

## **BANKACILIK SEKTÖRÜNDE TEKNOLOJİK GELİŞİMİN İŞGÜCÜNE YANSIMALARI**

### **Dilay Güvenç**

Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Meslek Yüksekokulu  
Öğr. Gör.  
dilay.dilay@windowslive.com

### **Benan Yücebalkan**

Kocaeli Üniversitesi, Kandıra Meslek Yüksekokulu  
Yrd. Doç. Dr.  
byucebalkan@gmail.com

### **Özet**

*Bankacılık sektörüne teknoloji araçlarının uygulanması, geleneksel bankacılık tanımlarını anlamsızlaştırırken bu tanımların tümüyle yeniden şekillenmesine sebep olup bu sektöre yeni bir takım yetiler yüklemiştir. Bu olgudan yola çıkan çalışmanın amacı; teknoloji ile işgücünün ilişkisi bağlamında bankacılık sektöründe yaşanan teknolojik dönüşümü ele almak ve bu dönüşümün işgücüne yansımalarını değerlendirmektir. Bu amaçla İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyette bulunan bir bankanın 41 çalışanı ile biçimsel mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise birinci aşamada elde edilen verilerden yola çıkılarak, uzmanlarla mülakat gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak; hizmet hattının şubelerden teknolojik birimlere dönüştüğü, işlerin yapılış süresinin azaldığı, yaş ortalamasının düştüğü ve kadın işgücünün arttığı, banka personelinin vasıf düzeyinde bir dönüşümün yaşandığı ve bu dönüşümün olumlu olduğu, çok amaçlı (multifonksiyonel) makinelere geçildiği fakat ücret sistemlerinde dönüşüm yaşanmadığı, ürün farklılaşması yaşandığı, fiyat rekabetinin eski önemini koruduğu fakat fiyat rekabetinden kalite rekabetine dönüşüm yaşandığı, “eşit işe eşit ücret”in yerini “farklı özelliklere farklı maaşlar” anlayışına bıraktığı, daha az insanla daha çok iş yapıldığı, geleneksel denetimin yerini yerinden denetime devrettiği görülmektedir. Ancak Türkiye’de teknolojik bankacılığın gelişimini henüz tamamlamamış olduğu, teknolojik*

*gelişimin finansal okur-yazarlığın düşüklüğü nedeniyle belirli bir kesime ulaştığı söylenebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Teknolojik dönüşüm, Bankacılık, İşgücü, Örgütsel yapı*

**Alan Tanımı:** İnsan Kaynakları Yönetimi (İşletme)

## **THE REFLECTIONS OF TECHNOLOGIC TRANSFORMATION ON LABORFORCE IN THE BANKING SECTOR**

### **Abstract**

*The implementation of technologic devices in banking sector makes traditional banking terms meaningless as well as causes to reshaped all these terms. This work's purpose is that to interpret the technological transformation in banking sector and to evaluate the reflections of this transformation on laborforce. With this purpose, interviews realized with 41 workers in the bank which works in Kocaeli and İstanbul. In the second step of research, interview realised with the experts with the results of first step of research. As a result of technological transformation, service hotline is transformed from branch to technological units, the duration of work is decreased, the average of age in workers is decreased and the range of women laborforce is increased, workers tranformed as a level of skills in positive aspect, machines changes to the multifunction ones but at the same time the system of price is not changed, it is experinced the differentiation of products, the price competition protected the importance but it transformed from price to quality competition, like transform from "same work same price" to "different skills different prices", with a few people to do more work, instead of traditional controlling it is started to used controlling from the place. However, it can be said that the developments in the area of technological banking system did not complete in Turkey and the developments can access only a few people due to fewness of financial literacy among workers.*

**Keywords:** *Technological transformation, Banking, Laborforce, Organizational structure*

**JEL Code:** M12

## 1. GİRİŞ

Ülkemizde bankacılık sektöründe son yıllarda teknoloji kullanımında artan bir yoğunluk yaşandığı gözlenmektedir. Ancak, bankaların bu teknolojileri alıp uygularken var olan değişimin ne kadar bilincinde oldukları dikkat çekilmesi gereken bir noktadır. Çünkü bu teknolojilerin uygulanması yalnızca maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet için kullanılan bir yöntem değil, bankacılık felsefesinin ve var olan örgüt kültürlerinin ve işgücü özelliklerinin tamamen farklılaşmasıdır. Bu olgulardan yola çıkan çalışmanın amacı; bankacılık sektöründe kullanılan teknolojik uygulamaların işgücü ve örgütsel yapıya yansımalarının değerlendirilmesidir. Çalışma kapsamında bankacılık sektöründen bir örnek incelenecek ve akademisyenlerle, sektörden bir uzmanın görüşlerine yer verilecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kavramsal temelleri teknoloji-işgücü ilişkisi ile bankacılık sektöründe teknolojik dönüşüm ve işgücüne yansımalarıdır.

