chime ve Varo Money bankalarla sürmüştür, fakat İngiltere’de kurulmuş olan Monzo ile Atom Bank’ın süratli yükselmesi 2017 senesinde dikkati şubesiz bankacılığa çekmiştir (Balkan ve Aydın, 2021: 109). Evrensel şubesiz bankaların müşteri sayısı, şubesiz bankacılığı geliştirmiştir. Batı’da gerçekleştirilen bir araştırma çerçevesinde 2023 senesine dek şubesiz bankaların 85 milyon müşteri düzeyine çıkacağı (Kearney, 2020), Amerika’da gerçekleştirilen bir araştırma çerçevesinde 2025 senesinde Amerika nüfusunun hemen hemen %20’sinin şubesiz banka hesabı bulunacağı öngörülmür. Ayrıca 2020 senesinde İngiltere’deki bir araştırma çerçevesinde İngiltere’de şubesiz bankacılığın kullanıcı sayısının 1 sene içinde %16 arttığı ve 2021 senesi Ocak ayında İngilizlerin %25’inden çoğunu bir şubesiz banka hesabı olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra 2021 senesinin sonlarında İngiltere’nin nüfusunun %38’inin bir dijital banka hesabının bulunması beklenir (Barton, 2021). İngiltere’deki şubesiz bankalar arasında “Monzo 5,8 milyon, Revolut 3,1 milyon, Starling 1,9 milyon ve Monese 1,8 milyon” müşteri düzeyine,

Amerika'daki "Chime 13,1 milyon, Current 4 milyon, Aspiration 3 milyon ve Varo 2,7 milyon" müşteri düzeyine ulaşmıştır (Insider Intelligence, 2021). Barton (2021); İngiltere'de dijital bankacılık uyumu üstüne yaptığı çalışmasında, dijital bankaları tercih etmenin sebeplerini "kullanım kolaylığı, daha iyi mevduat faizi, harcamaların eş zamanlı bildirimleri, çevre önerisi ve düşük işlem ücretleri" biçiminde sıralandığı ifade edilmiştir. Ayrıca Z kuşağının %46'sının bir dijital banka hesabının bulunduğunu, bu duruma mukabil 76 yaşın üzerindeki müşterilerin yalnızca %6'sının dijital banka hesabının bulunduğu ifade edilmektedir. İsviçre'de dijital bankaların bankacılık sistemine tesirleri üstüne gerçekleştirilen araştırmadaysa, yeni dijital bankaların klasik bankalar üstünde rekabet baskısı yaratacağı, yeni dijital bankaların sağladıkları piyasa payıyla bir ekosistem kuracağı ve bunların İsviçre bankalarında değer zincirinin mühim bir parçası olduğu belirtilmektedir (Gorgun ve Wolfs, 2021: 42).

Teknolojide seneler içinde gerçekleşen gelişmeler bankaların müşterilerinin tercihleriyle gereksinimlerinin değişmesine yol açmıştır. Müşterilerin değişen söz konusu gereksinimlerine yanıt verebilmek üzere bankalar hizmet sunum şekillerini değiştirmek zorundadır. Bundan dolayı bankacılık sektöründe teknolojideki gelişmelere kayıtsız kalmamak ve değişen müşteri istekleriyle gereksinimlerine yanıt vermek için "banka kartları, kredi kartları, ATM cihazları, telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve mobil bankacılık" uygulamaları müşterilerin kullanımına arz edilmiştir. Bütün bu bankacılıkla ilgili uygulamalar bankacılığın alternatif dağıtım kanallarını teşkil etmektedir (Yurttadur ve Süzen, 2016: 17; Nazaritehrani ve Mashali, 2020: 2). Alternatif dağıtım kanalları bankacılıkta hizmetlerin dağıtılmasıyla ilgili olarak mühim bir yere sahiptir fakat söz konusu klasik iş yaklaşımları dönemin ihtiyaçlarına dayalı olarak müşterilerin beklentilerini karşılama konusunda yetersizdir. Dijital dünyada doğan Z kuşağıyla dijital dünyaya zorluk çekmeden uyum sağlayabilen Y kuşağı nüfusunun dijital alışkanlıkları, bankacılık sektörü başta olmak üzere pek çok alanda değişmelerin söz konusu olmasına yol açmıştır. "Dijital yerliler" şeklinde isimlendirilen söz konusu müşteriler (Kakırman Yıldız, 2012: 820) klasik şube bankacılığından çok daha ziyade mobil cihazlardan bankacılıkla ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesini seçmektedir. Başka bir ifadeyle bankacılıkla ilgili işlemleri gerçekleştirmek üzere bir banka veya şubeye değil bankacılıkla ilgili hizmetleri yapma olanağı veren bir alana gereksinim hissedilmektedir. Bundan dolayı bugünün şartlarında bankaların rekabet edebilmesine yönelik olarak alternatif dağıtım araçlarının tek bir hizmet sunum aracı şeklinde görülmesi için klasik bankacılıktan vazgeçip tamamıyla şubesiz şekilde hizmet veren dijital bankaların tasarımı gerekmektedir (Skinner, 2014: 20). Şubesiz dijital bankaların bankacılığa katılması ile beraber bankacılıktaki rekabet daha da artmıştır (Arner vd., 2016: 1271). Klasik bankalara nazaran daha düşük maliyetler ile faaliyette bulunan şubesiz bankalar ayrıca yüksek hareket yetenekleriyle (Balogh, 2020) klasik bankalar karşısında rekabette avantajı sağlayarak kısa zaman içinde büyüme olanağı sağlamıştır. Bu duruma karşı klasik bankalar, sektörün yeni oyuncularına ayak uydurabilmek ve müşterileri kaybetmemek için değişik uygulamalar geliştirseler de (Waracle, 2019) şubesiz bankaların işlem ücretleriyle faizlerde temin ettikleri avantajlar klasik bankaların güç durumunda kalmasına

yol açmıştır (Frankel, 2021). Şubersiz bankacılıkla klasik bankacılık arasında pek çok fark vardır ve aralarındaki en önemli fark, şubersiz bankacılıkta fiziki bakımdan şubenin olmamasına karşı klasik bankacılıkta şube kanalı ile önemli seviyede hizmette bulunulmasıdır (Wagle ve Biswas, 2019). Ayrıca şubersiz bankacılık bankalara operasyonel maliyetleri azaltma, hizmet verimliliğini artırma (Son vd., 2020), daha fazla mevduat faiziyle daha iyi kredi fiyatlandırması imkanı vermektedir (Choudary, 2013: 21). Bunun yanı sıra klasik bankalara nazaran daha iyi bilgi teknolojileri kabiliyeti bulunan şubersiz bankalar, müşterilerin istekleriyle gereksinimlerini anlama konusunda daha avantajlıdır (Fang vd., 2021). Bundan dolayı klasik bankacılığın tersine şubersiz bankacılıkta müşterilere bireye özel hizmetlerin verilmesi olanaklı olmuştur (Sreenivas, 2006, ss. 46-47). Şubersiz dijital bankalar esnek yapılarıyla ürün geliştiricileri kendi yapısına kolay bir şekilde entegre etmeyle bireye has ürünlerle hizmetleri daha inovatif ve daha süratli bir şekilde sunma olanağına sahiptir (Özkan, 2019: 3). Senelerden bu yana bankacılıkta faaliyette bulunan klasik bankalar şubersiz dijital bankacılığın tersine müşteriler ile yüz yüze iletişim kurmaktadır ve bu da güven ögesinin temin edilmesinde şubersiz bankaların önündeki en önemli engeldir. Bunun yanı sıra kullanıcıların teknoloji hususundaki becerilerinin de şubersiz bankacılık tercihlerinin üstünde etkili olduğu ifade edilmektedir (Izraylevych, 2021). Tüm dünyada şubersiz dijital bankacılık uygulamalarının süratli yükselmesi, Türk bankacılığının da dikkatini çekmiştir. Bankacılıkla ilgili hizmetlere erişmenin kolaylaştırılması, finans yeniliğini özendirmek ve finans kapsayıcılığın artırılması için BDDK (Banka Denetleme ve Düzenleme Kurumu) tarafından tamamıyla dijital şubersiz bankacılık lisansı verilmesi çerçevesinde yönetmelik çıkarılmıştır. Söz konusu yönetmelik taslağı çerçevesinde şubersiz dijital bankaların asgari sermaye tutarıysa 1 milyar TL şeklinde saptanmıştır (BDDK, 2020).

Ülkemizdeki bankacılık sektöründe 2021 senesi Eylül ayında 34'ü mevduat bankası, 14'ü yatırımla kalkınma bankası ve 6'sı katılım bankası olarak toplamda 54 bankacılık faaliyette bulunmaktadır. Halihazırdaki durumda fona devredilen bankalar dışında toplamda 38 mevduatla katılım bankası müşterilere hizmette bulunmaktadır. Ayrıca 2020 yılında katılım ve mevduat bankalarının 11.128 şubeyle 197.800 personele sahip olduğu gözlemlenmektedir (TBB, 2021, ss. 33-34). Teknolojideki gelişmelerle bankaların klasik bankacılık anlayışından vazgeçmeleriyle dijital yeniliklerin örgütsel yapılara entegre edilmesi temin edilmiştir. Türk bankacılığında 1987 senesinde kurulmuş olan ilk ATM cihazıyla başlayan dijitalleşme sürecinden sonra 1991 senesinde telefon bankacılığının hizmete sunulmasıyla sürmüştür. 2000'li senelerde internet kullanımının süratli bir biçimde artması, bankaları internet sayfaları kurmaya mecbur etmiş ve internet bankacılığı hizmetleri müşterilerin kullanımına arz edilmiştir. 2006 senesinde cep telefonların kullanılması bankacılıkla ilgili hizmetlerin dijitalleşmesi bakımından bir devrimdir ve bankalarca mobil bankacılık uygulamaları geliştirilmiştir. Türk bankacılığı teknolojideki gelişmeleri izleyerek asra adapte olmuş ve teknolojinin bankacılığa getirdiği yeniliklerin tümünü müşterilerin kullanımına arz etmiştir. Şubelerin kurulum, çalışan ve sabit maliyetlerinin artmasından kaynaklı olarak dijitalleşmenin

başladığı ilk günlerden bu tarafa bankacılık sektörü müşterileri alternatif dağıtım mecralarına yönlendirmektedir. Söz konusu yönlendirmeyi yaparken şubelerdeki insan kaynağından optimum biçimde faydalanılmıştır ve Türkiye'deki bankacılıktaki dijitalleşmenin süratlenmesi temin edilmiştir. Ayrıca alternatif dağıtım mecralarının bankalara sunduğu avantajlardan dolayı bankaların adeta bir yarış içinde girdikleri belirtilebilir. Türkiye'deki bankacılık sektörünün dijitalleşmesi hususunda yeni sınavların şubesiz bankacılık ile olacağı tahmin edilmektedir. Şubesiz bankacılıkla bankalar klasik bankacılığın hantal ve maliyetli sisteminden kurtulup daha düşük maliyet ile daha verimli müşterilere hizmette bulunma olanağı elde edebilecektir. Şubesiz bankacılıkta hizmet sunumuna yönelik olarak belli bir şubeye gereksinim duyulmadığı için artık şubelerin de hiçbir manası olmayacak ve bütün piyasayı içerecek şekilde müşteri elde etme olanağı sağlayabilecektir. Ayrıca, gelişen teknolojiyle açık bankacılık aracılığıyla müşteri isteklerine ve gereksinimlerine dayalı olarak şahsa özel ürünlerle fiyatlar sunabilecektir. Bu süreçte şubesiz dijital bankacılığa karşı klasik bankaların alacağı aksiyonlar, Türkiye'deki bankacılığın tekrar yapılanmasını temin edecektir.

