



PANDEMİ DÖNEMİNDE BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLERİN BANKA YÖNETİM VE ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ¹

Ömer ÇINAR²

Gürol ÖZDEMİR³

ÖZET

Covid-19 salgını, sosyal ve ekonomik açıdan benzeri görülmemiş bir krize neden olmuş ve kurumlarda geçici/kalıcı etkiler bırakmıştır. İnsan hayatına olan menfi etkilerine ilaveten, aşırı yüklenmiş sağlık hizmetleri, kısıtlama politikaları, ekonomik faaliyetlerin sekteye uğraması sonucunda oluşan üretim kısıtlamaları ve işten çıkarmalar, önceki krizlerle karşılaştırılamayacak düzeyde sonuçlar doğurmuştur. Salgın, çalışanlara yönelik riskler, kuruluşların benimsemesi gereken önlemler ve yeni uygulamalar, hükümetin kapanma ve karantina uygulamalarına neden olmuştur. Mevcut bilgiler yetersiz ve çelişkili olduğu için kuruluşların belirsizlikleri yönetmesi zorlaşmıştır. Özellikle faaliyetlerini durdurulmaması gereken bankacılık sektörü, salgından çok etkilenmiş ve yönetsel açıdan değişikliklere gitmiştir. Bu nitel çalışmanın amacı pandemi döneminde bankacılık sektörünün etkilenme düzeyini ve yönetim ve organizasyonunda yapmak zorunda kaldığı değişiklikleri araştırmaktır. TRA (Kuzeydoğu Anadolu) bölgesinde yer alan Erzurum, Erzincan, Bayburt, Ağrı, Kars, Iğdır ve Ardahan illerinde bulunan 22 banka yöneticisinin 17'si ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen mülakatla, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri, kazanımları ve yönetici beklentileri, pandemi sonrası geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçleri ve yönetim süreçlerine yönelik pandeminin gelecekteki olası etkileri incelenmiştir. Bulgular, pandeminin bankacılık sektöründe etkili olduğu yönündedir. Pandemide yaşanan tecrübenin yönetsel ve organizasyonel anlamda gelecek dönemlere aktarılması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Covid-19 Salgını, Yönetim Süreçleri.

THE EFFECTS OF CHANGES IN THE BANKING SYSTEM ON BANK MANAGEMENT AND ORGANIZATION DURING THE PANDEMIC PERIOD

ABSTRACT

¹ Çalışma, daha önce Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans tezi olarak sunulmuştur.

² Doç. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İşletme Bölümü, ocinar_04@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9791-8402

³ Memur, Vakıfbank Erzurum Bölge Müdürlüğü, Gurol.OZDEMIR@vakifbank.com.tr, ORCID: 0009-0007-7388-5814

Geliş Tarihi: 16.05.2025 / Kabul Tarihi: 17.06.2025 Çalışma Türü: Araştırma Makalesi

Yazarlar, herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemiştir. Turnitin/Ithenticate/Intihal ile İntihal Kontrolünden Geçmiştir. Screened for Plagiarism by Turnitin/Ithenticate/Intihal Licenced by CC-BYNC ile lisanslıdır.

The Covid-19 pandemic caused an unprecedented social and economic crisis and left temporary/permanent effects on institutions. In addition to the negative effects on human life, overburdened health services, restriction policies, production restrictions and layoffs as a result of the disruption of economic activities have had consequences that cannot be compared with previous crises. The pandemic has led to risks for employees, measures and new practices that organizations must adopt, public lockdowns and quarantines. Since the available information was insufficient and contradictory, it became difficult for organizations to manage uncertainties. In particular, the banking sector, which should not have stopped its activities, was very affected by the pandemic and went through managerial changes. The aim of this qualitative study is to investigate the level of impact of the banking sector and the changes it had to make in its management and organization during the pandemic. Interviews were conducted with 17 of 22 bank managers in Erzurum, Erzincan, Bayburt, Ağrı, Kars, Iğdır and Ardahan provinces in the TRA (Northeast Anatolia) region. Through the interviews, banking management processes, achievements and executive expectations during the pandemic, banking management processes in the transition period after the pandemic, and possible future effects of the pandemic on management processes were examined. The findings indicate that the pandemic has been effective in the banking sector. Transferring the experience gained during the pandemic to future periods in managerial and organizational terms reveals the importance of the study.

Key Words: Banking, Covid-19 Outbreak, Management Processes.

GİRİŞ

Küreselleşmenin ve uluslararası ilişkilerin öneminin arttığı günümüzde yaşanan koronavirüs pandemisinin etkileri, yaşanmış diğer pandemilerden farklıdır. Çünkü günümüz imkanları virüsün yayılımını hızlandırmaktadır. Küreselleşmenin normal dönemlerde ekonomik büyüme ve istihdam konusunda olumlu etkileri olmasına rağmen, Covid-19 vakası ile pandemi dönemlerinde menfi etkilerinin olduğu saptanmıştır. Pandemi sürecinde sağlık hizmeti sunumunda sorunlar yaşanmış, seyahat ve göç vasıtasıyla oluşan insan etkileşimleri nedeniyle olumsuz sonuçlar baş göstermiştir. Covid-19 pandemisi tüm dünyayı etkilemiş ve virüsün hızla bulaşması nedeniyle, sağlık ve ekonomik sistemler üzerinde baskılar oluşturmıştır. Ancak bu dönemde online mağazalar ve hizmetler daha fazla önem kazanmıştır. Sosyal mesafe uygulaması nedeniyle daha fazla sosyal ve duygusal yakınlığa ihtiyaç duyulmuştur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), pandeminin ruh sağlığı üzerindeki etkilerinin ciddi boyutlarda olduğunu ifade etmiştir.

İç ve dış ticareti kolaylaştırdığı için ekonomik faaliyetlerde önemli rol oynayan bankaların pandemi döneminde uyguladığı yönetim stratejileri, pandemi sonrasında da ekonomik faaliyetleri ve sosyal refahı etkileyecektir. Dolayısıyla yaşanacak küresel bir aksama, tüm toplumları bir bütün olarak etkileyecektir. Ekonominin, şirketlerin ve bireylerin finans sağlayıcısı olan bankaların pandemi döneminde borç verme rolünün sektöre uğraması, küresel bankacılık sisteminde stres yaşanmasına neden olabilir. Covid-19 salgınının olumsuz etkisini azaltmak için WHO'nun tavsiyeleri doğrultuda ülkelerin yöneticileri benzer kararlar almıştır. Türkiye de, pandeminin hane halkı ve şirketler üzerinde oluşturduğu krizin etkilerini hafifletmeye yönelik bir dizi önlem paketi kabul etmiştir. Önemli önlemlerden biri, salgından ekonomik olarak etkilenen bireylerin kredi ödemelerinin bankalar tarafından ertelenmesidir. Özellikle pandemi nedeniyle zarar gören birçok şirket kredi ödemelerini geciktirmiştir. Şirketlerin zarar görmesi nedeniyle, pandeminin olumsuz ekonomik sonuçları üretim sektörleri için kritik öneme sahiptir.

Makroekonomik dengeler ve iş dinamikler üzerinde etkili olan faaliyetlerinin önemi nedeniyle bankacılık sektörü, personel ve yönetici kadrosu açısından yönetim süreçlerinde değişiklikler yapmıştır. Ekonomik faaliyetlerin kesintisiz sürmesi bankacılık faaliyetlerin devamlılığına bağlı olması nedeniyle, pandemi gibi zor zamanlarda bile bankacılık sektörünün çalışması zorunludur. Oluşan yeni durum karşısında bankacılık yönetim süreçlerinde bazı değişikliklerin yaşanması doğal bir durumdur. Evden çalışma modeline geçilmesi, alternatif dağıtım kanallarının kullanılması, satış, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında politika değişikliklerine gidilmesi, denetleyici ve düzenleyici kurumların direktifleri ile yeni çalışma düzeninin oluşturulması, yönetim süreçlerine yönelik değişiklikler ile yöneticilerin kazanım ve beklentilerine pandemi etki etmiştir. Bu yönüyle Türk bankacılık sisteminde, Covid-19 pandemisinin yönetim süreçlerine olan etkisinin incelenmesi, çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Pandemi döneminde bankacılık sektörünün yönetim ve organizasyon yapısında gerçekleştirilen değişikliklerin incelenmesi çalışmanın asıl amacıdır. Evden çalışma sürecinin ve pandemi sonrasında yeniden ofislere dönüşün banka yönetim ve organizasyonundaki etkilerinin, yönetimin bu uygulamalar karşısındaki politikaları ve çözüm önerilerinin ve ortaya çıkan yeni çalışma modellerinin incelenmesi, çalışmanın amacı dâhilinde olup bu doğrultuda araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın amacı pandemi döneminde bankacılık sektörünün nasıl etkilendiğini, banka yönetim ve organizasyonunda nasıl bir değişikliğe neden olduğunu araştırmaktır. Banka yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşme yöntemiyle; pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri, kazanımları ve yönetici beklentileri, pandemi sonrası geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçleri ve pandeminin yönetim süreçlerine yönelik gelecekteki olası etkileri incelenmiştir. Çalışma, Covid 19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde bankacılık sektöründe organizasyonel ve yönetsel anlamda uygulanması gereken politikaların nasıl oluşturulması gerektiği konusunda kılavuzluk edecektir. Söz konusu dönemde