### 2.1. Teknoloji-İşgücü İlişkisi

Sürekli gelişen teknoloji, sanayide üretkenliğin özellikle 18. yüzyılın sonlarından günümüze üç ana dalga çevresinde çok önemli şekilde artmasını mümkün kılmıştır. Buhar gücüyle çalışan makineler, elektriğin üretime girmesi ve 1970 sonrasında gittikçe yaygınlaşan robotlu otomasyon akımı bu yeni çıkışları açan üç devrimin tetikçileri niteliğinde olmuştur. Günümüzde ise artık dijital teknolojiler ile tetiklenen 4. sanayi (d)evriminden söz edilmektedir. Akıllı robotlar, büyük veri, nesnelerin interneti, 3-D baskı, bulut gibi dokuz teknolojinin bu devrimin tetiklenmesinde çok önemli rolü olduğu gözlenmektedir (TÜSİAD, 2016: 9).

Yeni teknolojilerle birlikte istihdam üzerine doğrudan etki yeni mal ve hizmet üretimi ve dağıtımında ortaya çıkan yeni işleri tanımlarken, dolaylı etki bu teknolojilerin kullanılması sonucunda ekonomide ortaya çıkan istihdam değişimlerini tanımlamaktadır. Fordist üretim sisteminden Post-Fordizme dönüşüm, başka bir ifadeyle refah devleti zihniyetinden rekabet devleti zihniyetine dönüşüm işgücü piyasalarında önemli birçok değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Dünyadaki istihdam eğilimlerine tarihsel olarak bakıldığında, Fordist kitle üretim dönemlerinde daha çok sanayi sektöründe yoğunlaşan ve mavi yakalı (beden) işçilerden oluşan işgücü, giderek hizmetler sektöründe yoğunlaşan ve büyük bölümü beyaz yakalı (fikir) işçilerinden oluşan bir yapıya dönüşmektedir. Bu gelişme, vasıfsız ve yarı vasıflı işgücü talebini

daraltırken, bu grubun yüksek vasıflı işgücü ile arasındaki ücret farkını açmıştır (Uyanık, 2008: 221-222).

Teknolojik gelişmelerin işgücü üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri pek çok alanda görülebilir (Akçomak: 8).

- İşgücü kutuplaşması: Rutin görevlere olan talep azalmaktadır. Bu görevler üzerine yoğunlaşan meslek gruplarının işgücündeki payları azalmakta ve ücretleri düşmektedir.
- -Nitelikli çalışanların ücretlerinin artması: İşletmeler bazı görevleri dışarıdan satın aldığında en iyi yaptıkları görevler üzerine uzmanlaşırlar. Bu görevler nispeten karmaşık olduğu için işletmelerin nitelikli personel talebi artar. Sonuçta işgücü kutuplaşması ücret dengesizliğine yol açar.
- -Uzmanlaşmanın artması: Meslekler alt mesleklere bölünmekte yeni görev tanımları ortaya çıkmaktadır.
- -Örgütsel inovasyon: Üretim parçalanması örgütsel inovasyonu da beraberinde getirmektedir. İşletmeler tedarik zinciri örgütlenmesini takip edebilmek için teknolojiden yararlanmakta ve örgütlenmesini yeni duruma adapte etmektedir.
- -Mesleklerin görev kompozisyonunun değişmesi: Bazı görevlerin bazı mesleklerdeki ağırlığı değişmektedir. Örneğin yazılım mühendisliğinde sistem tasarımı ve entegrasyonu ön plana çıkmaktadır.
- -Yüksek öğrenim müfredatının değişmeye başlaması: İşletmeler farklı nitelikte personel talep ettikleri için üniversiteler müfredatlarını radikal biçimde değiştirmeye başlamıştır.

Diğer yandan konu işgücü perspektifinden ele alındığında, araştırma şirketi PSB tarafından ABD, Britanya, Fransa, Almanya, Japonya, Brezilya, Çin, Hindistan, Kanada ve Güney Afrika'daki küçük, orta ve büyük işletmelerin yaklaşık 4000 tam zamanlı çalışanı ile gerçekleştirilen "Geleceğin İşgücü Araştırması 2016", anket sonuçlarına göre; tüm çalışanların yarısından fazlası (%57) önümüzdeki beş yıl içinde akıllı bir ofiste çalışmak isterken, %51'inin daha iyi teknolojilerin önümüzdeki beş yıl içinde yüz yüze toplantıları gereksiz hale getireceğine inandığı ortaya çıkmıştır (Dell, 2016).