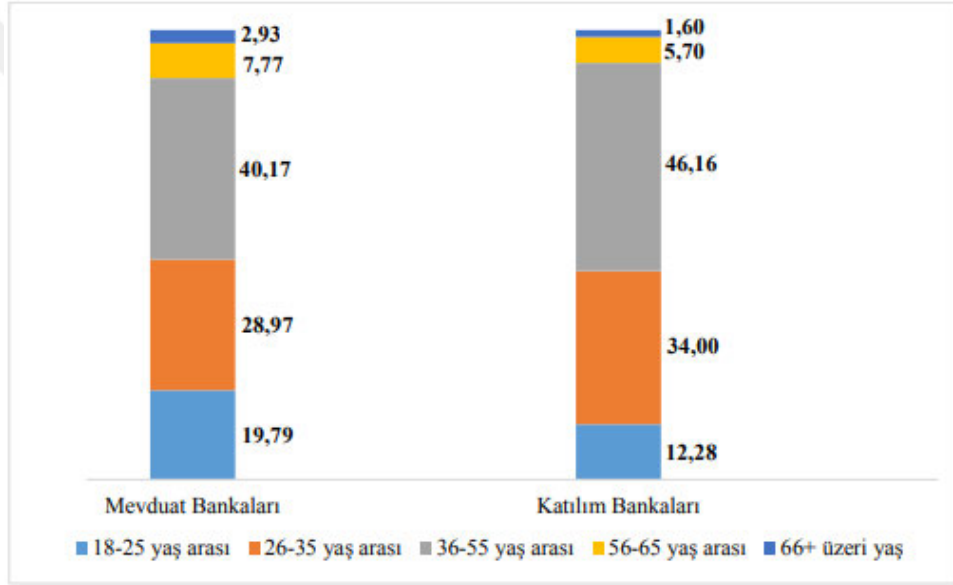
Türk Bankacılığının dijitalleşme tecrübesi bakımından Türkiye'deki faaliyette bulunan mevduatla katılım bankalarının dijital bankacılık kullanım oranlarına, daha önce bankalarca uygulanmış olan dijital şube uygulamalarıyla uzaktan müşteri edinimi uygulamalarıyla ilgili analizler yapıp değerlendirmeler yapılmıştır. Türkiye'deki bankacılık sektöründe katılım bankalarıyla mevduat bankalarınca müşterilere hizmet verilmekte ve söz konusu banka çeşitlerinin raporları değişik kurumlarca yayınlanmaktadır.

Dijital Bankacılığın kullanım seviyesi; Türkiye'deki bankacılık alanında klasik yöntemler ile uzun senelerdir faaliyette bulunan mevduat ve katılım bankaları, şube harici alternatif dağıtım kanallarını kullanıp müşterilere hizmette bulunmaktadır. İnternet teknolojisinin mobil araçlarda kullanımıyla beraber bankalarca geliştirilmiş olan mobil uygulamalar, internet bankacılığı kullanımının en alt seviyeye indirmiştir. Ayrıca son senelerde mobil bankacılık uygulamalarıyla ATM ile POS cihazlarının temassız kullanımı olanaklı olmuştur. Mobil uygulamalar ile temassız işlemlerin olanaklı olması, müşterilerin fiziksel bakımdan kredi kartı veya banka kartlarını taşıma ihtiyaçlarını yok etmiştir. Bankacılığın dijital bankacılık uygulama istatistikleri, Türkiye Bankalar Birliğiyle (TBB) Türkiye Katılım Bankaları Birliğince (TKBB) 3 aylık dönemlerde yayımlanmaktadır. Buna göre değerlendirilmiş olan aktif dijital bankacılık kullanımı, internet bankacılığıyla mobil bankacılık kullanımını kapsamaktadır. TBB ile TKBB tarafından 2020 senesi Aralık döneminde yayınlanan dijital bankacılık verileri çerçevesinde etkin bireysel dijital bankacılık kullanıcılarının yaşlara göre dağılımı incelenmiştir. Bankacılıkta 0-17 yaşlarındaki müşterilerin çok sayıda olmaması ve bundan dolayı istatistiklerde çok düşük bir grubu temsil ettiği için 0-17 yaşlarındakiler analize dahil edilmemiştir. Dijital bankacılığın kullanımının yaş grupları çerçevesinde dağılımı aşağıdadır.

**Tablo 2.1.** Aktif dijital bankacılık sayısı (Kaynak: TBB, 2020; TKBB, 2020)

Banka Türü	Bireysel	Kurumsal	Toplam
Mevduat Bankaları	62.827	2.850	65.677
Katılım Bankaları	3.060	317	3.377
Toplam	65.887	3.167	69.054

Tablo 2.1'e göre 2020 senesi aralıkta bankacılıkta dijital bankacılık araçlarını kullanmakta olan müşterilerin sayısının 69 milyonu geçtiği dikkati çekmektedir. Ayrıca, katılım bankalarının dijital bankacılık kullanım oranının mevduat bankalarına nazaran düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra kurumsal müşterilerce dijital bankacılık kanallarının kullanılma seviyesinin de düşük olduğu belirlenmiştir.



**Şekil 2.1.** Yaş Gruplarına Göre Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Dağılımı (Kaynak: TBB, 2020; TKBB, 2020)

TBB ve TKBB' nin 2020 senesi Aralık ayında yayımladığı rapor çerçevesinde katılım bankalarıyla mevduat bankalarında 56 ve üstü yaşlardaki insanların dijital bankacılık kanallarını hemen hemen hiç tercih etmediği, dijital bankacılık müşterilerinin hemen hemen tümünün 18-55 yaş aralığında bulunduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, katılım bankalarının 18-25 yaşlardaki müşterilerin kullanılma seviyesi mevduat bankalarının müşterilerine nazaran daha düşük seviyede olduğu, buna mukabil 26-55 yaşlarındaki müşterilerin kullanım düzeylerininse mevduat bankalarına nazaran daha yüksek olduğu dikkate çekmektedir.

Türkiye'deki bankacılık sektöründe bir müddettir bankaların müşteriler için dijital şube tecrübesi yaşatmayı amaçlayıp değişik mobil uygulamalar geliştirmiş oldukları araştırmalar vardır. Bunlara "Senin Bankan (Kuveyt Türk), TFXTarget (Türkiye Finans), Nuvo (Yapı Kredi), CEPTEB (TEB), GarantiOne (Garanti Bankası)" gibi uygulamalar örnektir. Söz konusu

uygulamalar bankalara bağılı olarak geliştirilmiştir fakat dijital şube şeklinde hizmette bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle söz konusu mobil uygulamalar uygulamayı yaşama döken bankanın bir dijital şubesini temsil etmektedir. Söz konusu dijital şubelerde işlemler gerçekleştirilenin bankaların müşterilerine bankacılık işlem ücretlerinde, dövizle emtia alım-satım kurlarında, vadeli mevduat faiz oranlarında fiziksel şubelerde işlemler yapmaya kıyas ile avantajlar sunduğı belirtilebilir. Bankacılık Mevduat Bankalarıyla Katılım Bankaları 18-25 yaş arasında 26-35 yaş arasında 36-55 yaş arasında 56-65 yaş arasında 66+ üstü yaşlarda başlatılmış olan söz konusu uygulamalar arasında başarıyı yakalayanlara da başarısız olanlara da tesadüf etmek olanaklıdır. Nitekim 10 Haziran 2017 tarihinde Nuvo ve 25 Nisan 2019 tarihinde GarantiOne uygulamalarına son verildiğı anlaşılmaktadır. Söz konusu uygulamaların haricinde 2012 senesinde QNB Finansbank'ta kurulan Enpara.com markası, dijital bankacılıkta ülkemizdeki bankacılık alanındaki ilk dijital banka şeklinde gösterilir. Enpara.com müşterilerine tamamıyla dijital olarak hizmette bulunmakla beraber QNB Finansbank içinde kurulmasından dolayı şubesiz dijital banka (Neobank) çerçevesinde değerlendirilememektedir. Buna karşın Enpara.com Türk bankacılığındaki dijital bankacılık uygulamaları arasında en çok dikkatleri çeken ve müşterilerce en çok kabul edilen uygulamadır ve 2021 senesi Şubat ayında 2,5 milyon müşteriye ulaşmıştır (QNB Finansbank, 2021).

“Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik” Türk bankacılığında finansal kapsayıcılığın genişletilmesine yönelik olarak BDDK'nın hazırladığı, 01.04.2021 tarih ve 31411 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Bankalarca Kullanılacak Uzaktan Kimlik Tespiti Yöntemlerine ve Elektronik Ortamda Sözleşme İlişkisinin Kurulmasına İlişkin Yönetmelik” 1 Mayıs 2021 tarihinde yürürlük kazanmıştır. Müşteriyle yalnızca dijital ortamda iletişime geçerek müşteri edinmeyi ve beraberinde kimi riskleri de barındırdığı için bu yönetmelik, bankalarca kimi tedbirlerin alınmasını da içerir. Risklerin minimuma indirgenmesi için yönetmelikte düzenlenmiş olan konular aşağıdaki gibidir (Resmi Gazete, 2021);

- Bankaların kullandıkları sistemin güvenliğinin devamlılığına yönelik olarak tercih edilen uzaktan kimlik belirleme süreci senede minimum iki kez gözden geçirilmelidir,
- Uzaktan müşteri edinimiyle ilgili sürecin müşteri temsilcisi ya da bilgi teknolojilerince değil de müşteri tarafından başlatılmasıyla müşteri temsilcisi tarafından işlemin riskli olarak değerlendirilmesi durumunda ikinci bir onaya yollanması ya da neticelendirilmesi lazımdır,
- Uzaktan müşteri edinimine yönelik olarak müşterilerin öncelikle elektronik atmosferde bir başvuru formunu doldurmasıyla söz konusu formda bulunan bilgilere göre bir risk değerlendirmesi gerçekleştirilmesi lazımdır. Gerçekleştirilen risk değerlendirmesinin sonucunda kişi riskli ve yüksek riskli ise işlem yapılmamalıdır,
- Uzaktan kimlik belirlenmesine yönelik olarak görüntülü görüşmenin yapılmasıyla görüntülü görüşmeyi gerçekleştirecek müşteri temsilcisinin bu hususta eğitimli olması lazımdır,

- Görüntülü görüşme esnasında banka müşteri temsilcisinin beyaz ışık altında olmasıyla müşterisi olunacak bankayı aksettirecek biçimde tasarlanan bir ortamda hizmette bulunması lazımdır. Kimlik belirlenmesinin risksiz bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik olarak müşterinin de beyaz ışıkta, üstünde “fotoğraf, imza ve güvenlik” unsurları olan bir kimlikle görüşme gerçekleştirilmesi lazımdır,
- Müşterinin canlılığının belirlenmesine yönelik olarak kimliğin üzerindeki kimi sahaların müşterilerce elle kapatılması, kimliğin ön ve arka yüzünün çevrilmesi vb. kimi hareketlerin yapılmasıyla bu arada müşteri temsilcisince fotoğraf alınması temin edilmektedir,
- Bütün bu uygulamalara karın bankaların müşteri temsilcisince müşterinin farklı bir bankada bulunan hesabından uzaktan müşteri olmayı istediği bankanın bir IBAN numarasına ilk finans hareketin yapılması istenebilmektedir,
- Uzaktan görüntülü görüşme yöntemiyle gereken güvenlik adımlarının tamamlanması durumunda müşteriye sözleşmeler elektronik mecrada iletilmektedir ve elektronik mecrada bu sözleşmelere onay verilmesi temin edilmektedir.

Az önce özet bir biçimde içeriği verilen yönetmelikle müşterilerin bankaların şubelerine gitmeden güvenli bir biçimde bankacılık işlemlerini yapabilmesi mümkündür. Ayrıca söz konusu yönetmelik şubesiz dijital bankacılık sistemiyle ilgili olarak bir ön hazırlık niteliğine sahiptir. Bundan dolayı bu yönetmeliğin neticesinde uzaktan müşteri edinme olanağı olan Türkiye’deki bankacılık sektöründeki katılımla mevduat bankalarının geçen süreçte uzaktan müşteri edinme sayısı oldukça önemlidir.

Katılım bankalarının uzaktan müşteri edinme raporu TKBB (Türkiye Katılım Bankalar Birliği) tarafından 2021 yılı Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarını içerecek biçimde 3 aylık yayınlanmıştır. Bu bankaların müşteri edinme bilgileri aşağıdadır.

**Tablo 2.2.** Katılım Bankaları Uzaktan Müşteri Edinimi (Kaynak: TKBB, 2021)

Dönem	Uzaktan Başvuru Sayısı (Bin Kişi)	Müşteri Temsilcisi ile Sonaçlandırılan Müşteri Sayısı (Bin Kişi)	Başarı Oranı (%)
May.21	11,98	4,55	37,98%
Haz.21	12,15	5,23	43,05%
Tem.21	10,65	4,63	43,47%

Tablo 2.2’ye göre 3 aylık sürede katılım bankalarına 34.780 insan tarafından uzaktan müşteri olabilmek üzere başvuruda bulunulmuş ve bunların 14.410’u pozitif neticelendirilmiştir. Katılım bankalarının bu hususta ortalamada %41,5 başarı oranına sahip olduğu gözlemlenmektedir. TBB (Türkiye Bankalar Birliği) üyesi 14 bankanın gönderdiği bilgiler ile hazırlanmış olan mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinme bilgileri Tablo 4.3’tedir.