sektörde uygulanan politikaların, çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiği incelenmiştir. Ayrıca, pandemi gibi kriz dönemlerinde yönetimler tarafından alınan önlemlerin ve uygulanan politikaların, çalışanlar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi, benzer durumlarda çalışanlara yönelik uygulamalara da örnek teşkil edecektir. Pandemiye yönetsel ve organizasyonel anlamda yaşanan tecrübenin gelecek dönemlere aktarımını sağlayabilecek olması, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmada, Covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkileri, banka ve bankacılık kavramları, Türk bankacılık sistemi, faaliyet gösteren bankalar ile sektörün son yıllardaki genel görünümü ve Covid-19 döneminde bankacılık sektörü incelenmiştir. Araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizine dair bilgiler aktarılmıştır. Son olarak, araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular doğrultusunda varılan sonuçlar ve sektöre yönelik yapılan öneriler sunulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Çin'in Hubei eyaletine bağlı Wuhan'daki sağlık kuruluşları, 31 Aralık 2019 tarihinde, sebebi tespit edilemeyen pnömoniden kaynaklı bir dizi vaka bildirdi ve dünyanın dikkatini çekti (Wang vd., 2020a:1729). İki hafta sonra, şiddetli akut solunum sendromu koronavirüs 2 (SARS-CoV-2) tanımlanmıştır. Çok kısa bir süre zarfında virüs, 18 ülkeye yayılmış ve 30 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) salgının Uluslararası Öne Sahip Halk Sağlığı Acil Durumu (PHEIC) şeklinde ilan etmiştir. 11 Mart 2020'de 113 ülkede görüldüğü için pandemi olarak tanımlanmıştır (Mahase, 2020:1). Salgın ile mücadele kapsamında aşı geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Salgından bireysel korunma kapsamında; WHO, temastan kaçınarak alkol bazlı el ovma veya sabunlu su ile ellerin sık sık yıkanmasını ve yüz maskesinin kullanılması önermiştir (Kampf vd., 2020:247). Ayrıca, kişi ya da sosyal grup olarak belirli bir mesafede görüşülmesi ve sosyal mesafenin 1,5 metre olması gerektiği önerilmiştir (Van Doremalen, 2020:1565). Topluluk düzeyinde; enfeksiyonun yayılmasını azaltmak için izolasyon süreci ve pozitif vakalara yönelik karantina uygulamasının gerçekleştirilmiştir. Okul, kütüphane, ibadethane, alışveriş merkezi ve sinema gibi sosyal toplanma alanlarının açılmaması ve tüm sosyal etkinliklerin (kutlama, spor, toplantı vb.) kısıtlanması ya da ötelenmesi önerilmiştir. Toplu ulaşımın gerçekleştirildiği alanlarda, hastanelerde, bankalarda ve adliyelerde ateş taraması yapılmaya başlanmıştır. Toplu ulaşımın yasaklanması, ülkeye girişlerin ve çıkışların kapatılması, sokağa çıkma yasağı ve tecrit gibi koruyucu önlemler de alınmıştır (Quilty vd., 2020). Sağlık personeli, semptom gösterene kadar çalışmaya teşvik edilmiştir (Paterlini, 2020:621).

Covid-19 pandemisi sosyal yapılar üzerinde psikolojik problemlere neden olmuştur. Wang vd. (2020b:2), çocukların Covid-19 salgınına yakalanma korkusu, kaygı ve hayal kırıklığı, sosyal etkileşim eksikliğinden kaynaklanan sıkıntılar gibi pek çok psikolojik problemle yüz yüze kalabileceğini belirtmiştir. Eğitim süreci olumsuz etkilenen ve sosyal ilişkileri bozulan gençlerde yalnızlık ve depresyon artmıştır. Teknolojinin gelişmesi nedeniyle gençler, öteki yaş gruplarında olduğu gibi internet/sosyal medya tarafından tüm dünyada Covid-19 pandemisinin sebep olduğu olumsuz akışlara maruz kalabilmektedir. Yaşlılarda ise depresyon, kaygı, sıkıntı gibi psikolojik sorunlar gözlenmiştir (Kong vd., 2020; Wang vd., 2020a). Ayrıca yaşlıların Covid-19 nedeniyle ölüm riskinin yüksek olması onları psikolojik olarak daha savunmasız hale getirmektedir (Yang vd., 2020).

Bankalar, genel olarak finansal aracılık faaliyetlerini yürütmektedirler. Ayrıca ekonomik sistemdeki atıl fonları kolaylaştırarak, uygun bir sermaye birimi oluşturarak verimliliğin artmasını, ekonomik sistemin gelişmesini ve buna bağlı olarak refah seviyesinin yükselmesini sağlamaktadırlar. Ayrıca mevduat oluşturma işlevi ile piyasadaki para miktarını etkileyerek fiyat sistemini etkileyebilmekte ve çek, senet gibi kolay dönüştürülebilir ödeme araçları vasıtasıyla borç veya

yükümlülük ihraç edebilmektedirler (Yüksel vd., 2004:3-4). Bankalar, müşteri değeri ve kredi politikalarını belirleyerek ekonomik yapı içinde faaliyet gösterdikleri için finansal piyasanın vazgeçilmez bileşenleridir. Bu itibarla bankalar yapı itibarıyla özel ve özerk olmalarına rağmen üstlendikleri nitelikleri, onları yarı kamusal bir konumda tutmaktadır. Banka, ticari veya ticari olmayan her türlü kuruluşun ve devletin değeri para ile ölçülebilen her türlü işlemlerini (sermaye, nakit, kredi) gerçekleştiren ve bu yükümlülüklerini yerine getiren kuruluşlara, gerçek ve tüzel kişilere verilen addır (Takan ve Boyacıoğlu, 2001:2). Bankalar, özel ve kamu kişi ve işletmelerin para, kredi ve sermayeyle alakalı pek çok işlemleri yürüten ve düzenleyen ekonomik birimlerdir (Gündoğdu, 2016:31). Bankalar, gerçek ya da tüzel kişilerin belli bir süre içinde harcamadıkları finansal tutarları kredi ve yatırım yoluyla değerlendiren kurumlardır (Yılmaz, 2013:16). Yurt dışından mevduat toplayan, bunları farklı kredi işlemlerinde en verimli şekilde kullanan ve düzenli kredi sağlama gibi faaliyetleri yürüten ekonomik birimdir (Kaya, 2013:3). Uzunoğlu'na (2011:39) göre banka “para ve parayla ilgili her şeyi alıp satarak farklı finansal hizmetler sunan bir kurum” şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre; bankalar, “ekonomiye banknot gibi ödeme araçları sağlayan ve para biriktiren, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden menkul kıymetler ticaretini mutat bir meslek olarak icra eden ve özellikle diğer mali hizmetleri ve nakit kullanılmadan yapılan ödeme işlemlerini gerçekleştiren özel veya kamu teşebbüsleri”ni ifade eder (Yüksel vd., 2002:1). Bankacılık, finansallaşmanın artması ve küresel piyasalara adaptasyon ile genişlemiş ve farklı faaliyetleri kapsamıştır (Gündoğdu, 2016:27). Özetle bankalar, iktisadi birimlere ödeme faaliyetlerinde bulunmakta ve iktisadi ilişkiler düzeneğinin mevcut ve geleceğe yönelik performansı üstünde büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe meydana gelebilecek bir verimsizlik ulusal ve uluslararası seviyede istikrarı önemli derecede etkileyecektir. Bankalar sadece ekonomik faaliyetleri değil aynı zamanda toplumun sosyal hayatını da etkilemektedir (Doğan, 2013:4). Bu sebeple, bankacılık alanında meydana gelebilecek verimli olmayan bir eğilim, ulusal ve uluslararası seviyede finansal istikrarı büyük oranda etkileyecektir. Sürdürülebilir ekonomik gelişmenin temel şartlarından biri, sağlıklı ve güçlü bir bankacılık sistemidir. Bankacılıkla uğraşan kurumların en önemli faaliyetleri tasarruf sahipleri ile yatırımcıları, diğer bir deyişle finansörler ile girişimcileri bir araya getirmektir. Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çoğunluğu ticari bankalardır. Bu kurumlarda söz konusu olan sadece bankanın ve müşterilerinin arz ve talebi değil, aynı zamanda aktif ve pasif değerlerin transferi veya yüklenmesidir (Berk, 2001:24). Vadesiz mevduat yani çek hesabı açabilen tek finans kurumu ticari bankalardır. Ticari bankalar, elde ettikleri mevduatları kurumların kredi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmakta, sağladıkları mevduat ile ülke ekonomisinin en değerli varlıkları haline gelmekte ve ülkenin ekonomik hayatının gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:44). Ülkedeki finansal sistem içinde etkin bir para politikasına sahip olmak için modern ve gelişmiş bir bankacılık sistemi gerekmektedir. Gelişmiş bir bankacılık sistemi olursa, ülkenin finansal lokomotifleri olan merkez bankası, ekonomik sistemde para politikası vasıtalarını daha etkili icra edebilecektir. Bu durumu yerine getiren kuruluş ise sistemde faaliyet gösteren ticari bankalardır (Güney, 2012:33). Ticari bankalar, kredi kartı kullanımını özendirerek vatandaşlara ihtiyaç kredisi verebilirler (Takan ve Boyacıoğlu, 2011:45). Bankaların temel amacı, nakit veya nakit benzeri mevduatı toplamak, nakdi veya gayri nakdi kredi kullanımları ve ayrıca müşteriler için diğer finansal işlemleri yapmaktır. Ancak, bankalar rekabet alanları için mevduatları toplamak amacıyla zararına da işlemler yapabilirler (Erdem, 2010:53). Dolayısıyla bankalar üstünlük sağlamak için rekabet ortamında farklı girişimlerde bulunabilirler. Bankalar kendi adlarına yaptıkları işlemlerle doğrudan gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Faaliyet alanlarına göre bankalar, Merkez bankası, mevduat bankaları, yatırım bankaları, kalkınma bankaları, katılım bankaları ve Off-shore (kıyı) bankaları şeklinde sınıflandırılır.