Sonuç olarak teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan günümüz bilgi ekonomisinin işgücü piyasası üzerindeki yansımaları; çalışanlar, istihdam, yeni çalışma türleri, önem kazanan/kaybeden yeni beceriler, ortaya çıkan yüksek beceri

sahibi emek gücü ihtiyacının karşılanmasında eğitim, beyin göçü ve iş gücü mobilitesi gibi konularda görülmektedir. Teknolojinin işgücü üzerine etkileri iki başlık altında özetlenebilir (Kocabaş, 2010: 22-24):

### **2.1.1. Teknolojinin İşin Niteliğine Etkileri**

Teknoloji'nin işin niteliğine etkileri konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. İlk görüşe göre; teknoloji işin niteliğinde bir kayba neden olmakta ve bundan dolayı işler arasında kutuplaşma olmaktadır. Diğer bir görüş ise, uzun dönemde bu nitelik kaybının kazanca dönüştüğü yönündedir. Ancak başka bir görüşe göre de işin niteliğinde sosyo-tekniik seçimler etkili olduğundan teknoloji tek başına işin niteliğini belirlemede yeterli değildir. İşin niteliğini belirleyen etken daha çok işletmelerdeki karar vericilerin uygulayacakları stratejik yöntemlerin sonuçlarına bağlıdır.

### **2.1.2. Teknolojinin Emeğin Niteliğine Etkileri**

Teknolojinin emeğin niteliğine etkileri konusunda iki görüş bulunur. Bunlar, işgücünün teknolojik değişimle birlikte 'vasıf kazanması' ve 'vasıf kaybetmesi' yönünde olan birbirine tamamen zıt iki görüştür. İlk görüş açısından bakıldığında, yüksek teknolojilerin üretim süreçlerine dahil edilmesiyle birlikte kullanılmaya başlanan çok yüksek teknolojilere sahip makine ve teçhizatı kullanmak için donanımlı ve vasıflı emeğe ihtiyaç vardır. Bunu sağlayabilmek için de eğitim önemli bir unsurdur. İşgücü bu doğrultuda gelir ve vasıf kazanır. İkinci görüş açısından bakıldığında ise, teknolojik gelişmelerin üretim süreçlerine adaptasyonunun amacı emeği ikâme etmek ve sermayenin vasıflı emeğe bağlılığını önlemektir. Bu durum ise işgücünün niteliğinde bir kayba neden olur, işgücünü vasıfsızlaştırır.

## **2.2. Bankacılık Sektöründe Teknolojik Dönüşüm ve İşgücüne Yansımaları**

Bankacılık sektörüne teknoloji araçlarının uygulanması, geleneksel bankacılık tanımlarını anlamsızlaştırırken bu tanımların tümüyle yeniden şekillenmesine sebep olup bu sektöre yeni bir takım yetiler yüklemiştir. Ancak bu teknolojilerin uygulanması yalnızca maliyetlerin düşürülmesi ve rekabet için kullanılan bir yöntem değil, bankacılık felsefesinin ve var olan örgüt kültürlerinin tamamen farklılaşmasıdır. Bankacılık sektöründe ne kadar kaliteli, miktar olarak fazla ve az maliyetle hizmet sunulursa o oranda rekabet üstünlüğü elde edilebilir. Maliyeti azaltarak, kalite ve hizmet sayısını arttırmanın tek yolu uygun teknolojinin en verimli şekilde kullanılmasından geçmektedir. Teknolojiyi yakından takip etmek

bankaların hizmetlerin maliyetlerini düşürmek bir yana, daha geniş bir yelpazeye yayılmış ürünler sunmalarını sağlamaktadır (Işın, 2006:108).

Bankacılık sektöründeki teknolojik uygulamalar ürünler bazında kredi kartları, ATM, telefon bankacılığı, ev ve ofis bankacılığı, internet bankacılığı olarak değerlendirilebilir. Bunların dışında, bankacılık uygulamalarının büyük bir kısmında kullanılan EFT (Elektronik Fon Transfer) sistemi, SWİFT (Dünya Bankalararası Mali İletişim Kurumu), VOİP (İnternet Protokolü üzerinden iletişim) teknolojileri bankacılık uygulamalarında teknoloji araçlarının şekillenmesinde önemlidir (Işın, 2006: 108). OECD'nin araştırmasına göre, ABD'de bir işlemin maliyeti bankalar aracılığıyla 1.07 \$, telefon bankacılığıyla 54 cent, ATM'lerle 27 cent, PC bankacılığıyla 26 cent ve web bankacılığıyla ise 13 centtir (Işın, 2006: 114).