**Tablo 2.3.** Mevduat Bankaları Uzaktan Müşteri Edinimi (Kaynak: TBB, 2021)

Dönem	Uzaktan Başvuru Sayısı (Bin Kişi)	Müşteri Temsilcisi ile Sonuçlandırılan Müşteri Sayısı (Bin Kişi)	Başarı Oranı (%)
May.21	269	69	25,65%
Haz.21	220	63	28,64%
Tem.21	223	61	27,35%
Ağu.21	258	74	28,68%

Tablo 2.3'e göre, 4 aylık süreç içerisinde mevduat bankalarına uzaktan müşteri olmak üzere gerçekleştirilen 970.000 başvurudan 267.000'i pozitif şekilde sonuçlanmıştır ve mevduat bankalarının ortalama başarı oranının %27,58 olduğu belirlenmiştir. Mevduat ve katılım bankalarının şube kanalıyla edinmiş oldukları müşteri sayısı Tablo 4'te bulunmaktadır,

**Tablo 2.4.** Mevduat ve Katılım bankaları şube kanalı müşteri edinimi (Kaynak: TBB, 2021; TKBB, 2021)

Dönem	Mevduat Bankası	Katılım Bankası
May.21	406	42,95
Haz.21	700	67,64
Tem.21	526	51,10
Ağu.21	652	55,88

Tablo 2.4'e göre, 4 aylık süreç içinde mevduat bankalarında şube kanalından 2.284.000 yeni müşteri kazanımı söz konusudur. Ayrıca katılım bankalarında 3 aylık müddette şube kanalıyla 161.690 yeni müşteri edinimi söz konusu olmuştur. 298 şubesiz bankacılık sisteminin ön hazırlığı şeklinde görülen uzaktan kimlik belirlenmesi yönetmeliği daha sonra katılım bankalarıyla mevduat bankalarının uzaktan müşteri edinim sayılarıyla öteki kanallardan müşteri edinme sayısı ile ilgili gerçekleştirilen incelemelerde uzaktan müşteri edinmenin şube kanalıyla müşteri edinimine karşı çok düşük olduğu görülmektedir.

## 2.2. Banka ve Finans Açısından İKY ve Çalışma Prensipleri

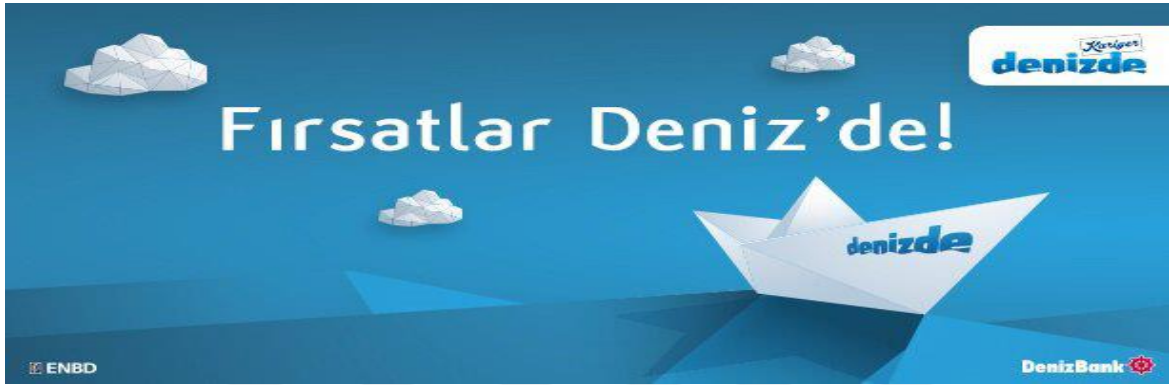
Banka ve finans şirketlerinde ölçümler, sıralamalar, çalışan becerileri, yapılan iş ve işlemler gibi birçok konu ölçümü performans yönetimi ile sağlanmaktadır. Çok başarılı olmak deyimi ya da yöneticinizin bile sizi başarılı tasvir etmesi bile artık çok yetersiz. Gelişen dijital çağda özellikle banka ve finans kurumlarının ölçümleri tamamen dijitaldir. Satın alınan ve kullanılması sağlanan tüm ürünler personel sicili ile eşleşmektedir.

Yeni yenil bankacılık hizmetlerinde banka çalışanın yaptığı iş ve işlemlerin hepsi sicil yöntemi ile kayıt altına alınmakta ve bu ürünlerin aktifliği yani kullanılıp kullanılmadığı açısından değerlemeler yapılmaktadır. Yozgat İlinde bir banka sırası ile şube çalışan verimliliği şubenin verimliliğini, şube verimliliği ise bölgenin verimliliğini ve en son bölgelerin verimliliği

bankanın güncel verimliliğini ölçmektedir. Banka, bölge, şube ve personel verimliliği yıl sonu verileri ile birebir sapma olmaksızın belirlenir. Buna göre prim ve performans sistemi uygulayarak da personelin başarısını ödüllenenmektedir.

Sürecin en başına gitmek gerekirse banka ve finans sektöründe ilk iş işe alımla başlamaktadır. Eskiden olduğu gibi elden CV'ler, yüz yüze görüşmelere gitmeler gibi hem zaman hem de maddi kayıplar bile geride kalmakla beraber dijital görüşmeler ve çevrimiçi sınavlar ile hiç yüz yüze görüşme yapılmadan işe başlama aşamasına geçişler mevcuttur.

Birkaç örnekle açıklayacak olursak bazı bankaların işe alım prosedür ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir:



**Şekil 2.2.** Deniz bank kampanya görseli

#### Genel Niteliklerle İş Tanımı

#### Genel Nitelikler

- İşe Alımla Kariyer Yönetimi konularında (tercihe bağlı olarak bankacılık alanında) minimum üç sene tecrübesi bulunan,
- Yükseköğrenim mezunu,
- İngilizceyi bilen,
- MS Office uygulamalarını aktif olarak kullanan,
- İletişim açısından kuvvetli ve ekip çalışmasına yatkın,
- Analitik düşünebilen,
- Erkek adaylar için askerliğini tamamlayan.

#### İş Tanımı

İnsan Kaynakları “İşe Alım ve Kariyer Yönetimi” bölümünde; Genel Müdürlük/Şube ve Bölge gereksinimleri çerçevesinde “İşe Alım ve Kariyer Yönetimi” araştırmalarında görevlendirilmek için ekip takım arkadaşları arıyoruz.



Şekil 2.3. QNB Finans bank logosu

### İşe Alım Süreci

#### Sınav Uygulaması

Şube Satışla Operasyon kadroları için sınav çevrimiçi yapılmaktadır. Sınav süresi çerçevesinde Genel Yetenek Sınavıyla Kişilik Envanteri uygulanmaktadır.

#### Mülakat Evresi

Sınavda başarılı olanlar şube satış kadroları için iki evreden müteşekkil görüşmelerde davet edilir.

İlk evre insan kaynakları görüşmesi, ikinci aşamaysa iş kolu yöneticilerinin dahil olduğu görüşmelerdir.

Operasyon kadroları içinse insan kaynakları işe alım temsilcilerinin dahil olduğu tek adımlı mülakatlar gerçekleştirilir.

#### Eğitim

Görüşmelerde başarılı olan ve görev teklifini kabul eden satış kadrosu adayları 32 gün, operasyon kadrolarıysa 22 gün devam eden kapsamlı bir eğitimden sonra görevlerine atanır.

A screenshot of the "İş Pozisyonu Oluştur" (Create Job Position) interface in the mechsoft system. The form contains the following fields: "İş Pozisyonu" (Job Position) with the value "Pazarlama Yöneticisi" (Marketing Manager), "İş Epostası" (Job Email) with the value "pazarlama-yoneticisi@demo.cloudoffix.com". At the bottom of the form, there are three buttons: "Oluştur" (Create), "Oluştur ve Dizenle" (Create and Edit), and "Vazgeç" (Cancel).

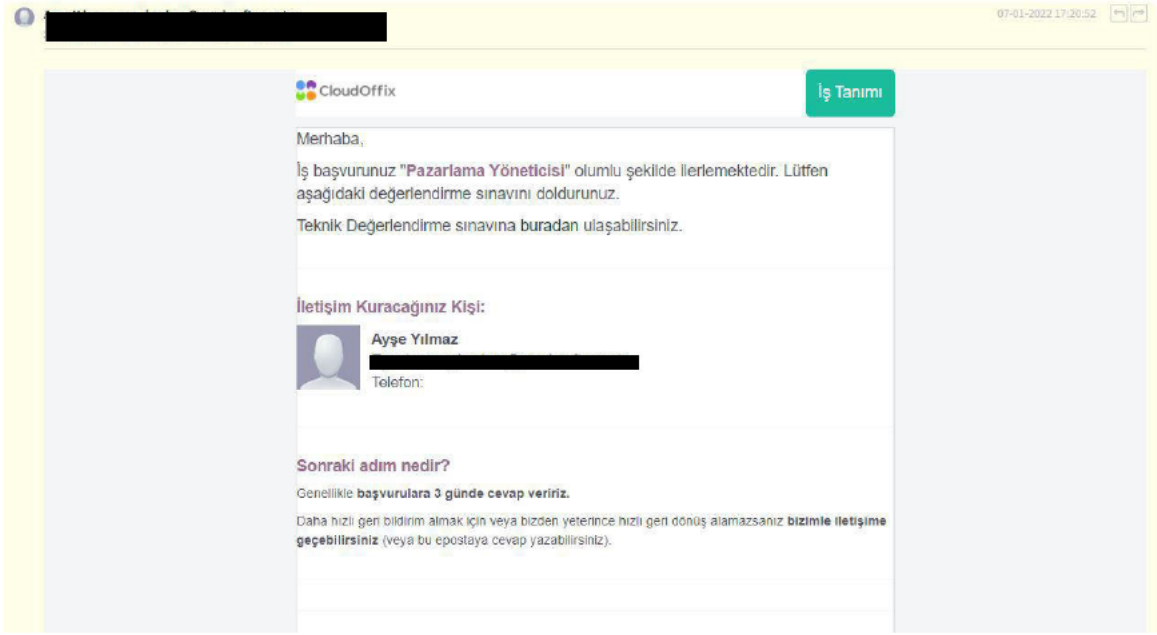
Şekil 2.4. Mülakat sonrası atama

İlanın açılmasının ve paylaşılmasının ardından tamamıyla özelleştirilebilir ekranda bütün ayrıntıları izlemeye imkan verir. Böylece ilana kaç kişi başvurmuş, kaç özgeçmiş iletilmiş, hangi kanallardan en fazla başvuru gelmiş rahatça görülmektedir.

The screenshot displays the 'İş Pozisyonları / Pazarlama Yöneticisi' (Job Positions / Marketing Manager) page. At the top, there are buttons for 'Kaydet' (Save) and 'Vazgeç' (Cancel). Below this, a progress bar shows 'İşe Alım Sürüyor' (Recruitment in Progress) and 'İşe Alım Kapalı' (Recruitment Closed). A dashboard section provides statistics: 'Başvurular' (Applications) with 3, 'Personeller' (Personnel) with 1, 'Dokümanlar' (Documents) with 0, and 'Kaynaklar' (Sources). A 'Yayında Değil Web Sitesinde' (Not Published on Website) indicator is also present. The main section is titled 'İş Pozisyonu' (Job Position) and 'Pazarlama Yöneticisi'. Under 'İşe Alım Süreci' (Recruitment Process), fields include 'Şirket' (Company) as 'CloudOffix Demo Company', 'Departman' (Department) as 'Administration', 'Görüşme Formu' (Interview Form) as 'İşe Alım Formu', 'İş Konumu' (Job Location) as 'CloudOffix Demo Company', 'Eposta rumuzu' (Email Alias) as 'pazarlama-yoneticisi@demo.cloudoffix.com', and 'İşe Alım Sorumlusu' (Recruitment Officer) as 'Sezgi Özkan'. The 'Beklenen Yeni Personel' (Expected New Personnel) is 1. The 'Teklif' (Offer) section shows 'İK Sorumlusu' (HR Officer) as 'Sezgi Özkan'. An 'İş Açıklaması' (Job Description) field is also visible.