Dijital ekonomi söz konusu olduğunda ilk çağrışım internet ticareti, e-ticaret, e-bankacılık ve günlük olarak sunulan diğer hizmetlerin ekonomisidir (Noreen vd., 2023). Dijital teknolojilerin gelişmesi finansal hizmetler alanında rekabetin artmasına neden olmuştur (Donnelly, 2016: 827-839).

Bankacılığın dijitalleşme süreci, kaçınılmaz olarak yeni bankacılık hizmetlerinin genişletilmesi için yeni unsurlar ve olanaklar ve buna paralel olarak, bankanın karlılığı başta olmak üzere işin temel performanslarını artırmak için yeni fırsatlar getirmektedir. Temel bir dönüşüm ancak tüm kaynaklar yeni stratejileri uygulamak için kullanılırsa gerçekleşecektir (Akın, 2020). Geleceğin bankaları kesinlikle verimli, modern ve teknolojik donanımlı banka şubeleri olacak, uzun kuyruklar olmayacaktır. Dijital dönüşüm sürecinde bankaların temel hedefleri, hizmetleri yeni iş operasyon biçimlerine uyarlamak ve etik bankacılık ilkelerini uygulamaktır (Körpe, 2021). Covid-19 salgını, bankacılık sisteminde başta çalışma şekli olmak üzere birçok şeyi değiştirmiştir. Çalışma şekillerinde uygulanan değişiklikler, bankacılık sisteminin gelecekteki görünümünü etkileyecektir. Ayrıca internet ve bankacılık uygulamaları, yeni ödeme yöntemlerinin geliştirilmesine önemli katkı sağlamıştır. Teknolojik yenilik ve dijitalleşme, müşterilerin bankacılık hizmetlerine kolay erişimini sağlamakta ve ihtiyaca dayalı satış yaklaşımı müşteriler tarafından beğenilmektedir. Pandemi bankaların dijital dönüşüme odaklanması ve geleneksel bankacılık hizmetlerine geçmesi gerekmektedir. Ancak tüketicilerin çoğu henüz bu dijital hizmetleri kullanmaya istekli değildir. Dijitalleşmeye geçmek için müşterilerin kullanıcı dostu bir arayüze ve güvenliğe ihtiyacı vardır (Filotto ve Caratelli, 2020:3). Mobil bankacılık uygulamalarını kullanma konusunda; erişim kolaylığı, rahatlık (Jebarajakirthy ve Shankar, 2020) ve tüketici faydaları önemlidir. Mobil bankacılığa erişim, güvenli bir BT sistemi sağlama ve tüketicilerin güvensizlik duygusunu artıracak başarısız işlemlerden veya sistem hatalarından kaçınma ihtiyacıyla birlikte bankalar için bir önceliktir. Bankacılık personeli iyi bir eğitime sahip olmalarına rağmen, siber saldırıları önleyecek ileri teknolojilerin bulunmaması ve mevzuata uyum seviyesinin düşük olması, siber güvenlik kapasitesini azaltan faktörlerdir (Wang, 2020b:7). Aynı zamanda bankalar, kullanımının kolay olduğu konusunda farkındalık yaratarak müşteriler arasında internet bankacılığını daha iyi tanıtabilirler. İnternet bankacılığını kullanmanın güvenli olduğu ve hesap detaylarının gizli kalacağı konusunda eğitim verebilirler (George, 2018). Özellikle alana aşina olmayanlar için internet bankacılığı konusunda daha aktif rehberlik ve eğitim sağlanmalıdır. Bankacılık sisteminin dönüşümü bir anda olmayacaktır. Yeni dijital süreçler bankacılık süreçlerini zamanla değiştirmektedir (Khanboubi vd., 2019:79).

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi vasıtasıyla nitel veri oluşturma yöntemlerini kullanarak, olayların meydana geldiği doğal ortamda sonuçların gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konulmasını benimser (Yıldırım ve Şimşek, 2018:62). Bu çalışmada nitel araştırma deseninden biri olan olgubilim (fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgubilim, günlük yaşamda farkında olunan fakat tam olarak kavranılamayan olguların detaylı araştırılmasına ve anlaşılmasına yardımcı olan bir araştırma modelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Olgubiliminin banka yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde organizasyonel ve yönetsel uygulamalar hakkındaki deneyimlerini analiz etmede etkili bir araştırma modeli olduğu ifade edilebilir (Christensen vd., 2015:34). Çalışmanın araştırma soruları şunlardır: S1: Pandemi sürecinde bankacılık sektörü yönetsel anlamda negatif bir şekilde etkilenmiş midir? S2: Pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, bankalarda çalışanların ve yöneticilerin çalışma süreçlerini etkilemiş midir? S3: Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçlerine etkisi olmuş mudur? S4: Pandemi döneminde bankalar tarafından alınan önlemlerin ve uygulanan politikaların, gelecek dönemlerde çalışanlar ve müşteriler üzerinde etkileri olacak mıdır?

Araştırmanın evreni, Türkiye istatistiki bölge birimleri sınıflandırmasına göre Kuzey Anadolu Bölge (TRA) illeri olan Erzurum, Erzincan, Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren bir bankanın 13 şube müdürü, 5 birim yöneticisi, 2 bireysel bölge yöneticisi, 2 ticari bölge yöneticisi olmak üzere toplam 22 yöneticiden oluşmaktadır. Olabildiğince çok yöneticiye ulaşılarak

Covid 19 dönemindeki uygulamalar hakkında bilgi edinmek istenmiştir, ancak 17 yönetici ile mülakat yapılabilmektedir. Bu çalışmada yönetici sınıfına yönelik sorular hazırlandığı için, amaçlı örnekleme yöntemlerinden zincir örnekleme tekniği kullanılmıştır. Böylece konu hakkında en fazla bilgiye sahip olan kişiler çalışma grubuna dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticiler, K1'den K17'ye kadar kodlanmış ve analiz bu sıralamaya göre gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın görüşme formu, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Form oluşturulurken literatür taranmış ve uzman görüşlerine başvurulmuştur. Aydın Göktepe (2020), Gültekin (2021), Yakın (2021) ve Başar'ın (2021) çalışmalarından yararlanılarak form oluşturulmuştur. Çoklu ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorularda sorulmuştur. Görüşme tekniği ile pandeminin banka yönetim ve organizasyonuna etkileri konusunda aşağıda yer alan dokuz adet soru yöneltilmiştir:

1) Pandeminin en yoğun geçtiği dönemde uygulanan evden çalışma modeli ve/veya bu yoğun sürecin tamamı, bankanızdaki yönetim süreçlerini nasıl etkiledi? Bir yönetici olarak bu süreçten nasıl etkilendiniz?

2) Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde yönetim süreçleri nasıl değişiklikler geçirdi?

3) Pandeminin yoğun geçtiği dönemin, yönetim konularına etkisi nasıl oldu?

4) Yönetim süreçleri bu dönemden nasıl sonuçlar çıkardı ve nasıl değişiklikler yaptı?

5) Tüm bu değişikliklerin (pandemi döneminde yaşanan değişiklikler), bankanızın ileriki dönemlerine etkisini değerlendirir misiniz?

6) Sizce pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, birlikte yönetimde nasıl modeller ortaya çıkıyor ve/veya çıkacak? Ya da nasıl modeller ortaya çıkmalı?

7) Bu süreçte yönetici olarak farklı olmasını istediğiniz hususlar oldu mu?

8) Pandemi size neleri öğretti, sizde ne gibi değişiklikler yaptı?

9) Farklı yapardım dediğiniz hususlar var mı? Varsa nelerdir? Açıklar mısınız?