Türkiye'de bankacılık sektöründe Aralık 2015 itibariyle 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 50 banka bulunmaktadır. Bu bankalara ait ATM, POS, banka kartı ve kredi kartı sayısı, yıllar itibariyle Tablo 1'de yer almaktadır (TBB, 2015).

**Tablo 1. ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı (Bin)**

	2002	2005	2010	2015
ATM	12	15	28	48
POS	496	1141	1824	2158
Banka Kartı	35057	48243	69917	112384
Kredi Kartı	15705	29978	46956	58215

Kaynak: BKM

İnternet bankacılığı kullanan kişi sayısı ve toplam iş hacmi, yıllar itibariyle Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. İnternet Bankacılığı Kullanan Kişi Sayısı ve Toplam İşlem Hacmi**

	2005	2010	2013	2014	2015
Aktif Müşteri Sayısı (milyon)	3,2	6,7	12,4	14,3	16,2
İşlem Hacmi (milyar TL)	287	1030	2153	2561	2920

Kaynak: TTB

TBB'nin 10 Mart 2016 tarihinde yayınladığı "Bankacılık Sektöründe Şube ve Personel Sayısına İlişkin Bilgi Notu"na göre, şube ve personel sayısının artış hızı 2013 yılından itibaren belirgin şekilde yavaşlamıştır. 2010-2012 döneminde yüzde 4,3 büyüyen personel sayısı, 2013-2015 döneminde yüzde 1,8 artış göstermiştir. Benzer şekilde, 2010-2012 döneminde bankalar net 778 yeni şube açarken, 2013-

2015 döneminde bu sayı 168'e gerilemiştir. Bu gelişmede başlıca faktörler, sektörün büyüme hızının yavaşlaması, düzenlemelerden gelen yükler, bireysel operasyon maliyetlerinin düşürülmesine yönelik önlemler ve dijital bankacılık hizmetlerinin yayılması olarak açıklanmaktadır (TBB, 2016).

Uluslararası danışmanlık şirketi EY'nin, teknolojik gelişmelerin önümüzdeki yıllarda bankaların işgücü kullanımını ve iş modellerini nasıl bir dönüşüme götüreceğine ilişkin "Küresel Bankacılık Görünümü 2016 - Yeteneğin Dönüşümü: Geleceğin Bankacısı" raporuna göre; bankacılığın teknolojiye, operasyon modeline, ürün ve süreçlerine bağlı dönüşümü, ancak çalışanlara odaklı bir şekilde gerçekleşecek. Geleneksel rollere sahip bankacıların sayısı azalırken, yeni roller ile birlikte görev tanımları da temelden değişim gösterecek. EY'nin raporuna göre operasyonel modelde ve teknolojik altyapıda yapılacak değişiklikler yeterli olmayacak, sürdürülebilir bir dönüşüm ancak çalışanlara odaklı bir yaklaşım ile gerçekleşecek. Bunun bir sonucu olarak bankacılık sektöründe başarılı olmada işgücünün dönüşümü, teknoloji, ürün ve süreçleri yenilemek kadar önemli olacak. Rapora göre bankalar, araştırma analistleri, çağrı merkezi personelleri ve yüksek getirili yatırımlar için kişisel danışmanlar gibi farklı pozisyonları teknolojik gelişmeler ile dengeleyecek şekilde öncelikle gözden geçirmeli. Bununla birlikte inovatif yönü yüksek BT personelleri dâhil olmak üzere bankaların doldurması gereken yeni pozisyonlar tanımlanmalı (EY Türkiye, 2015).

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın amacı; teknolojik dönüşümün bankacılık sektöründe işgücüne yansımalarını araştırmaktır. Bu amaçla İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyette bulunan bir bankanın 41 çalışanı ile biçimsel mülakat gerçekleştirilmiştir. Örneklem yöntemi olarak rassal örneklem yöntemi uygulanmıştır. Şube çalışanlarına bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin üretim modelleri üzerine etkileri, yönetim modelleri üzerine etkileri, işin niteliği üzerine etkileri, işgücünün niteliği üzerine etkileri, istihdam üzerine etkileri ve istihdam şekilleri üzerine etkileri hakkında 21 soru yöneltilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise birinci aşamada elde edilen verilerden yola çıkılarak mülakat soruları 4 ana başlık altında toplanmış ve Kocaeli Üniversitesi Bankacılık Programı'nda görev yapan 3 Öğretim Görevlisi ile 4 soruluk biçimsel mülakat, buradan elde edilen verilerle de İstanbul'da TBB'de uzman bir yetkili ile yarı biçimsel mülakat gerçekleştirilmiştir.