**Şekil 2.5.** İlan Açıldıktan ve Paylaşıldıktan Sonra Başvuru

Yine CloudOffix'in eşsiz bir özelliğiyle dinamik anketler yapılabilir, tek bir tık ile süreç ilerletildiği zaman otomatik anket veya sınav iletilmesi temin edilebilir. Gelen anketlerin yanıtları, otomatik şekilde değerlendirilmektedir ve adayın kişisel kartında bulunmaktadır.



**Şekil 2.6. Gelen anket cevapları**

Bu özellik neye yarar? Adaylara iletilmiş olan anketler e-postada kaybolabilmektedir, spama düşebilmektedir veya gönderilmesi unutulabilmektedir. İlaveten gelen anket yanıtlarının kontrolü ciddi zaman alabilmektedir.

Bazen büyük örgütlerde söz konusu durum için değerlendirme merkezlerinin kurulmasına da yol açabilmektedir. CloudOffix bunları engelleyerek verimliliğin artmasına yardım etmektedir.

Bir aday ile görüşme sürecine girildiği zaman CloudOffix aşamalar şeklinde izlenmesine imkan vermektedir. Böylece CV'ler ile mülakatlar kendi içerisinde sınıflandırılır iken bu aşamalar için roller atanabilmektedir. Söz konusu adaylara yollanması gereken elektronik postalar, CloudOffix tarafından iletilmektedir, sürece ilişkin karşılıklı bilgilendirmenin yapılmasını sağlamaktadır.

Görselden de anlaşılabilirliği üzere adayın özgeçmişi, öncelikle görülmek istenilen bilgileri, iletilmiş olan elektronik postalar gibi bütün bilgiler tek bir ekran üzerinde görülebilmektedir.

İş Pozisyonları / Pazarlama Yöneticisi / Başvurular / Marketing Manager

Düzenle + Yeni

1 Ek(ler) Aksiyon

Personel Oluştur Reddet

mavi-cv-orneği.jpg Ekle...

Yeni Test Quiz İlk Görüşme Ek Görüşmeler CV Havuzu Teklif Gönderildi Olumlu Sonuçlan... Daha

Benzer Başvurular 16 Toplantılar 0 Görüşme Başlat Görüşme Yazdır Dokümanlar 0

### Marketing Manager

Ayşe Yılmaz

İletişim	Sorumlu	Sezgi Özkan
E-Posta	Değerlendirme	☆☆☆
Telefon	Orta	
Mobil	Kaynak	
Derece	Refere Eden	

İş	Sözleşme	
Başvurulan İş	Beklenen Ücret	0,00
Departman	Önerilen Ücret	0,00
Şirket	Başlayabileceği Tarih	

İş Başvuru Özeti

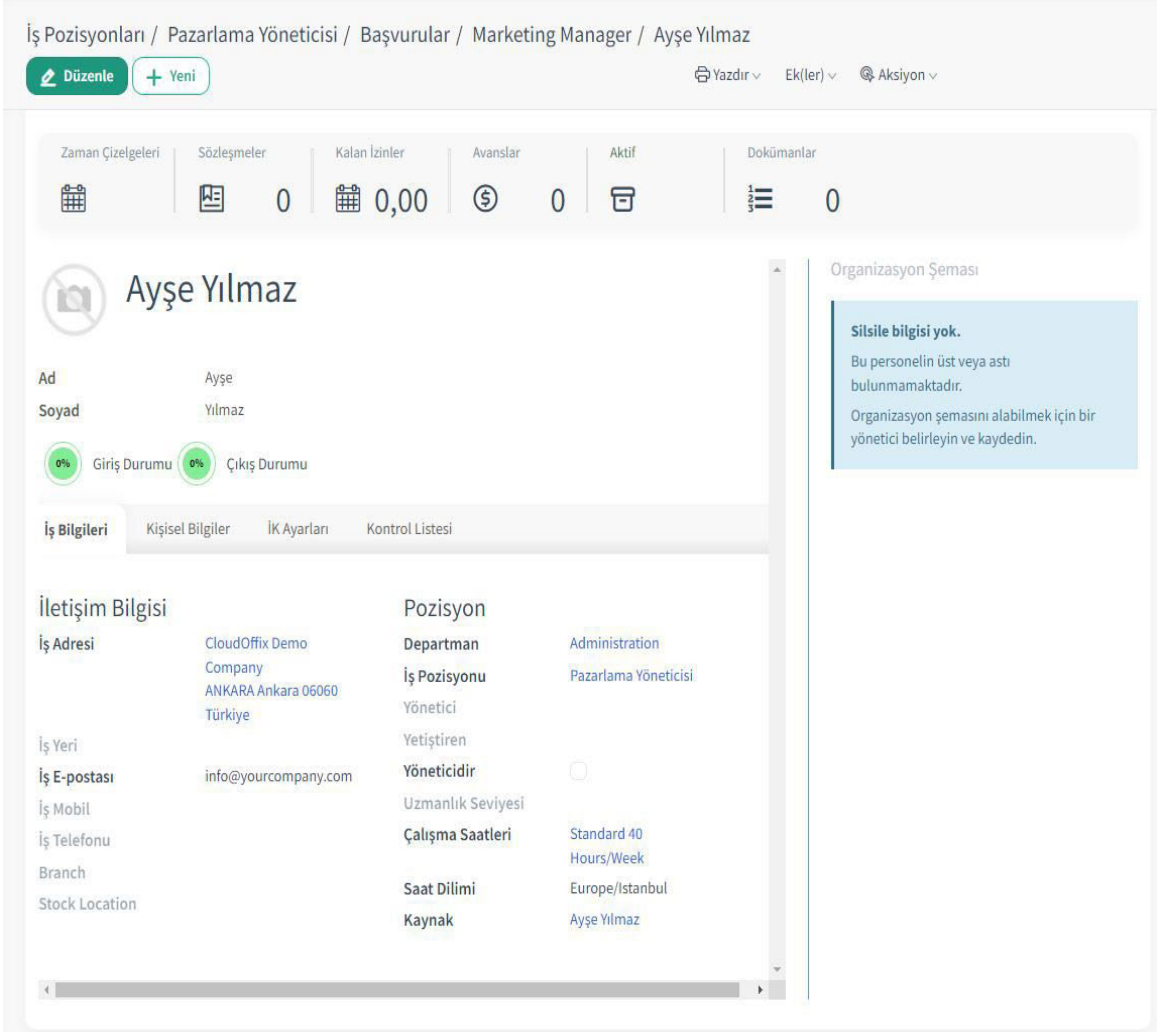
Şekil 2.7. CloudOffix, personel oluşturma

Her şey düzgün ilerlediğinde yine CloudOffix, personel oluşturmaya, bütün özlük bilgilerini depolamaya imkan vermektedir. İlaveten pek çok takımda olduğu üzere insan kaynakları da pek çok insanla sürdürülen bir faaliyettir. CloudOffix takımlar arasında iletişimi temin ederek notları paylaşmayı, görevleri atamayı yani bütün aşamaları bir arada yönetmeyi sağlamaktadır.

Bilhassa son iki senedir içerisinde olunan salgın sürecinde, pek çok şirket süreçleri çevrimiçi yürütmeye başlamıştır. HR Cloud öteki bütün takımlarda olduğu üzere insan kaynakları takımı içerisinde iletişimin kopmamasını temin edecek bir ortamı, internet tarayıcısıyla ve mobil uygulamayla sunar.

Senaryonun son evresine gelindiği zaman artık HR Cloud personel olan adayın bütün personel kaydını tanzim etme olanağı verir. Bütün bu evreler yetki bazlı sağlanacağından istenen insan kaynakları çalışanına, gereken yetkiler tanımlanabilir.

Böylece oluşturulan çalışanın, bağlı olduğu departmanla yöneticisi atanabilir, izin tanımlanabilir, iş başlangıç akdi ilave edilebilir veya bulunuyorsa öteki belgeler muhafaza edilebilir.



**Şekil 2.8.** Personel oluşturma

Burada anlatılanlar gerçekte HR Cloud'un kabiliyetlerinin küçük bir özetidir. Başka kombinasyonlar da yapılabilir.

İnsan kaynaklarının dijitalleşme gerçekte bütün dijitalleşme sürecinin temelini teşkil eder. Söz konusu temel ne denli sağlamca, üzerine konacak katmanlar da o denli sağlam olur.

Diğer yandan bu dijitalleşme ile ilgili yeni kuruluşlar da mevcut işe alım ve yönetim süreçleri ile alakalı şirketler kurulmakta ve dijital çağda işe yerleştirme oranları ile kurulan şirketler oluşmuştur.

Bu aşama da doğru işe doğru kişi projeleri ile şirketlerde doğruluk ve doğru yerleşim taleplerine göre bu şirketlerle anlaşmalar olmaktadır bazı örnekler aşağıdaki gibidir;

-İnsan kaynakları süreçlerinde dijitalleşme için gereken 4 temel adım

Çağımızda sektörle firma boyutundan bağımsız şekilde dijital dönüşüm, tüm alanlarda tesirini göstermeyi sürdürmektedir. Hızlı bir biçimde değişerek gelişen global rekabette firma içi

örgütsel bellek oluşturabilmeyi ve süratli aksiyon alabilmeyi isteyen firmalar da dijital dönüşümün ihtiyaç olduğunu kavramıştır. İnsan Kaynakları süreçlerinin de söz konusu dönüşümden payını almaması hemen hemen imkânsızdır. Peki insan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi ne demektir? En basit ifadeyle İnsan Kaynakları departmanınca yürütülen işlerin önemli ölçüde dijital alanda kontrolüyle yönetiminin temin edilmesidir.

Maalesef gerçekleştirilen çalışmalar evrensel düzeyde ve ülkemizde bu sahada dijital dönüşümün yeterince yaygınlaşmadığını ortaya koyar. Kariyer.net & PwC ortaklığında yapılan “İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması” da benzer neticeleri doğrulamaktadır. 25 değişik sektörden toplamda 170 katılımcının bulunduğu araştırmanın neticesinde ortalama %51’lik bir puanla firmaların insan kaynakları süreçlerinde dijitalleştiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.5.** Katılımcı şirketlerin insan kaynakları sürecindeki yönetim biçimlerindeki dağılım

İnsan Kaynakları Süreçlerinizi Nasıl Yönetiyorsunuz?	Oran
Süreçler genel olarak elle yönetilir	%55
Süreçler kısıtlı sistemlerle desteklenir	%34
Teknolojik mecralar kullanılır fakat birbiriyle entegrasyonu tam değildir / Tam entegre sistemler kullanılır ve mobil uygulamalarla desteklenir	%11

*“İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması” – Teknolojilerdeki Olgunluk Seviyeleri*

Bu çalışmaya dahil olan şirketlerin %34’ünün İK Teknolojileri yol haritasının bulunduğu, şirketlerin %29’ununsa ileride teknoloji yol haritası oluşturmak istedikleri anlaşılmıştır.

Lider araştırma şirketi Gartner Research’e göreyse (HR’s Role in Leading Digitalization); insan kaynakları sahasında çağdaşlaşmak üzere isteksizlik vardır. Klasik İK metotlarının başarısız olduğu ortadadır ve buna karşın, günümüzde 10 firmadan 9’unun çağdaş teknoloji kullanmaktansa senelik personel anketleri yaptığı anlaşılmaktadır. Söz konusu anketlerden alınan verilerin aylar sonra analiz edilebildiği düşünülür ise oluşan neticelerin çok da yarar sağlamadığı bilinmektedir.

İnsan kaynakları süreçleri dijital ortama nasıl taşınabilir, kullanılacak teknolojik çözümlere karar verilirken nelere bakmak gerekir?