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenirlik genellemeneden çok, araştırmanın derinleştirilmesiyle, araştırma ortamının ve bu ortamı etkileyen faktörlerin sunulmasıyla anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla nitel bir araştırmanın geçerlik ve güvenirlik yönünden eksiklerinin olup olmaması, her araştırma için farklı yorumlara, veri kaynaklarına, uzman görüşlerine ve araştırmanın kendi içerisinde tutarlı olmasına bağlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Varsayımların olabilirliğini ve araştırmanın gerçekliğini ne kadar yansıttığı önem kazanmaktadır. Bu ise sonuçta araştırmanın ne kadar şeffaf olduğuyla ilgilidir. Literatürde (Büyüköztürk vd., 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018; Yıldırım, 2004), araştırma sonuçları ile gerçeğin doğru temsili diye ifade edilen inandırıcılık ve sonuçların uygulanması diye ifade edilen aktarılabilirlik kavramlarının önemini vurgulamaktadır. Bu iki kavram geçerliğin sağlanmasında kullanılmaktadır. Ayrıca araştırmanın güvenirliğinin sağlanması adına nesnel ve yansız olma şeklinde dile getirilen teyit edilebilirlik ve tutarlılık ölçütleri önemlidir. Çalışmanın inandırıcılığı için yapılan görüşmeler iki oturumda gerçekleştirilmiştir. İlk oturumda elde edilen veriler, ikinci oturumda katılımcılara aktarılmış ve belirtmiş oldukları ifadeler için teyit alınmıştır. Çalışmanın aktarılabilirliğinin sağlanması için araştırma tekniği detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşmelerde katılımcıların rızasıyla ses kayıtları alınmış, daha sonra araştırmacı tarafından yapılan çözümleme ile katılımcıların görüşleri yorum katılmaksızın metne dönüştürülmüştür. Elde edilen veriler, belirtilme sıklığı şeklinde aktarılmış ve frekans analizleri şeklinde yorumlanmıştır. Teyit edilebilirliğin sağlanması adına, görüşmeler neticesinde elde edilen ham veriler ve elde edilen bulgular, birbirleriyle sürekli karşılaştırılıp, anlam kaymasının önüne geçilmiştir. Ayrıca teyit edilebilirliğin sağlanması adına ham veriler saklanmıştır. Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları organize ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır. Bu nedenle, çalışmada veriler analiz edilirken, betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma sorularına yönelik başlıklar oluşturulmuş ve elde

edilen veriler bu sınıflandırmaya göre ayrıştırılmıştır. Tarafsızlık ilkesi gereğince, katılımcıların görüşleri doğrudan alıntı formatında paylaşılmıştır.

3. BULGULAR

Bulgular, araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarına ait tanımlayıcı istatistikler ve yönetim süreçlerine yönelik bulgular olmak üzere iki başlıkta sunulmuştur.

3.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 1’de araştırmaya katılan bankacılık sektörü çalışanlarına ait demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kod	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Unvan	Görev Süresi
K1	Erkek	54	Evli	Müdür	28
K2	Erkek	37	Evli	Bölge Ticari Portföy Yöneticisi	10
K3	Erkek	41	Evli	Bölge Koordinatörü	15
K4	Erkek	48	Evli	Müdür	23
K5	Erkek	40	Bekar	Bölge Bireysel Satış Yöneticisi	10
K6	Kadın	42	Evli	Bölge Bireysel Satış Yöneticisi	11
K7	Erkek	45	Evli	Müdür	27
K8	Erkek	47	Evli	Müdür	18
K9	Erkek	36	Evli	Müdür	12
K10	Erkek	47	Evli	Müdür Yardımcısı	17
K11	Erkek	41	Evli	Müdür	17
K12	Erkek	36	Evli	Müdür	12
K13	Erkek	37	Bekar	Bölge Ticari Portföy Yöneticisi	11
K14	Erkek	42	Evli	Bölge Koordinatörü	14
K15	Erkek	38	Evli	Müdür Yardımcısı	12
K16	Erkek	44	Evli	Müdür	27
K17	Kadın	49	Bekar	Müdür	24

Tablo 1’den görüldüğü gibi, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çoğunlukla evli (%82) ve erkek (%88) olduğu görülmektedir. Görev süresi en düşük katılımcının 10 yıllık mesleki tecrübesi olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların bankacılık alanında yetkin kişiler olduğu söylenebilir. En fazla tecrübeye sahip olan katılımcının görev süresi 28 yıldır. Katılımcılar 36-54 yaş aralığındadır. 17 katılımcının 9’u müdür, 2’si müdür yardımcısı, 2’si bölge koordinatörü, 2’si bölge ticari portföy yöneticisi ve 2’si bölge bireysel satış yöneticisi olarak çalışmaktadır.

3.2. YÖNETİM SÜREÇLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Görüşme formu kullanılarak banka yöneticilerinin pandemi döneminde ve sonrasında bankacılık yönetim süreçlerine yönelik deneyimleri ve görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, araştırma soruları doğrultusunda sınıflandırılmış ve beş başlık altında sunulmuştur. Bu başlıklar; pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri, pandemi sonrası geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçleri, pandemi döneminde yönetim süreçlerine yönelik kazanımları, pandemi döneminde yönetim süreçlerine yönelik yönetici beklentileri ve pandeminin yönetim süreçlerine yönelik gelecekteki olası etkileridir. Elde edilen bulgular detaylı bir şekilde sunulmuştur.

3.2.1. Pandemi Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri

Bankalar, pandemi döneminde evden çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bu uygulamanın yönetim süreçleri üzerinde etkisinin olması muhtemeldir. Ulaşılan bulgular, farklı sonuçlara işaret etmektedir. Katılımcılara yöneltilen “*Pandeminin en yoğun geçtiği dönemde uygulanan evden çalışma modeli ve/veya bu yoğun sürecin tamamı, bankanızdaki yönetim süreçlerini nasıl etkiledi? Bir yönetici olarak bu süreçten nasıl etkilendiniz?*” sorularına ve yine sınıflandırma ile ilişkili olan “*Tüm bu değişikliklerin, bankanızdaki ileri dönemlere etkisini değerlendirir misiniz? Sizce yönetimde nasıl modeller ortaya çıkıyor ve/veya çıkacak?*” sorularına katılımcıların verdikleri cevaplar aşağıda sunulmuştur.

“...şubeler; pandemi kredileri, destek ödemeleri, maaş ödemeleri gibi işlemler için asgari personel ile dönüşümlü evden çalışma sisteminde asimetrik iş akışı sürecine uzaktan adapte olmaya çalışmakta zorlanmıştı... Hizmeti aksamadan devam ettirirken aynı zamanda hastalıkla savaşmaya katılmak için gerekli teknik alt yapı ve sağlık konusundaki özen ve dikkat edilmesi gereken hususlar yönetim konularının ana teması haline gelmişti.” (K1)

“Evden çalışma dönemlerinde personelle yüz yüze görüşmelerimiz olmadığı için belli konularda tam bir iletişim sağlanamamıştır. İletişimin kalitesi yüz yüze olunca daha verimli hale gelmektedir. Müşteri görüşmeleri de evden telefon harici yapılamayacağı için müşteri iletişim durumumuz çok sağlıklı olmamıştır.” (K2)

“...saha toplantılarımız, şube ve firma ziyaretlerimiz sürecin etkisi ile durma noktasına geldi... Bankacılık hedef ve çalışmayla ilerlediği için hedeflerin ve çalışma imkânlarımızın zorlaştırıldığı bir zamanda yönetsel çalışmak çok mümkün olmamıştır.” (K3)

“...başta toplantılar olmak üzere, eğitimler yerini video konferanslara bıraktı. Bu süreçte yönetici olarak daha çok yorulduk. Çünkü evden çalışma personel adına iyiydi ama onların dikkatinin dağılması adına yöneticilere çok büyük iş düşmektedir.” (K17)

Pandemi döneminde dijital bankacılık uygulamalarının kullanımı önceki dönemlere göre yaklaşık %20 oranında artış göstermiştir. Ayrıca dijital bankacılık hizmetlerini kullanan müşteri sayısında %10 düzeyinde artış yaşanmıştır (Beybur ve Çetinkaya, 2020). Fakat katılımcılar, pandemi döneminde evden çalışmayla müşteriler ile yüz yüze görüşmenin vermiş olduğu iletişim becerisini yakalayamadıklarını, yüz yüze görüşmelerde iletişim kalitesinin daha iyi olduğunu belirtmiştir. Pandemi döneminde yoğun olarak kullanılan dijital bankacılık ile her ne kadar bankacılık işlemleri mobil ve internet üzerinden gerçekleştirilmiş olsa da, bazı müşterilerin buna alışamadığı görülmektedir. Katılımcılar genelde iletişim konusunda problemler yaşadığını ifade etmektedir. Uzaktan bağlantı yolu ile yapılabilecek işlemlerin gerçekleştirildiği, kredi, ATM-kasa ve gişe işlemlerinde ise yüz yüze görüşmek isteyen müşteriler olduğu için sıkıntıların yaşandığı belirtilmiştir. Oysa pandemi döneminde dijital bankacılık ile yapılan havale ve EFT’lerde herhangi bir kesinti olmaması, kredi başvurularının internet üzerinden gerçekleştirilmesi ve belirli bir tutarın altındaki limitler için şifre vb. kullanılmaması gibi düzenlemelere rağmen (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020), gişe işlemlerinde problemlerin yaşandığı dile getirilmiştir.