### 4. BULGULAR

Araştırmanın uygulamasında elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

#### **4.1. Bankacılık Sektörü ve Akademi ile Uygulama**

Bir bankanın şube çalışanlarıyla gerçekleştirilen 21 soruluk biçimsel mülakat ve akademisyenlerle gerçekleştirilen 4 soruluk biçimsel mülakattan elde edilen veriler aşağıdaki başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

##### **4.1.1. Bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin işin niteliği üzerine etkileri**

*Banka çalışanları:* Katılımcıların tamamına yakını teknolojik gelişmelerden sonra hizmet hattının şubelerden teknolojik birimlere dönüştüğünü ve işlerin yapılış süresinin azaldığını ifade etmiştir. Katılımcıların %70'i ise teknolojik gelişmelerden sonra bireysel çalışmadan grup çalışmasına dönüşümün yaşanmadığı, bireysel çalışmanın ağırlıkta olduğu görüşündedir.

*Akademisyenler:* 1980'li yıllardan başlayarak bankacılık sektörü ile teknolojinin içiçe geçtiğini ve işin niteliğinin çok boyutlu bir hal aldığını; teknolojik gelişmelerden sonra hizmet hattının şubelerden teknolojik birimlere, "7/24 bankacılık" sloganıyla şubesiz bankacılığa dönüştüğünü; iş akışları ve iş yapış modellerinin değiştiğini, işin hızlandığını fakat iş çeşitlerinin çoğaldığını, ürün yelpazesinin genişlediğini ifade etmişlerdir.

##### **4.1.2. Bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin işgücünün niteliği üzerine etkileri**

*Banka çalışanları:* Katılımcıların %70'i bankacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelerin kadın işgücüne olumlu etkisi olduğunu, %60'ı ise işgücünün yaş ortalamasının düştüğünü ifade etmiştir.

*Akademisyenler:* Teknik programların işi kolaylaştırdığını, mesleki bilgi ihtiyacının azaldığını ancak teorik temel eksikliğinin sorunlar yaratabildiğini; rekabet unsurunun satış, pazarlama ve iletişim becerilerine doğru kaydığını; karmaşık ve kapsamlı teknolojiyi kullanacak elemana talebin arttığını, bu durumun da teknolojik kazanımları yüksek ve teknolojiye çabuk adapte olan, inovasyon yeteneğine sahip y kuşağı ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir.

##### **4.1.3. Bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin istihdam üzerine etkileri**

*Banka çalışanları:* Katılımcıların büyük çoğunluğu teknolojik gelişmelerden dolayı banka personelinin vasıf düzeyinde bir dönüşümün yaşandığını ve bu dönüşümün olumlu olduğunu; teknolojinin etkin kullanımıyla birlikte çok amaçlı (multifonksiyonel) makinelere geçildiğini fakat ücret sistemlerinde dönüşüm yaşanmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların %63'ü bankacılık sektöründe evde



çalışma veya tele-çalışmanın mümkün olmadığı, %53'ü ise kısmi süreli (part-time) çalışmanın mümkün olduğu görüşündedir. Teknolojik gelişmelerden dolayı çalışan sayısında azalma olup olmadığı konusunda ise kararsız kalmışlardır.

*Akademisyenler:* Bankaların istihdam konusunda finansal krizleri ve ülkemizdeki işsizlik problemini fırsata çevirerek kullandığını, kârlılığı arttırmaya yönelik satış-pazarlama kadrolarında genç işsizlerin istihdam edildiğini, şube sayısının arttığını ancak ev-ofis bankacılığının hız kazanmasıyla şubeler küçülmeye gittiğini, operasyon merkezlerinde çalışan sayısının arttığını ifade etmişlerdir.

#### **4.1.4. Bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin yönetim modelleri üzerine etkileri**

*Banka çalışanları:* Katılımcıların tamamına yakını bankacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelerden sonra ürün farklılaşması yaşandığı ve fiyat rekabetinin eski önemini koruduğu görüşündedir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu teknolojik gelişmelerden sonra denetimin yerini otokontrole bıraktığını ve personelin daha fazla rotasyona tâbi tutulduğunu, %65'i katılımcı yönetime dönüşüm yaşandığını, %61'i yatay iş bölümünden iş genişlemesine geçildiğini, %58'i ise kurum içi eğitimde artış meydana geldiğini ve teknolojik gelişmelerin motivasyon düzeylerini olumlu etkilediğini, %56'sı ise günümüzde fiyat rekabetinden kalite rekabetine dönüşüm yaşandığını ifade etmiştir.