Hedeflerle Öncelikler Belirlenmelidir

İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi, yalnızca İnsan Kaynakları biriminin ihtiyaçlarıyla ve beklentilerine dönük değildir. Başarılı bir dijital dönüşümden bahsetmek isteniyorsa

sürecin reel yararlanıcısı çalışanlardır. Personelin sistemden eğitim taleplerini kaydedebilmesini temin etmek de dijitalleşmenin bir amacı olabilir iken, daha geniş çerçeveli bir süreç olan işe alım operasyonlarının tamamıyla dijital ortamlarda yapılması da bir hedef olabilir. İlk kez söz konusu adımı atacak firmalar için daha basit hedefler saptamak gerekir mesela kurum şemasının dijital atmosfere aktarılabilmesi, çalışan özlük dosyalarının sistemden izlenebilmesi ve bilgilerin filtrelenebilmesi vb. ortaya konan hedefler çerçevesinde bütçeyle zaman belirlemek mümkündür.

#### Çalışanlarınıza Self Servis Platform Sağlayın

Günümüzde bazı şirketler çalışanlara kendilerini ilgilendiren süreçler ile ilgili bilgilere erişme, bu bilgileri değiştirme ve görüntüleme fırsatı sunmayan insan kaynakları yazılımlarını tercih ederek yönetim merkezli çalışmalara devam etmektedir. Bu oluşum geleneksel ve modası eskide kalmış bir davranıştır. Çalışanların self servis platformlar ile birtakım bilgilere erişebilmesinin oldukça fazla avantajı vardır. İnsan Kaynakları çalışanları daha az veri girişi katkısı sağlar, çalışanlar daha katılımcıdır. Daha önce ilgili departmanın müdahalesini bekledikleri işlemleri çalışanlar kendileri yapabilirler ve iş akışını hızlandırabilirler. İzin taleplerinin oluşturulması, bordro detaylarının görüntülenebilmesi, kişisel bilgilerin güncellenebilmesi gibi süreçlerin internet altyapılı self servis platform aracılığı ile yönetimine imkan tanıyan insan kaynakları yazılımları ile bunu sağlayabilirsiniz. Ek olarak dokümanların (izin formu, maaş bordrosu, çalışan değerlendirme formu vb.) dijital ortamda saklanması ve dağıtılması da çevre ve şirketler için daha faydalı olacaktır.

#### Performans Değerlendirme Süreçlerinizi Dijitalleştirin

Dijitalleşme ne kadar çok gelişme göstermiş dahi olsa insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple işletmeler açısından insan kaynağı oldukça önemli ve değerlidir. İnsan kaynağı yönetiminde çalışanların etkili, verimli ve mutlu bir iş ortamında çalışabilmelerini sağlamak için şeffaf, adil, kariyer odaklı ve refah şartlarının düzeyleri belirli bir kurallar dizinine göre oluşturulmalıdır. Performans değerlendirme süreci şirketlerde hem çalışanların hem de yöneticilerin yoğun olarak zamanını alan bir süreçtir. Bu sürecin dijital olarak yürütülmesi gözle görünür zaman tasarrufu sağlar ve şirket çalışanları içerisinde güçlü bir iletişim oluşmasını sağlar. Bir diğer fayda olarak şeffaf ve denetlenebilir bir ortamda yapılan performans değerlendirmelerinin, çalışanın şirkete olan bağlılığını artırması olduğu söylenebilir.

#### Şirketinize Uygun İnsan Kaynakları Yazılımını Seçin

İnsan kaynakları alanında piyasada çok fazla yazılımın bulunması, şirketleri seçim sürecinde zorlayabilir. Bu yazılımların bir kısmı bütünsel insan kaynakları çözümü sunarken, bir kısmı sadece yasal gereklilikleri karşılayan çözümler sunar (örneğin bordro hesaplama), bir kısmı da daha spesifik konulara yönelir ve sadece o konunun sistemsal yönetimine yardımcı olur (örneğin puantaj takibi, performans değerlendirme, izin yönetimi, anket yönetimi vb.). Bu

durumda öncelikle şirketinizin taleplerini ve hedeflerini iletmeniz oldukça değerlidir. Şirketinizde birden fazla millet varsa ve farklı milletlerden çalışanlarınız varsa yazılımlarınız çalışanların ülkelerinin mevzuatlarına da uygun olması gereklidir. Bütünleşik insan kaynakları yazılımlarının avantajları şöyledir; daha az veri girişi gerektirir, daha kapsamlı raporlamalar elde edilebilir, kullanıcılar birden çok yazılımı öğrenmek durumunda kalmaz ve adaptasyon süreci daha hızlı olur.

#### Dijital Bankacılık Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

Bu başlık altında kariyer ve bu yönde dikkate alınan performanstan bahsedilmektedir.

Banka ve finans kurumlarında olmazsa olmazlardan performans sisteminin hem kariyer hem de ölçüm açısından doğru ve güvenilir olması, şirketin karlılık ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Bu durum rekabet açısından da önemlidir. Performans ve kariyer yöntemleri zorlu süreçler tamamlandığında karlılığa ve personelin tatminine de bağlıdır. Durumu lehine çeviren finans kuruluşu, başarıyı da ardında getireceğini bilmektedir. Bu durum bankaların kendi sitelerinden alınan kariyer planları ile aşağıdaki gibi örneklendirilmiştir:

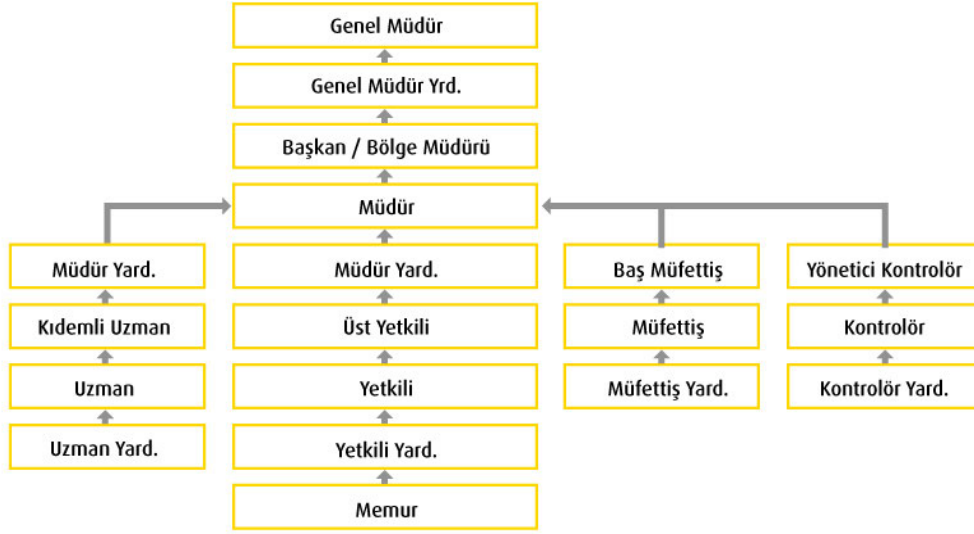
#### VakıfBank'ta Kariyer Fırsatları

VakıfBank'ta çalışma hayatına aşağıdaki unvanlarda görev alarak başlanılması mümkündür:

1. Memur
2. Uzman Yardımcısı
3. Kontrolör Yardımcısı
4. Müfettiş Yardımcısı

#### *VakıfBank'ta kariyer yolunuz*

Söz konusu bankada kariyer yolu müfettiş yardımcısı, kontrolör yardımcısı, uzman yardımcısı ve memurluktan başlayarak genel müdürlük pozisyonuna kadar uzanmaktadır. Kariyer yollarındaki ilerleme sınav, kıdem ve performans esasına dayanmaktadır.



**Şekil 2.10.** Vakıfbank kariyer yolu

#### Ziraat Ayrıcalığı ile Fark ve Değer Yaratan Kariyer Olanakları

Türkiye'nin en köklü ve büyük bankası olan Ziraat Bankası, çalışanlarına bankacılığın farklı alanlarında kendilerini geliştirebilecekleri kariyer fırsatları sunmaktadır. Bankacılık kariyerine, farklı pozisyonlarda adım atan çalışanlar için dikey kariyer yolları, buldukları unvan ve görev alanının özelliklerine göre insan kaynakları düzenlemeleri ile açıkça belirlenmiştir. Ayrıca banka her bir görevin farklı değer yarattığının bilinci ile yeni uygulamaya aldığı görev pozisyonu yapılanması kapsamında, tüm çalışanlarına yatay kariyer fırsatları sunarak, farklı görev pozisyonlarında çalışma imkânı yaratmaktadır. Banka çalışanlarına, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için performans ve yetkinliklerinin yanı sıra buldukları unvan gruplarına göre yükselme sınavlarına katılım ve eğitim imkânları da sunulmaktadır.

### 2.3. Dijital Bankacılıkta Çalışan ve İKY'nin Verimlilik Analizi

Çalışanların göstermiş olduğu performansın ölçülmesi ve izlenmesi amacıyla Performans Yönetimi Sisteminin adil ölçüm kurallarına dayanması, sade ve anlaşılır bir yapıya sahip olması, rekabeti teşvik etmesi ve şeffaf süreçler içermesi gerekmektedir. Performans sisteminin işletilebilmesi ve doğru sonuçlandırılması için aşağıdaki gibi sıralama yapılmıştır

- Hedefleme ve ölçümlemenin yapılması,
- Performans ölçümünün çalışan hedef kriterleri üzerinden gerçekleştirilmesi,
- Puan toplama sistemi ile değerlendirme,
- Başarı oranının hesaplanması,
- Performans primleri ödenmesi,

Genel kurallar çerçevesinde performans yönetimi süreçlerin uygulanması ile Çalışan Bazlı Birim Performans Sistemi, çalışanların oluşturulan birimlere özel anahtar performans göstergeleri ile ölçülmesidir. Genel kurallar çerçevesinde çalışanlar performans ölçüm sonuçlarına göre ödüllendirilmelidir. Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, çalışanlardan beklenen yetkinliklerin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesi, güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin tespit edilmesini gerektirmektedir.

Performans göstergeleri, birimdeki tüm çalışanları kapsayacak şekilde genel ya da yapılan işe özgü olarak çalışanlara özel olarak belirlenebilir. Genel ve özel ayrımı yapılmaksızın performans döneminin başında kriterler çalışanlar ile eşleştirilir. Tüm çalışanların en az üç kriter üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir. Her performans göstergesi en az bir çalışan ile eşleştirilmeli, ilgili dönemde herhangi bir çalışan ile eşleştirilmesi uygun görülmeyen performans göstergesi pasife alınmalıdır. Eşleştirme sonrasında çalışan tarafından yürütülecek işler ve alınması gereken sorumluluklar göz önünde bulundurularak her bir kriterin ağırlığı belirlenmelidir.

**Tablo 2.6.** Kriter ağırlığı örnek tablosu

Çalışanlar	Kriter-1	Kriter-2	Kriter-3	Kriter-4	Kriter-5	Toplam
Çalışan-1	%17	-	%80	-	%3	%100
Çalışan-1	%5	%50	-	%45	-	%100
...	....	....	...	....	....	....

Yukarıdaki örnek tabloda, birimdeki çalışanların 5 farklı kriter ile değerlendirildiği varsayılmıştır. Kriter1 her iki çalışan için ortak kriter iken diğer kriterler çalışanlara göre değişmektedir. Örnekte yer alan çalışanlar dönem sonunda üçer kriter üzerinden değerlendirilecektir. Kriterlerin eşleştirilmesi ve ağırlıklandırılmasından sonra her dönemin başında çalışanlara belirlenen kriterler üzerinden performans notu verilmesi için süreç başlatılacaktır. Yöneticiler tarafından verilen puanlar kriter ağırlığı ile çarpılarak çalışanların dönem performans notları oluşacaktır.

**Tablo 2.7.** Kriter değerlendirme puan aralığı örnek tablo

<b>Kriterler</b>	<b>Çalışan-1 Puan</b>	<b>Çalışan-1 Ağırlık</b>	<b>Çalışan-2 Puan</b>	<b>Çalışan-2 Ağırlık</b>
Kriter-1	80	0,17	70	0,05
Kriter-2	-	-	100	0,5
Kriter-3	90	0,80	-	-
Kriter-4	-	-	50	0,45
Kriter-5	100	0,03	-	-
<b>Performans Notu</b>	<b>88,60</b>	-	<b>76,00</b>	-

Birim yöneticileri ilgili dönem içerisinde belirlenen performans göstergeleri çerçevesinde çalışanlarının performanslarını gözlemlemeli ve gerektiğinde geri bildirimde bulunmalıdır. Puanlama aşamasına kadar çalışanların sorumlu oldukları hedefler konusunda bilgi sahibi olmaları ve yöneticileri tarafından ara bilgilendirmeler ile yönlendirilmeleri, değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için kritik önem taşımaktadır.