“Bireysel olarak direk müşteri odaklı çalışılan şubelerimizde müşterileri işlemleri ve portföy yöneticilerimiz açısında müşteri kendi işini devamlı yapan arkadaşları görmek istemeleri açısından sıkıntı yaşadık.” (K4)

“Bu yeni çalışma koşullarında biz yöneticilere daha fazla görev düştü. Yönetici olarak bu süreçte çok yıprandık. Hem banka işlerimizi yönettik hem de personelimizi salgından korumak için elimizden geleni yaptık.” (K7)

“...özellikle kasa-gişe-ATM operasyonları fiziken çalışılması, müdahale edilmesi gereken işler olduğu için evden çalışmayla verim alınması mümkün olmamıştır. Genel anlamda şube hizmetlerinin normal şartlarda evden çalışma yöntemiyle sürdürülmesinin mümkün olmadığı kanaatindeyim.” (K8)

“Yönetici olarak bu süreçten olumsuz etkilendik. Pandemi dönemi vatandaşa yapılan devlet yardımları ve uygun krediler nedeniyle bankacılar devamlı çalışan, çalışmaya ara vermeyen sektörlerden oldu. Hiçbir durumda finans sektörü duramayacağı için bankacılar devamlı çalıştı.” (K9)

“...satış ve pazarlama birimlerinde bölge insanımızın ikili ilişkilere daha önem atfetmesi nedeniyle satış ve pazarlama açısından olumsuz olduğu kanaatindeyim.” (K16)

“...mesleğimiz gereği müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olmamız gerekir. Bu süreçte müşterilerimiz ihmal edilmiş hissine kapılmasın diye çok efor sarf edildi. İş akış süreçlerinin normal akışında devam etmesi için büyük bir çaba harcandı.” (K17)

İletişim problemine ilaveten, katılımcılar, personelde motivasyon kayıplarının yaşandığını, takım çalışmasından faydalanılamadığını, koordinasyon eksikliği yaşandığını, denetim aksaklıklarının olduğunu ve odaklanma problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir.

“Pandemi zamanında uygulanan evden çalışma modeli, yönetim sürecinde çalışanların işe odaklanmalarında ve işe olan motivasyonunda düşüş gözlemlenmiş” (K10)

“Pandeminin yoğun geçtiği dönemde bire bir sahada satış gerçekleşmediği için pazarlama faaliyetlerinin aksaması çapraz ürün satışlarını aksatmıştır... Bankacılık sektörü için yönetim konuları etkisi pandemi sürecinde uygulanan önlemlerin ve kısıtlamaların yarattığı ekonomik belirsizlikler, işletmeler hakkında yöneticilere veya finansal tablo kullanıcılarına bilgi veren finansal raporlar üzerinde çeşitli etkilere neden olmuştur.” (K13)

“...disiplinden taviz olasılığı, yüz yüze iletişim imkanı olmaması, takım çalışmasından faydalanılamaması gibi olumsuz durumlar oluşmuştur.” (K14)

“Daha önce bu derecede bir risk yaşanmadığı için pandemi altyapı ve koordinasyon eksikliğine neden oldu. Bununla birlikte hızlı ve aktif bir iletişim sistemi kurulamadı. Sonuçta denetim eksikliği ve suistimaller ortaya çıktı. Bu durum işlerin aksamasına ve yavaşlamasına neden oldu. Çalışanların bu tür çalışma modeline alışık olmaması ve evden çalışmayı dolaylı bir izin fırsatı olarak görmesi performans düşüklüğüne yol açtı.” (K15)

“...personelin motive edilmesi ve odaklanması için büyük çaba harcandı...” (K17)

Sıkıntılara rağmen, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerinde olumlu gelişmelerin de olduğundan bahsedilmiştir. Özellikle esnek çalışma saatlerinin olduğu, teknolojik vasıtalar aracılığıyla toplantıların gerçekleştirilebildiği ve fiziki mekana ihtiyaç duyulmayan bankacılık işlemlerin gerçekleştirilebildiği belirtilmiştir. Dijitalleşme ile toplantıların daha verimli geçtiği ifade edilmiştir.

“Birimlerin iletişim koordinasyonu sağlandığı sürece iş akışının aksamadan devam edeceği ön görülebilmekteydi. İç hizmet sağlayıcılık kavramının toplumun şubeler kadar içinde olmadığı için, gerek yönetici gerek personel için mekan kavramı dışında her şey olağan akışında devam etmekteydi...” (K1)

“Çalıştığımız alandan saha ile kurduğumuz iletişimde telefon, e-posta, kullandığımız portal ve Skype sayesinde aksaklık yaşamadık.” (K3)

“Teknolojinin daha verimli kullanılması açısından yönetim organizasyonu şekillendi. Birimler arasında teknolojiye dayalı güçlü bağlantılar oluşturuldu.” (K5)

“Yönetim konusuna etkisi, uzaktan çalışan personel tarafında gelişti. Evden çalışan bir personeli biz yöneticiler nasıl kontrol edebileceğimizi öğrendik.” (K7)

“Bankamızın geliştirdiği ve/veya hızlıca kullanıma sunduğu, ADK (ATM- Mobil-İnternet-Telefon Bankacılığı Uygulamaları) ile fiziki müşteri sayısı azalmıştır. Tüm bunlara bağlı olarak personelin bir kısmının evden çalışması hizmet süreçlerini etkilememiştir.” (K8)

“...İlerleyen dönemlerde başka bir pandemi ile karşılaşırsak nasıl hareket edebileceğimizi ve acil durum eylem planı çıkarmayı öğrendik.” (K9)

“...yarattığı çalışma ortamındaki esneklik ve sıklıkla yapılan online toplantılarla olumsuz durumu verimli bir duruma dönüştürmeye çalıştık.” (K10)

“Evden çalışma modeliyle dijitalleşme arttı. Daha önce yüz yüze yapılan birçok toplantı pandemiyle birlikte video-konferans olarak yapılmaya başlandı. Dijitalleşme yapılan çalışmaların daha hızlı ve anında takip edilebilirliğini arttırarak, yönetimin personel üzerinde takibini daha kolaylaştırdı. İş süreç yönetimi daha işlevsel ve hızlı hale getirildi.” (K12)

“Esnek mesai saati, konfor alanında çalışma imkanı, özel hayata zaman ayırabilme, yolda kaybedilen zamanı geri kazanma gibi avantajları (vardır) ... panik havasında çalışma ortamları oluşmuş ve bu gibi durumlarda alternatif yöntemler ve kriz yönetme gibi yetenekler gelişmiştir.” (K14)

“...evden çalışma personel için iyiydi...” (K17)

3.2.2. Pandemi Sonrası Geçiş Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri

Pandemi döneminde iş süreçlerinde değişiklikler yaşayan bankacılık sektörü çalışanları, uzun bir süre bu yeni alışılmadık dönemde çalışmıştır. Daha sonra kapanma ve karantinaların kaldırılması ile eski çalışma düzenine geçmiştir. Geçiş süreci, yönetici ve çalışanları ve bankacılık yönetim süreçlerini etkilemiştir. Bu konuda katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar aşağıda sunulmuştur.

“Evden çalışma süreci sonrasında ofise yeniden kavuşma hissinin vermiş olduğu mutluluk herkesin gözlerinden okunmaktaydı, yönetim süreçleri eski erişimlerine kavuşmuş, elektronik ortamda toplantılar düzenlenerek tüm yönetim organlarına süreçler hakkında fikirler, öneriler sunulmuş ve yorumlamalar sonucu kolaylaştırıcı kararlar alınmıştır. Bunlar yönetimin asgari personelle azami verimi nasıl sağlayacağı konusundaki sorulara cevap niteliğinde; Geçici Rol değişiklikleri, uzaktan erişimle yönetim tarafının vermesi gereken onayların telefon uygulamalarına entegre edilmesi, iş akışının hızlanması ve onay mercilerinin minimize edilmesi gibi değişiklikleri hayata geçir(il)di.” (K1)

“Evden çalışma süreci, yöneticiler tarafından net olarak takip edilemediğinden, talep edilen iş ve işlemlerin (sistem-erişim sorunlarını da göz önüne alarak) sağlıklı yürütülmesinde sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir. Yönetim sürecinde bölünme ve süreçleri takip edememe sorunları ortaya çıkmıştır. Tekrar ofise dönüşte söz konusu sorunların kendiliğinden çözüldüğü gözlenmiştir. Salgın nedeniyle tedirgin olan personelin evden çalışması, kendisini bir çalışma ve mesai ortamında hissettirmedığı tespit edilmiştir.” (K8)

“Pandemi döneminin bitip ofislerdeki çalışma hayatına dönülmesi ile sosyal hayatının gelişimi, insanların birbirleriyle olan iletişimin artması sebebiyle günün stresini azaltmaya yardımcı oldu. Karar alma, kararın uygulanması ve kararların sonuçlanmasındaki zaman süresi azalmıştır.” (K10)

“İnsanların salgından hastalık kapma korkusu nedeniyle daha temkinli bir iş yürütme süreci oluşmuştur. İş hayatını evde devam etme rahatlığı, yerini yeniden iş disiplinine bırakmıştır.” (K14)

“Bu süreçte özellikle sınıf içi eğitimlerin online olarak verilmesi, eğitim sıklığını ve maliyetleri düşürdüğünü...” (K16)

Pandemi dönemi sonrasında tekrar ofislere dönen personel, çalışma süreçlerine yönelik değişikliklerin meydana geldiğini belirtmiştir. Yönetim açısından tekrar ofise geçişle karar alma sürecinin ve iş akışların hızlandığı, pandemiye yaşanan iş süreçlerinin takibi konusundaki problemlerin çözüldüğü ve iş disiplininin tekrar hâkim olduğu bir yönetim süreci oluşmuştur.