*Akademisyenler:* Operasyonel yükün azalması nedeniyle müşteri odaklı dönüşüm temel alındığını ve “daha çok müşteriye ulaşalım, müşteri portföyümüzü arttıralım” anlayışının hakim olduğunu; teknolojinin denetimi arttırdığını ve kolaylaştırdığını, bu durumun hiyerarşik denetimin yanı sıra otokontrolün de sağlanmasını kolaylaştırdığını ve operasyonel hata payını azalttığını; çoğu işlemde e-imza kullanıldığını, bu durumda hiyerarşik yapının hâlâ varlığını koruduğunu fakat ast-üst ilişkilerinde yüz yüze iletişimin zayıfladığını ifade etmişlerdir.

#### **4.2. Bankacılık Sektöründen Bir Uzmanın Görüşleri**

Bankacılık sektöründe yeni teknolojilerin üretim modelleri, işin ve işgücünün niteliği, istihdam ve istihdam şekilleri üzerine etkileri ve sektörün geleceğine yönelik projeksiyon üzerine sektörden bir uzman yetkiliyle gerçekleştirilen mülakatın dökümü, teknolojik gelişmelerin üretime, süreçlere ve insanlara yansımaları biçiminde değerlendirilmiştir.

##### **4.2.1. Üretim**

-Teknolojinin etkin kullanımıyla birlikte çok amaçlı (multifonksiyonel) makinelere geçildi. İnternet bankacılığı, ATM'ler gibi.

-Bankacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelerden sonra ön planda fiyat rekabeti var. Bu konjonktürel bir konu. Hizmet rekabeti de artıyor. Maliyetlerin düşmesi, fiyat rekabeti, hizmet yaratıyor. Bu da hizmet rekabeti olarak ortaya çıkıyor.

-Bankacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelerden sonra ürün farklılaşması çok fazla yaşandı. Şubesiz bankacılık bu ara sık sık görülmekte.

-Aktif büyüme yavaşladı. Makro ihtiyati düzenlemeler yoğun olarak kullanılıyor. Teknolojik gelişmeler artmakta. Beraberinde verimlilik artışı geliyor. Ama bunun ne kadarı teknolojiye direk bağlı, bilmiyoruz.

#### 4.2.2. Süreç

-Teknolojik gelişmeler nedeniyle bireysel çalışmadan grup çalışmasına dönüşüm yaşandı. İş yapış şekillerinde bazı gelişmeler var. Grup çalışması olarak şekilleniyor ayrıca yazılımla çalışanların farklı çalışma şekilleri var, daha esnek modellerle çalışıyorlar. Takım elbise-kravat anlam veremedikleri bir şey.

-Teknolojik gelişmeler sonucu ücretlendirme politikasında artış-azalışla ilgili bir netlik söylemek zor ancak farklılıklara yol açmıştır muhtemelen. Birçok özel banka zaten bu aşamalardan geçmişti. Geçmişte eşit işe eşit ücret esastı, şimdi farklı özelliklere farklı maaşlar veriliyor. Yazılım, Ar-Ge'de farklı ücretlendirme var. Ancak bununla ilgili veri seti elimizde yok.

-Teknolojik gelişmeler istihdam oranını azalttı. Ancak şu anda istihdamı azaltan çok faktör var. 1986 yılında bankacılık sektöründe çalışan insan sayısıyla şu an çalışan sayısı aynı. Bankacılık yapma şekli değişti, rekabet arttı ama hala Türkiye teknolojik bankacılık gelişimini tamamlamış değil. Teknolojik gelişme belirli bir kısma ulaşıyor. Hala finansal okur-yazarlık çok yüksek değil Türkiye'de. Dolayısıyla teknolojinin etkileri bankacılık sektöründe çok görülüyor ama herkesin kullandığı bir bankacılıktan bahsetmiyoruz. Mobil bankacılık çok hızlı ancak hala şubeye ihtiyaç var. Şube artışı gerekli. Personel sayısı azalmıyor belki ama artış hızı çok yavaş. Yavaş yavaş azalma işaretleri de var.

-Bankacılık sektöründe evde çalışma veya tele-çalışma mümkün. Gelişmekte olan ülkeleri yakaladık Brezilya, Polonya gibi. Ancak AB'nin çok gerisindeyiz. Bankacılık sistemine bulaşmamış, girmemiş çok insan var. Bu kişilerin sisteme girmesi istihdamda sayıyı artıracak. Ancak bankacılıkta denetleme çok sıkı. Çok fazla kişisel veri var. BDDK erişim haklarını çok sıkı denetliyor hatta stajyerler,

yeni memurlara her ekranı açmıyor. Evden çalışma güvenlik sıkıntılarına yol açabilir. Bu nedenle bütünüyle gerçekleştirilemez.