Çalışanların Gruplara Atanması Değerlendirme sonucunda her bir çalışanın puanı büyükten küçüğe sıralanır ve birim bazlı olarak ilgili dönemin performans gruplama şablonu oluşur. Sıralama başarılarına göre tüm çalışanlar belirtilen koşullara uygun olarak gruplara yerleştirilir. İlk 3 grup için geçerli oranlar, gruplara dâhil olacak maksimum çalışan sayısını belirler. 4. grup için maksimum çalışan sayısı sınırı bulunmazken, minimum %20'lik çalışan sayısının son grupta yer alması zorunludur.

**Tablo 2.8.** Gruplama puan aralığı örneği

<b>Grup</b>	<b>Yüzdeler Dilim</b>	<b>Prim Katsayısı</b>
Grup-1	10%	1,50
Grup-2	20%	1,25
Grup-3	50%	1,00
Grup-4	20%	0,75

Birim yöneticileri oluşan performans puanı sıralamasını dikkate alarak tablodaki kurallar çerçevesinde tüm çalışanların grup atamasını gerçekleştirir.

a. Performans puanı eşit olan çalışanlardan, grupların kontenjanları doğrultusunda hangisinin daha üst gruba atanacağı birim yöneticisinin inisiyatifindedir.

b. Tablodaki yüzdeler dilimler doğrultusunda grup kontenjanları belirlenirken küsuratlı sayılar yukarı yuvarlanır. Örneğin; 16 çalışanın bulunduğu bir birimde, 1. gruba atanabilecek maksimum çalışan sayısı:  $16 \times (0,10) = 1,6$  ise 2 çalışan olarak belirlenecektir.

c. İlk üç gruptaki yüzdeler maksimum kontenjanı ifade ettiğinden grup ataması yapılırken, bu grupların kontenjanlarının kullanıp kullanılmaması tercihi birim yöneticilerinin inisiyatifindedir.

d. Son gruptaki (4. grup) yüzdeler dilim, minimum kontenjanı ifade ettiğinden bu gruba en az belirtilen asgari oranda (%20) çalışan ataması yapılması zorunludur (9 ve altında çalışan bulunan birimlerde bu koşul aranmaz). Örneğin; 16 çalışanın bulunduğu bir birimde, 4. gruba atanması gereken minimum çalışan sayısı:  $16 \times (\%20) = 3,2$  ise 4 çalışan olarak belirlenecektir. Son gruptaki (4. grup) performans prim oranı, maksimum oranı ifade ettiğinden bu grupta yer alan çalışanların Prim Katsayıları (PK) birim yöneticisi tarafından belirlenecektir (0 - 0,75 aralığında). Yapılan grup atamaları ve 4. gruptaki çalışanların prim oranlarının belirlenmesi sonrasında ilgili dönemin performans primi ödemesi yapılır. Performans primi ödemesi yapılırken, grup atamalarının ve 4. gruptaki çalışanların prim oranlarının belirlenmesi işleminin tamamlanmasının ardından; birim bazlı olarak oluşturulan havuz tutarında bakiye kalması durumunda, havuzda kalan bakiye toplamı ilk üç gruptaki çalışanlara prim katsayıları oranında dağıtılır.

#### Şube Operasyon Çalışanlarının Performans Kriterlerine İlişkin Kurallar

- (1) Genel Kurallar
- (2) Kriter Kuralları
- (3) Hesaplama Kuralları
- (4) Raporlamalar

#### ŞUBE OPERASYON VERİMLİLİK ÖLÇÜM KRİTERLERİ

Genel kurallar şubelere aşağıda detayları anlatılan operasyon kriterleri bazında hedef verilecektir. Şube bazında verilen hedefler hesaplanacak ve Sicil hesaplamalarına etkileri oranında yansıtılacaktır. Verimlilik Puanı, sicil bazında hesaplanmaktadır. Şube Operasyon Kriterleri ile konsolide hesaplanacaktır. Hangi şube türlerinde Şube Operasyon Kriterlerine hedef verilecektir?

- Karma Şube
- Kapalı Devre Şube
- Ticari Şube
- Özel Bankacılık Şubesi

- Bağlı Şube Kurumsal Şubeler, Serbest Bölge Şube ve Yurtdışı Şubeler kapsam dıŐındadır.

#### Kriter Kuralları

##### 1. ATM Yönlendirme Puanı

- Bu kriter Şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin üstünde kalan değerler tam puan, altında olan değerler aylık hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı Şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.  $\rightarrow$  Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.

##### 2. Gişe Bekleme Sresi

- Bu kriter Şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı Şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.
- Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.

##### 3. ATM Ankes Yönetimi

- Bu kriter Şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı Şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.  $\rightarrow$  Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Nihai Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.

##### 4. Şube Ankes Yönetimi (TL)

- Bu kriter şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.  $\rightarrow$  Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Nihai Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.

#### 5. Gider Yönetimi

- Bu kriter şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.  $\rightarrow$  Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.
- Gerçekleşen değeri, belirtilen muhasebe hesap numaralarının bakiyelerinin toplamı alınarak hesaplama yapılacaktır.

#### 6. EFT Merkezileşme Puanı

- EFT Merkezileşme Puanı
- Havale Merkezileşme Puanı

#### 7. Havale Merkezileşme Puanı

- Bu kriter operasyon rolünde çalışanlar için hesaplanmaktadır.
- Dijital Onay Oranı hedefi 0,5 olarak belirlenmiştir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan almalıdır.
- Dijital onaya uygun gişe işlemleri üzerinden hesaplama yapılmaktadır.

#### 8. Dijital Onaylı İşlem Puanı

- Bu kriter sadece operasyon rolünde çalışanlar için hesaplanmaktadır.
- İlgili kritere hedef verilmemekte olup Sicil bazında ilgili performans döneminin başından seçilen tarihe kadar aşağıda belirtilen ürünlerin satışlarından toplanan puanlar PK'ya dönüştürülecektir.

## 9. Verimlilik Puanı

- Verimlilik puanı toplanan kriter ağırlığı olarak ölçülür
- Sıralama da verimlilik puanının toplamından oluşur.

## 10. Satış Puanı

- Bu kriter şube operasyon kriteri olarak belirlenmiştir.
- Şube bazında tek bir oran hedefi verilir.
- Hedefin altında kalan değerler tam puan, üstünde olan değerler hedefe yaklaşma oranında puan alacaktır.
- Kriter ağırlığı şube türü bazında belirlenir.
- İlgili kriterden alınabilecek hedef gerçekleştirme yüzdesi [minimum %0 -maksimum %100] olacaktır.  $\rightarrow$  Hedef gerçekleştirme oranı kriter ağırlığı ile çarpılarak hedef gerçekleştirme puanı hesaplanır.
- Hedef gerçekleştirme puanı, PK'ya dönüştürülür.
- Gerçekleşen değeri, belirtilen muhasebe hesap numaralarının bakiyelerinin toplamı alınarak hesaplama yapılacaktır.

## 3. BÖLÜM

### BULGULAR

#### 3.1. Problem Durumu

Tüm veri ve işlemlerin yüz yüze, dijital ortamda ya da telefonda yapılmış olsa bile bankaların sistemler ölçüleri ölçülebilmektedir. Yaş, cinsiyet, tahsil ve coğrafi konum dahil tüm ölçümler sitem kayıtları ile teyitlidir. Herhangi bir müşterinin yapacağı ve yaptığı tüm işlemler saniye saniye kayıtlıdır.

Bu durumda oluşan verilerden alınan bilgiler sayesinde potansiyel müşterilerin elektronik ortamdaki atamaları yapılabilmektedir. İşlemin yapılacağı il, ilçe konuma göre hangi ürün eğilimi olup olmadığı da sektöre yön vermektedir. İşlemlerin analizlerine göre satış ve pazarlama stratejisi geliştirilip ilgili personellere atamalar yapılmaktadır.

#### 3.2. Veri Seti

2019-2020 yılları arasında pandemi olmadan önceki bankacılık hizmetleri ve 2020-2021 yılları arası çevrimiçi kanallardan bankacılık hizmetlerinin bankalar özelinde listelenmesidir.

#### 3.3. Sınırlılıklar

Araştırma 2019 ve 2021 yıllarını arasında, bir banka özelinde toplanan veriler ile sınırlıdır.

#### 3.4. Varsayımlar

Tüm yaş gruplarının araştırmaya dahil edilen 4 farklı hizmet türünü kullandıkları varsayılmaktadır.

#### 3.5. Bulgular

2019-2020 yıllarına ait veriler ve 2020-2021 yılına ait Yozgat İlinde bir bankanın sıramatik işlem sayıları, aynı banka aynı şube 1 numaralı ATM işlem sayıları, aynı banka aynı şube gişe işlem sayıları ve aynı bankaya ait hibrit (uzaktan görüntülü görüşme ile) hesap açılış verileri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma verileri Tablo 3.1 den verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Bankacılık İşlemlerinin Pandemi öncesi ve Pandemi sırası Karşılaştırma Tablosu

	Yüz yüze	İnternet	Telefon	Hibrit
2019-2020	57 bin	24 milyon503 bin	450 bin	0
2020-2021	11 bin	76 milyon 686 bin	865 bin	1milyon 246 bin

Yüz yüze olan işlem verileri bir şube sayısıdır. Diğer verilerin tamamı banka verilerini göstermektedir. Bankacılık performansı ve İKY açısından dijital dönüşüm kapsamında yapılan analizler sonucunda hem kullanıcı hem de banka çalışan performans ölçümlerinin ağırlık ortalamaları alınmıştır. Şube işlem sayılarının azalışı ile dijital kanal kullanım artışları oluşmuştur. Veriler ışığında dijital dönüşüm süreci göz önüne alınarak işlem sayılarındaki artış ve azalışlar oransal olarak aktarılmıştır.

2019-2020 yıllarında pandemi dönemi ve yasakları tam uygulanmadığı için gişe işlem sayıları sıramatik sistemi üzerinden alınan veriler ile bilet sayısı 61.229 dur. İşlem sayılarını gösteren tablo ve grafikten de anlaşılacağı gibi sokağa çıkma yasağının ilan edilmesi ile yaşlı ve engellilerin uzun süre evde kalmalarından dolayı 2020-2021 yılında şubeden alınmış bilet sayısı 12.184'e düşmüştür. Veriler ışında bu sayıların günümüz koşullarında yapılması zorunlu olan işlemler olması sebebi ile dijital ortamlar tercih edilmek durumunda kalmıştır.

Bu durum ATM işlem sayıları açısından bakıldığında ise 2019-2020 yıllarında 70.000, 2020-2021 yılları arasında 50.000 olmuştur. Alternatif dağıtım kanalı olmasına rağmen fiziki işlem yapıldığından işlem sayısında düşüş görülmüştür. Sokağa çıkma yasakları fiziki temas gerektiren şube alternatifi olan ATM işlem sayılarında da kendini göstermiştir. Yapay zeka, dijital ürün, internet ve bilgisayarlı bir ürün olmasına rağmen kullanımı doğrultusunda ulaşılması için bulunduğu noktalara kadar gidilmesi gerektiğinden sonuç işlem sayılarının azalışı ile ölçülmüştür.

Fiziki mevduat ihtiyacını karşılamak için müşteriler en azından yakın noktalardan işlemi gerçekleştirilebildiğinden şube işlemleri sayısında azalmanın çok fazla düşmediği saptanmıştır. Durumun fiziki ulaşılması gerekliliği arz olduğundan dönem içinde polis, asker ve bekçi gibi kolluk kuvvetleri de ulaşım aracı olarak kullanılmıştır. Bu süreçte müşteri işlemlerini kolluk kuvvetleri ve devlet memurları eli ile işlemler yaptırılmıştır. Bu istisnai durum sıramatik ve bankamatik işlemleri olmadığından işlem sayılarına katkı sağlamamıştır. Bu durumda düşüş gösteren bahsedilen şube işlem sayıları ve ATM işlem sayılarında negatif yönlü durum oluşmuştur.