Bununla birlikte pandemi döneminde müşteri ziyaretlerinin yapılamadığı ve uzaktan görüşmeler ile sürdürülen iş süreçlerinin, yeniden eski çalışma ortamına dönmekle hayata geçirildiği belirtilmiştir. Özellikle pazarlama alanında yoğun çalışmaların gözlemlendiği belirtilebilir.

“Öncelikle çalışan arkadaşlarımız çalışma alanlarının daha verimli ve sağlıklı, mesafeli çalışmalara dikkat etmeye ve müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlemek için uzun süredir gidemediğimiz firmalarla görüşme talepleri karşılanarak çalışmaya başlanmıştır.” (K4)

“Evden çalışma modeli bankacılık uygulamalarında geçici bir model olup süreklilik arz etmemelidir. Ofiste çalışmaya geçilmekle sahada satış ve pazarlama faaliyetleri canlanmıştır.” (K6)

“Pazarlama faaliyetleri daha aktif hale getirildi.” (K13)

Pandemiden sonra yeniden ofise geçiş için, personelin hazırlanması gerektiğini dile getiren yöneticiler, ilk haftalarda konu ile ilgili eğitimler ve görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

“Personelin daha hızlı adapte olabilmesi için gerekli görüşmeler gerçekleştirildi.” (K5)

“Kademeli geçişler yapıldı, ofis ortamında çalışma koşulları yeniden düzenlendi.” (K17)

Uzaktan çalışma sistemi ile birlikte bankacılık yönetim süreçlerinde yapılan değişiklikler sonucunda oluşan bazı avantajlarının ilerleyen süreçlerde uygulamaya geçirileceği ifade edilmiştir.

“...Operasyon personelimiz evden şubeye geri dönmesinde herhangi bir sıkıntı olmadı. Fakat bankacılık sisteminde bazı işlerin evden yürütülebileceğini anladık. Bence gelecekte bankacılık sisteminde evden çalışma modeli ile birçok değişikliği göreceğiz.” (K7)

“...Dijitalleşme ile ofis dışında daha rahat çalışılabileceği sonucu ortaya çıktı. Ofis dışında çalışma alanları oluşturuldu. Personel toplantıları yüz yüze yapılmak yerine konferanslar yoluyla yapılmaya başlandı...sistem güvenliği daha ön plana çıktı.” (K17)

Tüm bunlara karşın, pandemi sonrasında ofise geçişle herhangi bir değişikliğin olmadığı, eski düzenin tekrar işlediği de belirtilmiştir.

“Büyük değişiklikler olmadı, alışma sürecinden sonra süreç eskisi gibi işlemeye devam etti.” (K3)

“Eski yönetim şeklimize geri döndük. Tabi bu zaman içerisinde oldu. Pandemi ile gelen bazı yönetim özelliklerini de kullanmaya devam ettik. Uzaktan çalışma, dijitalleşme, online toplantılar, sağlık için alınan yeni önlemler pandemi ile birlikte normalleşme sürecine dahil oldular.” (K9)

“Çok büyük bir zorluk yaşanmadı. Süreçler öncesinde olduğu gibi hayata geçirildi.” (K11)

“Hiçbir değişiklik olmadı. Sistem klasik modeline geri döndü.” (K15)

3.2.3. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Kazanımlar

Pandemi dönemi, bankacılık sektörüne kazanımlar sağlamıştır. Pandemi ile çalışma hayatına giren olumlu durumlar, yeni kazanımlar sağladı. Yönetici grubunun süreçten elde ettiği tecrübeler, benzer dönemlerde uygulamaya geçirilebilecek politikalar oluşturmuştur. Katılımcılara, bu dönemde yönetim süreçlerinin çıkarmış olduğu sonuçların ve kazanımların neler olduğu, yapılması gerekenler ve eksikliklerle ne tür kazanım elde edildiği yönünde sorular yöneltilmiştir. Bulgular şunlardır:

“Yönetim süreçleri bu dönemde kararların etkin, hızlı ve özenli olması konusunda hemfikir kıldı. Planlamanın her türlü olay karşısında etkili analizler ile önceden hazırlanması, iletişim ağının daha etkin kullanılması için kurumsal iletişim cihazların ve hatların temin edilmesi, sorun çözme süreçleri için maksimum ivme yakalanması için teknik destek ekiplerine evden çalışma kapsamında ilave istihdam sağlanması gibi gözle görülür olumlu değişiklikler yapıldı” (K1)

“İlk başlarda çok daha verimsiz olacağı düşünülen telekonferans toplantıları ve görüşmeler ‘aslında bu şekilde de yapılabilirdi’ dedirtti. Tam bir verim söz konusu olmasa da dönemin etkilerine göre çalışılmıştır... Bankacılık anlamında dijital kanallara çok hızlı adapte olunabileceğini görmüş olduk. ...Akıllı telefon kullanan herkesin mobil uygulamalardan ihtiyaçlarını karşıladığı aşıkardır. Sadece ATM ve pos kullanımlarına baktığımızda bile bu konularda nakit dolaşımının azaldığını söyleyebiliriz.” (K2)

“Görsel ve işitsel yeni yazılımlar ve yöntemler her istenildiğinde kullanılabilir hale geldi...” (K3)

“Pandemi döneminde önemli olan bankacılık işlemlerinde personelin uzaktan erişimle işlerini yapabilmeleridir... Öncelikle salgın döneminde mesafeli çalışmayı, uzaktan onay ve evrakların doğru bir şekilde sisteme eklenmesi gerektiğini öğrenmiş olduk.” (K4)

“Hızlı kararlar alabilmek için organizasyon süreçlerinin düzenlenmesi kaçınılmaz oldu. Personel bilincinin artırılması ve personel motivasyonunu arttırabilmek adına online eğitimler desteklendi” (K5)

“Online ve evden çalışma modeli, düşük maliyetle işlerin yürütülebileceğini göstermiştir.” (K6)

“Biz yöneticiler uzaktan çalışan personeli nasıl kontrol edebileceğimizi öğrendik. Bu modelden personelimizin nasıl etkilendiğini öğrendik. Benzer krizleri nasıl yönetebileceğimizi öğrendik” (K7)

“Bankacılık işlemlerinin sadeleşmesi mobil internet bankacılığının önemini arttırdı. Personel ile ilişkilerin ve sağlık açısından alınacak tedbirlerin hem ailemize hem de iş yaşantımıza etkileri olumlu/olumsuz sırayetleri bizleri derinden etkiledi.” (K16)

Katılımcılardan elde edilen ifadelerden, pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine katkılarının oldukça fazla olduğu söylenebilir. Pandemi dönemi ile birlikte karar almanın ve toplantıların daha hızlı ve etkin olduğu, alınan hızlı kararlarla verimliliğin arttığı, uzaktan çalışma sisteminin öğrenildiği ve ileride de kullanılabileceği, işlerin online yürütülebileceği ve bu şekilde maliyetlerin düştüğü ifade edilmiştir. Pandemi döneminde elde edilen en önemli kazanımın, kriz dönemlerinde bankacılık faaliyetlerinin aksatılmadan nasıl yönetileceği konusunda tecrübe edinildiğidir.

Bununla birlikte pandemi döneminde yöneticilerin hızlı karar almaları konusunda pratik yapıldığı ve başarılı olunduğu, dijitalleşmenin fark edildiği ve bankacılık faaliyetlerinde sık kullanıldığı, esnek çalışmanın bankacılık sektöründe test edildiği ve başarılı sonuçlar elde edildiği dile getirilmiştir.

“Çalışma hayatında olası hastalık bulaşısından korunmak ve tedbirli davranmak, sağlık konularına önceki döneme göre daha çok dikkat etmek, çözümü ve yerinde müdahalesi yöneticiye düşen durumlarda hızlı pratik akılcı karar almanın önemi, farkındalık oluşturarak duyarlı davranmak, duyarlı davranmanın önünü açmak, stres ve tedirginlik ortamında olası operasyonel hata ve eksikliklerin önüne geçmek için daha çok kontrol etmek ve daha çok geri bildirim istemek, ... yöneticilerin hızlı, doğru ve etkin karar almada kabiliyetleri test edilmiş oldu bir bakıma. Stres ve panik ortamlarında etkin liderlik yönetimi belirginleşti. Yöneticinin, güven verici, kapsayıcı, inisiyatif alabilen ve disiplinli şekilde süreçleri yönetebiliyor olmasının önemi bir kez daha ortaya çıktı” (K8)

“Dijitalleşme hızının artışı, emir komuta zincirinin etkin ve hızlı kullanılmasına sebep oldu.” (K9)

“Gelecekte yaşanabilecek benzer olaylara karşı bir tecrübe oldu. Bankacılık sektöründe işlemlerinin dijital araçlarla yapılabilirliği test edildi. Evden çalışma modeli önem kazandı.” (K11)

“En önemli kazanım, son yıllarda başlata, dijitalleşme, pandemi dönemiyle birlikte hız kazandı. Pandemi bitse de çoğu alanda uygulanabilirliğinin kanıtlanmasıyla yaygınlaşmaya başladı. Uzaktan müşteri edinimi, şubesiz bankacılık gibi elektronik ortamlarda müşterilerin bankalara her an ulaşabildikleri ve tüm bankacılık işlemlerini yapabildikleri dijital bankacılık hayatımızın her alanına yayıldı. Yönetim sürecinde de şubelerin dışında yönetim organizasyon birimlerine bunların müşteri kazanımı ve müşteri ihtiyaçlarının takibi için mevcut birimlerin dışında birimler kurularak personel destekleri artırıldı. Personel performans sisteminin uzaktan takibi daha kolay hale getirildi.” (K12)

“Pandemi döneminde personel azlığı, düzensiz mesai saatleri, beklenmedik durumlarda yönetimin olağan senaryoları dışında farklı senaryolar oluştuğu için, hızlı aksiyon alma, alternatif seçenekler belirleme, doğru karar verme gibi yetenekler ön plana çıkmıştır. Yönetim süreçleri konfor alanından çıkarak daha sert ve dinamik tarza evrilmiştir.” (K14)

Yönetim süreçlerine yönelik bir başka olumlu durum ise, daha önce müşterilerle yüz yüze gerçekleştirilen kredi kullandırımının online olarak gerçekleştirilmesidir.