-Teknolojik gelişmelerden sonra yatay işbölümünden iş genişlemesine geçilmesiyle ilgili şunu söyleyebilirim: Eskiden bir şubede 40 kişi çalışırdı, şimdi 10 kişi. Ancak şube sayısı arttı. İşgücü yapısı çok değişti, şube başı personel sayısı çok değişti. Daha az insanla daha çok iş yapılıyor.

-Teknolojik gelişmelerden sonra hizmet hattı şubelerden teknolojik dış birimlere, alternatif dağıtım kanallarına dönüşüm yaşandı ama hala gidecek çok yolumuz var. Krizden önce teknoloji ihraç eder durumdaydık, çok iyi durumdaydık.

-Teknolojik gelişmelerle birlikte işlerin yapılış süresi azaldı ama iş çeşidi ve sayısı çok arttı. Bu da verimliliğin arttığını gösteriyor.

-Teknolojinin yaygın kullanımıyla birlikte denetim de dönüşüme uğradı. Birçok bankanın teftişlerini yerinden denetimle hallettikleri görülüyor. 2001 bankacılık krizinden sonra yasal dönüşüm gerçekleşti. Bazı teknolojilerin kullanımı kaçınılmaz hale geldi. Avrupa, ABD bankalarıyla birlikte rekabet arttı, bilgi alış-verişi arttı. Garanti Bankası İspanya'ya teknoloji götürdü.

#### **4.2.3. İnsanlar**

-Teknolojik gelişmelerden dolayı banka personelinin vasıf düzeyinde bir dönüşüme ihtiyaç var ve hızlı şekilde gerçekleşen bir dönüşüm var. Bankacılık sektörü teknolojik gelişmelerin en hızlı uygulandığı sektör. Yeni personel seçim kriterleri gündemde ve tartışılıyor. Verilerin derlenmesi, verilerin yorumlanması gibi yeni alanlar var. Şu anda spesifik bölümlerde başladı, giderek tabana yayılacak. Çünkü iş modelleri ve iş yapış şekilleri değişiyor.

-Bankacılık sektörünün %51,8'i kadın personelden oluşuyor ve bu oran artmaya devam ediyor. Sektör; çok sık denetlenen, düzenli ve kurumsal, kuralları çizili bir sektör olduğundan özellikle eğitimli kadınlar tarafından tercih ediliyor.

-Bankacılıkta yaşanan teknolojik gelişmelerin işgücünün yaş ortalamasına ilişkin bir veri elimizde yok. Ayrıca istihdam piyasasını etkileyen çok gelişme var.

-Teknolojik gelişmelerden sonra kurum içi eğitimde artış ihtiyacı meydana geldi. Kendimizi geliştirmek, daha fazla eğitime katılmak zorundayız.

-Teknolojik gelişmelerin motivasyon düzeyine etkisi oldu. Örneğin Ar-Ge Birimi için. Bankacılık kolaylaşınca motivasyon da arttı. Bilgi çok önemli. Teknoloji bilgiye ulaşımı kolaylaştırıyor. Bilgi çoksa işler iyi yönetilir.

-Teknolojik gelişmelerin personel sayısına yansımaları ölçmemiz gerekiyor. 10 sene sonrasına cevap arıyorsak, etkileri sayısallaştırmalıyız. Teknoloji personel artış sayısını engelledi. Ancak pek çok parametre var. Sadece teknoloji gelişmiyor, bankacılık sektörü gelişiyor. Finansal sistemi dönüştürecek çok gelişme var. Şubesiz bankacılık gündeme geliyor. Hatta banka yerine geçecek uygulamaların yaygınlaştığı görülüyor.

## 5. SONUÇ

Maliyet unsuru, rekabet, bilgi toplumunun talepleri, yeni hizmet ve ürün anlayışı, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve yeni sistemin sağladığı verimlilik bankacılık sektörünü teknolojik araçları uygulamaya iten temel sebepleri oluşturmaktadır. Finansal yenilik ve çeşitlendirme düzeyi arttıkça rekabet gücü ve verimlilik oranı da artmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile;