Mobil bankacılık, internet bankacılığı ve hibrit bankacılık işlemlerinde ise durum pozitif yönde etki oluşturmuştur. Banka verileri ışığında işlem sayılarında çok yüksek artışlar meydana gelmiştir. Fiziki müdahalenin çok kolay olması, internet ve akıllı (tablet, telefon, bilgisayar vb.) cihaz olan her ortamdan işlemlerin kolaylıkla yapıldığı ve saniyeler içinde sonuçlanması açısından bu artışın veri olmasına gerek duymadan fazla olacağı anlaşılmaktadır. Her bir işlemin kayıt edildiği lok sayılarının ölçüldüğü dijital bankacılıkta günde sadece 17-29 arasında giriş -çıkış sayıları saptanmıştır.

Aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 2019-2020 yılları arasında 66 milyon kişi iken 2020-2021 yılları arasında bu sayı 12 milyon artışla 78 milyon kişi olmuştur. İşlem sayılarına bakıldığında

şube ve şubeye bağlı verilerle işlem sayılarında düşüş miktarı binlerle ifade edilirken dijital kanallar ile yapılan işlem sayıları milyonlarla ifade edilmektedir.

Dijital bankacılık işlem verilerinde yaş ve cinsiyet, bireysel ve kurumsal, internet ve mobil olarak üç grup için ayrı ayrı sayılar tespit edilmiştir. Ekler kısmında Türkiye Bankalar Birliği Mart 2022 bülteninden de veriler incelenebilir.

Hibrit bankacılık işlemlerinde ise pandemi öncesi ve başlangıcından bir süresine kadar işlem sayısı bulunmamaktadır. Müşterilerin işlem yapabilmeleri ve en önemlisi bunu güvenli bir şekilde sunacak bir sistem olmadığından işlem sayısı sıfırdır. Bankaların rekabet edebilmeleri, müşteri kazanabilmeleri ve ürün satışlarını arttırabilmeleri için gerekli dijital çalışmalar tamamlanmış ve hibrit yöntemi ile çalışmalar pandemi sonrası başlamıştır. 2019-2020 yılları arasında 0 olan bu sayı, 2020-2021 yıllarında 1milyon 246 bin kişi olmuştur.

Hibrit bankacılık işlemlerinde 345 bin kişi ek güvenlik gerektirmeden kaydı başarı bir şekilde gerçekleştirmiştir. 100 bin kişi ise kaydını görüntülü görüşme ile tamamlamıştır. İlgili veriler Ekte Türkiye Bankalar Birliği uzaktan müşteri edinimi bülteninde yer almaktadır.

Çalışan performans ölçümü de bu yöntemler ile geliştirilmiş ileri teknoloji kullanılarak saptanmaktadır. Çalışan personel işlem verileri sicil bazlı hesaplanmaktadır. Yapılan ürün satışı ve çarpanı ile ortalama oluşturmakta ve puanlama sistemi ile hedeflendirmektedir. Hedef kalemleri de müşteri sayısı ve satışı planlanan ürünlere göre hesaplanmaktadır.

Bankanın oluşturduğu sistemsel yapı ibre ifadesi ile tarif edilmektedir. İbre içinde yer alan mevduat karlılık, kredi ve verimlilik şeklinde oluşturulmuştur. Oluşturulan ibre yapısında hedef ve puan sistemi belirlenmiştir. Puan ve çarpan oranı ile hesaplama yapılarak satış ve operasyon alanı ile sınırlandırılmış şekilde en yüksek puandan en düşük puana sıralama yapılarak performans değerlendirmesi yapılmaktadır.

Mevduat sisteminde yer alan hedef Türk lirası ve yabancı para kazanımı %40 ile sınırlandırılmıştır. Hedef tutara ulaşıldığında mevduat kazanımından 40 puan alınmaktadır. Kredi sisteminde nakdi ve gayri nakdi olmak üzere hedef gerçekleştirme bazında %25 ile ulaşılan hedef oranına göre kazanım 25 puan olarak tanımlanmıştır. Verimlilik satışı yapılan adet ve hacimleri doğrultusunda kredi kartı, üye iş yeri, nakit yönetim ürünleri, dış ticaret hacmi, tahsilat ve aktif ürün sayıları dikkate alınarak %20 oranla katkı sağlayarak 20 puan kazandırmaktadır. Karlılık olarak hedeflenen düzey ise müşteri portföyü karlılığına bakılarak %15 oranında 15 puan katkı sağlayarak toplamda 100 puan olarak en yüksekten aşağı yönlü sıralanmaktadır.

Oluşturulan ibre yapısı ile performans ve prim olarak ödüllendirilmek üzere başarı teşvik edilmektedir. İnsan kaynaklarının kıymeti ise yıl sonu amir değerlendirmesi katsayısı ile birleştirilmekte ve nihai sonuç saptanmaktadır. Belirlenen sonuçla her birim için 100 tam puan üzerinden aşağı doğru listelenerek sonuçlar ilan edilmektedir.

### 3.6. Yazın İncelemesi

Şendoğdu ve Koçyiğit (2022) alışmalarında pandemi sürecinin Türkiye'deki müşterilerin dijital bankacılık kullanımları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışanların özellikle amirlerinden daha eğitimi ve deneyimli olmaları durumunda bazı zorluklara neden olacağı ifade edilmesine rağmen aşırı vasıflı çalışanların işverene daha kolay eğitilebilme, görevleri hızlı tamamlayabilme, yenilikler getirebilme gibi çeşitli şekillerde katma değer sağlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yetiz vd. (2021) Robotik Süreç Otomasyonunun (RSO) bankacılık süreçleri üzerindeki verimliliğine olan etkisinin ölçülmesini amaçlamıştır. Vaka analizi yöntemi kullanılarak çalışma kapsamında değerlendirilen örnek bir bankanın 12 farklı genel müdürlük ve bu müdürlükteki bazı bankacılık işlemleri Robotik Süreç Otomasyonu kullanılmadan önce değerlendirilmiştir. Vaka analizi yöntemiyle RSO'dan sonra ilgili süreçler tekrar incelenmiş ve verimlilik ölçümü yapılmıştır. Banka içerisinde robotik süreç otomasyonuna aktarılan süreçler beş ay boyunca izlenerek llemeler yapılmıştır. Robotik süreç otomasyonu sayesinde banka personelinden yaklaşık 6 kişinin (5.83) yaptığı işi robotik süreçler tamamen tek başına gerçekleştirebildiği görülmüştür. Bu sayede bankanın 6 kişilik ekstra bir iş gücü kazanarak bu insan kaynağını bankanın ihtiyaı olan diğer alanlara aktarma fırsatı yakaladığı ifade edilmiştir. Robotik süreç entegrasyonunun maliyet tasarrufu sağladığı, insan kaynağına duyulan ihtiyaı azalttığı, personelin diğer işlemleri yaparken daha verimli çalışabileceği ve personelin daha verimli alanlarda kullanılmasına fayda sağladığı, çalışma sonucunda tespit edilmiştir.

Zacher ve Rudolph (2022) alışmalarında son iki yılda çok sayıda ampirik çalışmada insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, endüstriyel, iş ve örgütsel psikoloji alanlarındaki uzmanların COVID-19 salgını sırasında çalışan deneyimlerini ve davranışlarını araştırdığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmada kriz zamanlarında çalışan deneyimleri ve davranışlarının araştırılmasında çeşitli teorik ve metodolojik hususların ana hatlarıyla belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu i görülerin kavramsal modeller geliştirirken, ampirik çalışmalar tasarlarırken ve insanları gelecekteki krizler bağlamında yönetirken yararlı olabileceği ifade edilmiştir. Çalışmada ilk olarak stres teorileri, işle ilgili değerikliklere uyum teorileri, kariyer inşası teorisi, olay sistemi teorisi, geçiş-uyum teorileri, kriz zamanları dahil olmak üzere kriz zamanlarında çalışan deneyimleri ve davranışlarındaki değeriklikleri açıklamak için uygulanabilecek teorik yaklaşımlar gözden geirilmifitir. İkinci olarak, nicel ampirik çalışmaların araştırma tasarımı, örnekleme, ölçüm ve analitik stratejilerle ilgili metodolojik hususları ve en iyi uygulamaları ana hatlarıyla belirlenmiştir. Baştan sona, bu teorik yaklaşımları ve metodolojik en iyi uygulamaları benimseyen COVID-19 salgını sırasında çalışan

deneyimleri ve davranışlarına ilişkin ampirik çalışmaları vurgulamışlardır. Kriz zamanlarında insan kaynakları yönetiminin yanı sıra çalışan deneyimleri ve davranışları üzerine teori geliştirme ve ampirik çalışmaların uygulanması gibi çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Hilmi ve Febriansyah (2021) çalışmalarında evden çalışmanın (WFH), Endonezya'da COVID-19 salgınının tetiklediği nispeten yeni bir olgu olduğunu, aile üyelerinin evde olmasının, iş arkadaşlarından ve patronlardan izole edilmiş olmasının WFH'yi farklı bir çalışma durumu haline getirdiğini, WFH'nin fiziksel etkileşim sınırlarının çalışan performansını olumsuz etkileyebileceğini vurgulamışlardır. Çalışmada COVID-19 salgını sırasında WFH yapan Endonezyalı işçilerin deneyimlerinin keşfedilmesi ve bu iş konfigürasyonunun çalışanların performansını nasıl etkilediğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çeşitli iş sektörlerinden 10 bilgi kaynağıyla fenomenolojiden yararlanarak, pandemi sırasında WFH yapan çalışanların ortak deneyimlerine odaklanılmıştır. Çalışanların WFH sırasında sanal olarak koordinasyon ve iletişim kurmak için daha fazla zaman harcadıkları, bunun da çalışma saatlerinin uzamasına ve hatta çarpıtılmasına neden olduğu ortaya çıkmıştır. İş sürecini denetleyen amirlerinin yokluğunda çalışanların daha yüksek düzeyde bir çıktı kontrolü yaşadığı belirlenmiştir. Evde olmanın özellikle çalışan ebeveynler için iş-aile çatışmasını yoğunlaştırdığı görülmüştür. Ancak, işçilerin algıladıkları esnekliğin önceki koşullarla karşılaştırıldığında olumlu olduğu belirlenmiştir. Tüm iş hedefleri karşılanmasa da evden çalışırken algılanan performans, ofisten çalışmakla karşılaştırıldığında WFH'yi hibrit bir şekilde gerçekleştirmenin devam etmesi planlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde küresel mega trendlerden biri olarak uzaktan çalışma için daha kapsamlı bir strateji formüle edilebileceği vurgulanmıştır.

Başaran ve Ünal (2021) çalışmalarında güçlü ve zayıf yönleriyle bankaların hedefe ulaşmada organizasyon gücünü belirlerlerken, fırsat ve tehdit olarak rekabet ortamında dış çevre faktörlerini değerlendirmişlerdir. Çalışmada araştırmaya katılan bankaların insan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgiler ışığında SWOT analizi matrisi hazırlanmıştır. Banka çalışanlarının daha öncesinde hiç deneyimlemedikleri, çalışan ve toplum sağlığını koruma amacıyla uygulamaya geçirilen evden ve hibrit çalışma modelinin mevcut insan kaynakları politikalarının işlerliğini farklılaştırdığı belirtilmektedir. Çalışmaya göre yöneticiler insan kaynakları yönetiminin aktif temsilcileridir. Yöneticiler bağlı oldukları organizasyonlarda çalışanlar üzerinde etki gücüne sahip olduklarından "çalışan deneyimi" iletişimde kilit rol oynamaktadır. Özellikle zor zamanlarda deneyimlenen iletişim, her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Tepe yönetiminin desteğiyle başlayan yöneticilerin katılımıyla ve çalışanlarla şekillenen "çalışan deneyimi", kurum kültürünün bir parçası olması halinde pratikte anlam kazanacaktır. Çalışmada yeni nesil çalışma modellerine yönelik yapılacak yasal düzenlemelerin, çalışan deneyimini etkileyeceği vurgulanmaktadır.

Azizi vd. (2021) çalışmalarında COVID-19'un yayılmasının, tüm kuruluşlarda aksama, belirsizlik, karmaşıklık ve belirsizlik yarattığını ifade etmişlerdir. Çalışmada insanların herhangi bir kuruluşun birincil varlığı olduğu ve kuruluşun hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacağına değinilmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. İnsan kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmek için kurumsal strateji incelemesi, uygun bir sistem olarak belirlenmiştir.