“Yönetim süreçleri bu dönemde faizsiz kredi imkânları sundu ve internet bankacılığı sistemi ile uzaktan kredi kullandırım faaliyetleri gerçekleştirdi.” (K13)

Yönetim süreçlerine ilişkin kazanımlar olarak belirtilebilecek bir başka durum ise, personel yönetimi ile ilgili olan değişimlerdir. Yöneticilerin pandemi döneminde personele karşı yaklaşımlarının değiştiği, çalışanların makine olmayıp birey oldukları nazara alınarak personele yaklaşımlarda dikkat edilmesi gerektiği ve yönetici olarak insan ilişkilerinin önemi gibi konularda değişiklikler yaşandığı dile

getirilmiştir. Pandemiyle personelde motivasyon eksikliklerinin yaşandığı gözlenmiş ve çözüm için yöneticilerin etkin insan kaynakları politikalarını uygulamaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Makine profilinde gördüğümüz çalışanlarımızın aileleri, etrafı ve bizler için ne kadar değerli olduğunu anlamış olduk. Artık düşünüp kırmadan incitmeden verimlilik sağlamayı ön plana çıkardık. Aslında biz iş yerlerinde sadece evrak, bilgisayar, amir-memur ilişkisi değil, insanların duyguları olduğunu anladık. Bu değişikliğin bende yaratmış olduğu etkiyi seviyorum.” (K1)

“...Böyle bir süreçte temel konularda büyük aksamalar olmadan sürecin ilerleyebildiğini, yüz yüze iletişimin minimum olduğu dönemlerde farklı yönetsel yöntemler oluşturulabildiğini ve bu yöntemlerin artıları eksileri anlamda deneyimlerin becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.” (K3)

“Bu gibi durumlarda; personelin moral ve motivasyonunu yöneticiye bağlı olarak negatif veya pozitif etkilendiğini bilerek kontrolü elden bırakmamak, salgın sürecinde sağlık endişesi, ölüm korkusu ve tedirginlik hisseden personele daha candan daha ilgili davranmak...Gerektiği durumlarda konuşma ve sohbet ortamları oluşturarak sosyal bağlılığı artırmak.” (K8)

“Personel sağlığının ne denli önemli olduğunu ve yönetim süreci içerisindeki etkisini öğrendik. Yönetim süreçleri bu çerçevede yenilenerek personel sağlığı konusunda yeni bir döneme girdi.” (K10)

3.2.4. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Yönetici Beklentileri

Banka yönetim süreçlerine yönelik, pandemi süresince yöneticilerin farklı olmalarını düşündükleri durumlar söz konusudur. Gerek devlet yönetimi gerek bankacılık üst yönetimi tarafından belirlenen pandemi dönemine ait kurallar ve uygulamaların sahada çalışan ve durumu gözlemleyen yöneticiler tarafından nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği konusundaki katılımcıların fikirleri alınmıştır. Yöneticiler, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerinde yapılması gereken konuları ve beklentilerini ifade etmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

“Bu süreçte Covid veya temaslı olabilecek personelin zorunlu olarak kullandıkları izinlerin çalışmıyor olarak ücretlendirilmesini istemezdim, mental ve fiziksel olarak çalışan aynı zamanda çevresel etkenleri kollayan çalışanların maaş, ikramiye, temettü gibi ödemelerinden izinli sürelerince ücretin kesilmesini kesinlikle istemezdim...Son olarak kurumların ayakta durması için personelin ne kadar önemli olduğunu hissettirecek reklam ve organizasyonlara daha sık destek verirdim, reklam ve hizmet yönünde her zaman müşterinin olduğu finans hizmeti sektöründe personelimi reklamlarda oynatır, personelim olmadan bu hizmetin olmayacağını açıkça belirtmek isterdim.” (K1)

“Satış kadrolarındaki çalışanlarımıza, evden çalışma süreleri boyunca, bilgisayar ve internet temini yapılması isterdim. Bu konuda hareket alanımız kısıtlı olmamalıydı.” (K2)

“Teknolojinin daha verimli olarak kullanılabilirliğini arttırmak adına personelin bilinç düzeyinin ve teknolojik okuryazarlığının artırılması, ilerleyen zamanlarda oluşabilecek olumsuz durumlara karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar...” (K5)

“Bu özel süreçte insanların yakınlarını kaybettiği, kendilerinin ve ailelerinin sağlığının tehlike altında olduğu bir dönemde hedef ve satış pazarlama baskısının askıya alınması, personeli daha motive edici maddi ve manevi girişimlerde bulunulması gerekmekteydi.” (K6)

“...uzaktan çalışmayla teknik donanımlara ilaveten online çalışan dijital bir takdirname ve ödül puan sistemi oluşturup, başarılı olan çalışanları bankamıza ait sosyal ortamlarda takdir edip, ödüllendirme sistemini oluştururdum...” (K17)

Personele yönelik yapılması gerekenlerin ifade edildiği bulgulara ek olarak, yöneticilere yönelik sürecin daha iyi işleyebilmesi adına eğitimlerin ve deneyimlerin paylaşılması gerektiği de belirtilmiştir.

“Yöneticilere uzaktan çalışma modeli ile ilgili daha yoğun eğitimler verilmelidir. Dünya globalleşiyor, bununla birlikte banka çalışanları uzaktan, belki başka illerden bile çalışabilecek, o yüzden bu süreçlerin yönetimi önemli ve kritik. Dolayısıyla yöneticiler için iyi bir eğitim şarttır.” (K7)

“Bazı süreçler yönetilirken bulunulan bölgeye, fiziki duruma, demografik yapıya ve personel özelliklerine göre yöneticiye daha fazla yetki ve inisiyatif alanı tanınması gerektiğini düşünüyorum. İlk kez tecrübe ettiğimiz etkin bir salgın sürecinde yapılması gerekenlerin büyük ölçüde yapıldığını düşünüyorum, bununla beraber bu gibi durumlarda hızlı ve etkin karar alıp teşkilatı en iyi şekilde yönlendirecek şekilde yöneticilere destek verecek çalışma grupların ve bu gibi senaryolar üzerinde çalışan ekiplerin hazır bulunmasını önemli buluyorum.” (K8)

“Teknolojik ve örgütsel altyapının yenilenmesi, çalışanların krizlere hazır hale getirilmesi.” (K15)

Bankacılık sektörünün pandemi döneminde sürekli bir çalışma halinde olduğu ve kendilerine değer verildiğini gösteren bir uygulamanın devlet tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

“Devlet tarafından finans sektörü çalışanlarına maddi anlamda destek yapılmalıydı. Sağlık sektörü çalışanları kadar bizler de çalıştık. Böylece süreç daha iyi yönetilebilirdi.” (K9)

Pandemi döneminde neredeyse tüm sektörlerde uygulanan hibrit çalışma sistemin benimsenmesi ve salgından sonra da uygulanabileceği konusunda çalışmaların yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

“Pandemi sonrası günümüzde de hibrit çalışma modeli geliştirilerek dönemsel olarak da olsa bu uygulama yapılmalıdır... kurumsal açıdan birçok konuda tasarruf sağlayacağı göz önünde bulundurularak bu modeli belirli dönemlerde de olsa uygulamaya koyardım.” (K10)

“Pandemi bitmiş olsa dahi tüm insanlar üzerinde olumsuz etkisi devam etmektedir. Bu nedenle personel motivasyonunun daha çok gündeme alınması, yeni dönemde yüksek önem arz etmektedir. Personel motivasyonu ile birlikte yeni dünya düzeni dediğimiz her alandaki yeniliklerin önce çalışanlara benimsetilmesi, bunun kurum kültürü bilinciyle müşterilere aktarımının sağlanması gerekmektedir. Bankalar için en kritik olan Müşteri İlişkileri Yönetimidir. Bu konuda araştırma ve çalışmaların artırılması, yeniliklerin takip edilip hızlı bir şekilde müşterilere ulaştırılması gerekmektedir.” (K12)

“Sektörde evden çalışma imkânlarının geliştirilmesi ve mesai kavramının ofisler, şubeler ve belli saat aralıklarıyla sınırlandırılmaması gerektiğine inanıyorum. Günümüz teknoloji imkânları bu kadar gelişmişken, yani kısa sürede daha fazla iş yapabilme imkânı varken, insanların sosyal hayatlarına ve kendilerini geliştirmelerine daha fazla zaman ayırma imkânı bulabilmelerini diliyorum.” (K14)

“Teknoloji ve altyapı yatırımları arttırılarak metaverse kişisel bankacılık ve mobil bankacılık alanlarında müşterinin operasyonel işlemlerinin alternatif kanallardan yapılmasını, şubelerin aktif satış ve pazarlamaya odaklanmasını sağladım.” (K16)

Ancak, katılımcılardan bazıları (K3, K11, K13 ve K17) pandemi döneminde yönetici olarak farklı tutum, davranış ve politika uygulayacağını, mevcut uygulamaların yeterli olduğunu ifade etmiştir.