- Hizmet hattının şubelerden teknolojik birimlere dönüştüğü, işlerin yapılış süresinin azaldığı,
- Yaş ortalamasının düştüğü ve kadın işgücünün arttığı,
- Banka personelinin niteliğinde bir dönüşümün yaşandığı ve bu dönüşümün olumlu olduğu,
- Çok amaçlı (multifonksiyonel) makinelere geçildiği fakat ücret sistemlerinde dönüşüm yaşanmadığı,
- Bankacılık sektöründe evde çalışma veya tele-çalışmanın mümkün olmasına karşılık bütünüyle gerçekleşmeyeceği ancak kısmi süreli (part-time) çalışmanın mümkün olduğu,
  - Ürün farklılaşması yaşandığı ve fiyat rekabetinin eski önemini koruduğu,
  - Kurum içi eğitimde artış meydana gelirken teknolojik gelişmelerin motivasyon düzeylerini olumlu etkilediği ve fiyat rekabetinden kalite rekabetine dönüşüm yaşandığı,
- Şubesiz bankacılığın yaygınlaştığı,
- Daha esnek modellerle çalışıldığı,
- “Eşit işe eşit ücret”in yerini “farklı özelliklere farklı maaşlar” anlayışına bıraktığı,

- Mobil bankacılığın çok hızlı olduğu ancak hâlâ şubeye ihtiyaç bulunduğu, şube artışının gerekli olduğu,
- İşgücü yapısının çok değiştiği, daha az insanla daha çok iş yapıldığı,
- Alternatif dağıtım kanallarına dönüşüm yaşanmakla birlikte hâlâ gidecek çok yol olduğu,
- Geleneksel denetimin yerini yerinden denetime devrettiği,
- Çoğu işlemde e-imza kullanıldığından ast-üst ilişkilerinde yüz yüze iletişimin zayıfladığı,
- Mesleki bilgi ihtiyacının azaldığı ancak teorik temel eksikliğinin sorunlar yaratabildiği

görülmektedir.

Son olarak, Türkiye’de teknolojik bankacılığın gelişimini henüz tamamlamamış olduğu, teknolojik gelişimin finansal okur-yazarlığın düşüklüğü nedeniyle belirli bir kesime ulaştığı söylenebilir. Diğer yandan Türkiye, dijital dönüşüm açısından büyük fırsatlar barındırmaktadır. Genç nüfus, akıllı telefon ve sosyal medya kullanımının potansiyeli oldukça fazladır. Bu avantajlardan yararlanmak için genç nüfusun verimli ve etkin kullanılması gerekmektedir. Günümüzün başarılı bankası teknolojiyi daha yaygın olarak kullanan, müşteri memnuniyetine öncelik veren, ürün geliştirmede daha yönlendirici olan ve katma değeri yüksek yenilikçi ürünler sunabilen, alternatif dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanabilen, değişimi etkin bir şekilde yönetebilen, iş akışlarını yeniden yapılandırabilen bir banka olmalıdır. Diğer bir deyişle, müşterisinin kendi dilediği zamanda, dilediği yerde, dilediği biçimde bankacılık hizmetinden yararlanmasını sağlayacak banka başarılı olacaktır.

## KAYNAKLAR

Akçomak, Semih. “İşgücü Piyasasındaki Güncel Dinamikler”, Science and Technology Policies Research Center TEKPOL Working Paper Series. STPS-WP-12/02.

Dell, (2016). *Geleceğin İşgücü Araştırması: Y Kuşağı İşe Girmeden Önce Teknolojiye Bakıyor*, <http://www.digitaltalks.org/2016/08/08/dell-gelecegin-ismucu-arastirmasi-y-kusagi-ise-girmeden-once-teknolojiye-bakiyor/>

Ey Türkiye (2015). *Gelişen Teknoloji, Bankacılıkta İşgücünü Dönüştürecek*, İstanbul, 16 Aralık 2015, <http://www.ey.com/tr/tr/newsroom/news-releases/2015-ey-gelisen-teknoloji-bankacilikta-ismucunu-donusterecek>

İşın, Feride Bahar, “*Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektöründe Uygulanabilirliği ve Türkiye’de Bu Doğrultudaki Bankacılık Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Eylül 2006, Sayı:2.

Kocabaş, Gizem, *Teknolojinin İşgücü ve Üretim Üzerindeki Etkileri*. Çukurova Üniversitesi, SBE, İktisat ABD Yüksek Lisans Tezi, Adana: 2010.

Türkiye Bankalar Birliği (2015). *Türkiye’de Bankacılık Sektörü 1960-2015 Raporu*

Türkiye Bankalar Birliği (2016). *Bankacılık Sektöründe Şube ve Personel Sayılarına İlişkin Bilgi Notu*, 10 Mart 2016.

TÜSİAD, *Sanayi 4.0, Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0*, Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576, Mart 2016.

Uyanık, Yücel, “*Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları*”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.10/2, 2008, 209-224.