Çengel vd. (2020) çalışmalarında Covid-19 pandemi sürecinde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk çerçevesinde pazarlama bakış açısı kavramsal açıdan değerlendirilerek, firmaların uygulamaları gereken stratejilere ve sektörlerle dair öneriler getirilmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk kavram ve yaklaşımlarına ilişkin temel teori ve yaklaşımlar tartışılmıştır. Çalışmada yeni iş modellerinin insan, sağlık ve çevre üzerine kurulu olduğu, işletmelerin kaçınılmaz bir şekilde dijital platformlara geçmeleri gerektiği ve bu çalışmada yer alan temel göstergelere göre stratejilerini tekrar belirlemeleri gerektiği öngörülmüştür.

Tuna ve Çelen (2020) çalışmalarında işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına COVID19'un etkilerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Konuya ilişkin alanında yetkin akademisyenlerce görüşme formu oluşturulmuş ve farklı sektörlerde görev almakta olan 51 insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları uzmanı ve firma yetkilisi ile görüşülmüştür. Katılımcılardan alınan bilgilerle, NVivo 11 paket programında, konuya ilişkin tema ve alt temalar oluşturulmuş ve bu temalar cevaplanma sıklığına göre tablolaştırılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre firmaların ilgili sürece adapte olmak adına çeşitli faaliyetler gerçekleştirdiği, uygulamalarında internet sistemlerine ağırlık verdiği, çalışanların iş güvenliği için hijyen ve sağlık kontrolü gerçekleştirdikleri, devletten alınan destekler ve kendi imkanlarıyla çalışanlarına iş güvencesi sağlamaya çalıştıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Firmaların kariyer planlaması, kullandıkları kaynak ve yöntemler hakkında önerilere de çalışmada yer verilmiştir.

Güler (2020) çalışmasında Türkiye' de bankacılık sektörünün ihtiyaç duyduğu insan kaynağından beklediği kişisel özellikleri incelemiştir. Bu kapsamda veriler Türkiye'de çalışmalarını sürdüren bir insan kaynakları sitesinden elde edilmiştir. Sektörün ihtiyacına yönelik 300 ilan incelenmiş olup, elde edilen veriler için nitel veri analizi yapılmıştır. Nvivo programı ile elde edilen sonuçlara göre bankacılık sektörünün insan kaynağından beklediği kişisel özellikler değerlendirildiğinde iş ilanlarında en çok analitik, iletişim, yatkınlık, sahip, takım gibi kelimeler kullanılmış olup adaylardan analitik düşünme becerisi, takım çalışmasına yatkınlık, iletişim becerilerinin yüksekliği, ikna ve satış kabiliyetinin olması beklenmektedir. Çalışmada bankacılık sektöründe yer almak isteyen adayların belirlenen özelliklerini geliştirmeleri, sektöre iş gücü hazırlayan eğitim kurumlarının öğrencileri bu kapsamda geliştirmelerinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bankacılık sektörü iş gücü düzenlemelerine kaynak teşkil edeceği ifade edilmiştir.

## SONUÇ

Bankacılık iş ve işlemleri dijital ve teknoloji ile desteklenmediğinde var oluşlarını sürdüremeyeceği bir gerçektir. Teknoloji ve dijital alt yapıları kullanırken bilgi ve kaynağı ile sunulmalı, sağladığı özellikleri ise özellikle güvenlik aşamalarından test edilerek kullanılmalıdır. Siber saldırı ve dijital kanallardan oluşabilecek saldırılara, kişisel bilgi ve belgelere zarar verilmeden müdahale edebilmek için sitemlerin güvenlik ağının üst düzeyde önlemler alınarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de dijital çağa ayak uyduramayan firmaların rekabet edebilmesi pek mümkün görünmemektedir. Özellikle engelli bireylerin erişiminde, pandemi dönemlerinde kısıtların giderilmesinde hizmetlerin dijital ortamlardan sunulması hayati önem taşımaktadır. Dijitalleşme kavramı, bilişim teknolojileri yardımıyla bireylerin ve işletmelerin zaman, emek ve maliyet yoğun ürün ve hizmet alış verişlerinin elektronik ortamlara taşınması sürecidir. Son yıllarda, internetin, sosyal medyanın ve mobil cihazların kullanımlarının artması, ihtiyaçların bu ortamlar üzerinden giderilmesi akımını körüklemiş bulunmaktadır. Her yeni teknolojinin faydaları olduğu gibi bazı zararları da ortaya çıkmaktadır. Teknoloji insan yaşamına hız, kolaylık ve esneklik sağlamaktadır. Buna karşın, bilgi güvenliği zafiyetleri, siber tehdit ve saldırılar gibi riskler barındırmaktadır.

Pandemi tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de aynı etkiyi göstermiştir. Ancak bankacılık sektöründe kapanma, iş sağlığı açısından çalışmama, şubelerin açılmaması gibi önlemlere başvurulmamıştır. Banka çalışanlarının dijitalinde gelişmesi ile birlikte VPN bağlantı yöntemiyle nakdi ve fiziki bir durum oluşmadığı müddetçe evden çalışma dışında faydalandığı bir duruma rastlanmamıştır. Büyük bir kesimin iş yeri kapanmış veya çalışmaya ara verilmiş olmasına rağmen bankacılık sektörü her an veri ve işlemler nedeni ile açık kalmış, banka çalışanlarına pandemi yardımı adı altında ücret ödemeleri gerçekleştirilmiştir.

Dijital bankacılık ölçüm sistemleri kapsamında çalışan personelin yapay zeka kullanılarak performans ölçümleri yapılmıştır. Ölçüm kriterleri neredeyse tamamen dijital ortamlardan yönetilmiştir. İş ve işleyişin tamamen hedef ve performans odaklı çalışmaya yönlendirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Çalışan sadece kendisine verilen hedefler doğrultusunda çalıştığında başarılı olmuştur. Dijital ölçümlere dahil olmayan, kişinin herhangi bir teknolojik alet ile gerçekleştirmediği işler ise performans etkisi olmadığı gibi zaman kaybına yol açarak bu doğrultuda verilen hedefler tam olarak gerçekleştirilememiştir. Her kurum ve kuruluş kar etmek, fayda sağlamak için kurulmuştur. İşletmelerin ne kadar teknoloji ile geliştirilmesi gerekirse insan kaynağına da o kadar ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışan güvenliği, refahı ve çalışma koşullarının elverişli hale getirilmesi de teknolojinin kullanımı kadar değerlidir. Bu sebeple insan kaynağını kıymet olarak tanımak ve teknolojiye yapılan yatırım kadar çalışan personel refahına da en üst düzeyde katkı sağlamak gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Şendoğdu, A. A., & Koçyiğit, N. (2022). Covid-19 Döneminde Bankaların İnsan Kaynakları İstihdam Tutumları. *İstihdam Üzerine Notlar ve Ekonomik Etkileri*, 33.
- Bayraklı, M. (2022). *Dijital Bankacılık Hizmetlerinin Bankaların Finansal Performansına Etkileri* (Doctoral dissertation).
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31.
- Altun, Y. G. (2021). Türk Borçlar Kanunu'nda Düzenlenmiş Olan "Evde Hizmet Sözleşmesi (Tbk M. 461-469)" ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Evde Hizmet Sözleşmesinin Faydaları ile Uzaktan Çalışma Modeli ve Esnek Çalışma Üzerine Değerlendirmeler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(2), 636-653.
- Yetiz, F., Turan, Y., & Canpolat, İ. (2021). Bankacılık Sektöründe Robotik Süreç Otomasyonu ve Verimlilik İlişkisi: Bir Banka Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (2), 65-80.
- Gerşil, G. S., & Yüksel, G. (2021). Covid-19 kriz sürecinin çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi: bir işletmede insan kaynakları uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 111-138.
- Başaran, E. Y., & Ünal, H. T. (2021) Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences* (39) 655-679.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: a systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
- Cantürk, S. (2021). *21. Yy'da Konvansiyonel Kalkınmadan Dijital Kalkınmaya Dönüşüm ve Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınmasına Etkileri* (Master's Thesis, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Gerşil, G. S., & Yüksel, G. (2021). Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 111-138.
- Hilmi, I. N., & Febriansyah, H. (2021). Working from Home as a Human Resource Management Strategy during the COVID-19 Pandemic: Indonesian Workers' Experiences. *Management and Economics Review*, 6(2), 205-223.
- Güllüoğlu Altun, Y. (2021). Türk Borçlar Kanunu'nda Düzenlenmiş Olan "Evde Hizmet Sözleşmesi (Tbk M. 461-469)" ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Evde Hizmet Sözleşmesinin Faydaları ile Uzaktan Çalışma Modeli ve Esnek Çalışma Üzerine Değerlendirmeler.

Kafa, B. (2021). *Endüstri 4.0 Kapsamında Dijitalleşme Çalışmaları; Eğitim Sektöründe Dijital Olgunluk Seviyesi Ölçümü* (Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Aksu, D. (2021). Maxqda 2020 Analytics Pro Nitel Analiz Programı Bilgi Notu, <https://www.researchgate.net/publication/348550751>.

Turan, H. (2021). Dijitalleşmenin Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Covid-19 Süreci Üzerinden Bir Değerlendirme. *Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada içinde, (Ed. Şahin Karabulut), Ankara: Gazi Kitabevi.*

Yetiz, F., Turan, Y., & Canbolat, İ. (2021). Bankacılık Sektöründe Robotik Süreç Otomasyonu ve Verimlilik İlişkisi: Bir Banka Örneği. *Verimlilik Dergisi, (2), 65-80.*

Danışmaz, A. (2020). Covid-19 Salgınının Tüketicilerin Online Alışveriş Tercihine Etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 9(2), 83-90.*

Erol, S. I. (2020). Covid-19'un Çalışma Hayatına Yansımaları: Salgından Etkilenen Bazı Ülkeler Tarafından Alınan Önlemler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(19), 212-231.*

İsmail, K. O. Ç., & Yardımcıoğlu, F. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Uygulamaya Konulan Mali Tedbir ve Teşviklerin Karşılaştırmalı Analizi: Türkiye ve Seçilmiş Ab Ülkeleri Karşılaştırması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 123-152.*

Laing, T. (2020). The Economic Impact Of The Coronavirus 2019 (Covid-2019): Implications For The Mining Industry. *The Extractive Industries And Society 2020 Apr; 7(2): 580-582.*

Tuna, A. A., & Çelen, O. (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16(30), 2710-2759.*

Pakdemirli, B., Bayraktar, Z., Ünalı, A. N., & Takmaz, S. (2020). Pandemi Ekseninde Küresel Değişim ve Yeni Ekonomik Düzen. *Ankara: Akçağ Basım Yayın.*

Göktepe, Ö. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması.

Güler, H. N. (2020). Türk Bankacılık Sektöründe Çalışan Adaylarından Beklenen Kişisel Niteliklere Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Finansal Ekonomi Ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(2), 24-42.*

Aslan, R. (2020). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve Covid-19. *Ayrıntı Dergisi, 8(85), 35-41.*

Başaran, E. Y., & Ünal, H. T. (2020) Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı.

Çengel, Ö., Pirtini, S., & Çakıroğlu, I. (2020). Covid-19 Sürecinde İşletmelerde Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Stratejilerinin Yeniden Yapılandırılması Üzerine Pazarlama Yönlü Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 1-21.

Temir, C. (2020). Covid-19'un Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 50-66.

Erdoğan, B. & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment, *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528> PMID: 19271809.

Creswell, J. W. (2020). Nitel araştırma yöntemleri. Bütün, M. ve Demir, B. S. (Ed.), 5. Basımdan Çeviri, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Korkmaz, G. (2020), Yapay Zekâ Yöntemleriyle Sınıflandırma ve Finans Sektöründe Kurumsal Müşterilere Dönük Bir Uygulama, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi //Journal of Academic Approaches*, 11 (2), 91-109.

Serçemeli, M. (2018), Muhasebe ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ, *Turkish Studies Economics, Finance and Politics*, 13 (30), 369-386.

Koçer, S. & Öksüz, G. (2015). Elektronik işe alma sürecinde özel istihdam bürolarının rolü: adecco türkiye ve kariyer.net incelemesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 181-203.

Önaçan, M. B. K., Medeni, T. D. & Özkanlı, Ö. (2012). Elektronik belge yönetim sistemi (Ebys)'nin faydaları ve kurum bünyesinde ebys yapılandırmaya yönelik bir yol haritası. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (85), 1-26.

Fine, S. & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? a study of perceived cognitive overqualification in the workforce, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (2), 346-355.

Bolat, T., Seymen, O. A., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.