3.2.5. Pandeminin Yönetim Süreçlerine Yönelik Gelecekteki Olası Etkileri

Pandemi süreci, bankacılık faaliyetlerinde zorunlu değişikliklerin yapılmasını gerektirmiştir. Bunun sonucunda ise, yeni düzene alışan personelin, gelecek dönemlerde de aynı uygulamaları yapmaları, pandemi döneminde alışılan uygulamaların daha sonra da devam ettirilebileceği konularında hemfikir oldukları dile getirilebilir. Bu yönüyle, pandemi döneminde bankacılık faaliyetlerinde ve yönetim süreçlerinde yaşanan değişimlerin gelecek dönemlerde de uygulanmasına yönelik beklentiler konusunda yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar aşağıda sunulmuştur.

“Pandeminin en büyük katkısı, ülkemizde bankacılık anlayışının dijitalleşme sürecine belki 10 yılda ulaşılabilecek süreyi 3 ay kadar kısa bir süreye indirmesi konusunda tartışılmaz bir fark yaratmasıdır. Toplumun ısrarla teknolojiye direnen kesimi bu süre zarfında yoğunlukla dijital kanalları kullanma olanağıyla karşı karşıya kalmış ve bu kapsamda kullanımın aslında basit, erişimin daha kolay, zaman ve masraf konusunda tasarrufa hâkim olmuştur. Bunun kendileri için daha verimli bir hizmet

olduğunu, kendi kullanımları neticesinde fark ettikleri için kısa sürede adapte olmuş ve aktif kullanmaya başlamışlardır. Bu süreç bankacılıkta büyük bir atılımdır. Çünkü dijitalleşme kolaylıklar sağlayarak kâğıt israfını, operasyonel giderleri ve iş yükünü minimum seviyeye indirgeyen bir farklılıktır.” (K1)

“Satış kadroları dışındaki banka operasyon personelinin uzaktan çalışmalarında koordinasyon daha kolaydır. Müşterilerin gişe işlemlerini mobil bankacılıktan yapmaya başlamalarıyla, mobil kanalında daha önemli bankacılık faaliyetleri müşteri kullanımına sunulacaktır.” (K2)

“Pandemi döneminde yaşananların bankacılık sektörüne direkt etkisi, personelin ve müşterilerin şubeye gelmeden işlemlerini yapabileceği nedeniyle, ileride çoğu işlemlerin dijital ortamda yapılabilecek olması teknolojik altyapılara daha fazla önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.” (K4)

“Pandemi döneminde müşterilerin zorunlu olarak dijital ürünleri çok kullanması, rekabette öne çıkmak için sektörün dijital uygulamalara ve ürünlere daha çok önem vermesi şart olmuştur.” (K10)

“...dijitalleşme ve buna bağlı güvenlik tedbirlerinin yoğun olduğu modeller ortaya çıkacak, minimum risk prensibiyle hareket edilecek.” (K17)

Pandemi döneminde uygulanan en önemli politika bankacılık faaliyetlerinin dijitalleşmesidir. Dijitalleşme hem çalışan hem de müşteri açısından kolaylıklar sağlamıştır. Dijitalleşmenin ilerleyen dönemlerde de devam edeceği dile getirilmektedir. Ayrıca alternatif dağıtım kanallarının (ADK) daha fazla kullanıldığı, bu durumun ise hem müşteri sayısını artırdığı ve hem de kalıcı müşteriler kazandığı ifade edilmiştir. Son olarak pandemi ile büyük bir tecrübe kazanıldığı ve gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel benzer durumlarda hazır politikalara sahip oldukları belirtilmiştir.

“Olağanüstü dönemler için stratejiler belirlenecek, pandemi ve doğal afetler için özel planlamalar uygulamaya konulacağını düşünüyorum. Analiz yeteneğinin öne çıkacağı ve giderek artacağı bir süreç olacaktır.” (K5)

“Bankamızda ADK yöntemlerini kullanan müşteri sayımız artmış ve kalıcı olmuştur. ADK kanalları geliştirilmiş ve ürünlere işlevsellik kazandırılmıştır. Bankamız olası benzer durumlara karşı daha hazırlıklı ve daha tecrübeli hale gelmiştir” (K8)

“Pandemi döneminde yaşanan olağandışı süreçler yönetimin daha katı, daha keskin aynı zamanda daha dinamik olmasına neden olmuştur. Beklenmedik durumlarda aksiyon alınabilmesi için acil durum planlarının önemi ortaya çıkmıştır. Çalışma alanının daha sağlıklı bir ortama dönüştürülmesi ihtiyacı oluşmuştur.” (K14)

Bankacılık faaliyetlerinin dijitalleşmesi, personel açısından bazı sorunlar oluşturabileceği belirtilmiştir. Gelecek dönemlere, dijitalleşmenin personel sayısını azaltabileceği, dijital kanallar ile müşterilerin kendi işlemlerini gerçekleştirebileceği nedeniyle personel sayısında azalmaların olabileceği ifade edilmiştir.

“Pandemi döneminin bankacılık sektöründeki en büyük etkisi uzaktan çalışma modeli oldu. Uzaktan çalışarak da işlerin yapılabileceğini öğrendik. Bankanın gelecek dönemlerde uzaktan çalışma modelini daha da yaygınlaştıracığını düşünüyorum” (K7)

“Negatif etkileri olmasına rağmen dijitalleşme hızının yükselmesi bankacılığı bir sonraki yüzyıla hazırlamaktadır. Negatif etkisi ise biz banka sektöründe çalışan personelin istihdamında azalmaya yol açabilmesidir. Dijitalleşme arttıkça bankalar artık daha az personelle daha çok iş yapacaktır. Bu sebepten dolayı sektördeki personel sayıları ve iş olanakları azalacaktır diye düşünüyorum. Daha çok dijital bir modele doğru ilerliyoruz gibi.” (K9)

“Hızlı dijitalleşme nedeniyle ileride şube ve personel ihtiyacının azalacağı, müşterilerin bankaya uğramadan işlemlerini dijital elektronik ortamda yapacakları görüşündeyim.” (K12)

“Sektör olarak dijitalleşmeye verilen önem arttığından müşteriler de dijitalleşmeye ayak uydurabilmiştir. Bu durum ileriki dönemlerde işgücüne ihtiyacın azalacağını göstermektedir. Daha az

maliyetle daha çok iş yapılabilir bir döneme girilmiştir. Sosyallik kavramı değişiklik gösterdiğinden müşteri kitlesiyle sanal platformlarda da güçlü iletişim kurulabileceği görülmüştür.” (K14)

“Büyük şubeler yerine uydu şube dediğimiz küçük ve personel sayısı az olan şubeler daha önem kazanacak.” (K17)

Pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine ilişkin gelecek dönemlere yönelik olası etkilerine yönetimsel açıdan bakıldığında, etkin iletişim ile çevresel etmenlerin geniş bir alan bulmasının önemi ortaya çıkmıştır. Ayrıca daha aktif insan kaynakları politikalarının uygulanmasının yönetim planlamasında çok önemli olduğu görülmüş ve gelecekte bu konuda daha fazla politikalar geliştirileceği ifade edilmiştir. Ayrıca iletişim kanallarının aktif olarak kullanıldığı ve kullanılmaya devam edileceği, iş süreçlerini yönetme anlamında çok kabul gören efektif yöntemlere geçileceği belirtilmiştir.

“Yönetim kısmında pandemide etkin iletişimin çevresel faktörlerde geniş yer bulmasının önemi öne çıktı. Daha önce insan kaynaklarının değeri veya bütünsel düşüncelerde insan kaynaklarının arka planda yer aldığı hissediliyordu. Ancak pandemi, sağlık ve çevresel faktörlerin yönetim planlamasında ne denli önemli olduğu ve kilit rol oynadığı daha fazla sosyal ve personel moral yüksekliğini benimseyecek yönetim modelini ortaya çıkardı. Bu yönetim modeli yöneticiler destekledi.” (K1)

“İkinci bir etkin iletişim kanalı kullanımı açısından iletişimi yükselttiğini düşünüyorum. Uzaktan iletişim kurma ve hibrit yönetim modellerinin, iş süreçlerini yönetme anlamında çok daha kabul gördüğünü ve efektif bir hale geleceğini düşünüyorum.” (K3)

“Pandemi döneminin getirdiği en büyük değişiklik, daha önce kullanılmayan evden çalışma, işyerlerinde asgari personel ile çalışma modeli kaynak tasarrufları sağlayarak ortaya çıkmasıdır.” (K6)

Dijitalleşme ile birlikte gelecek dönemlerde bankacılık sektörünün teknoloji alanında daha fazla yatırımlar gerçekleştireceği ve dijitalleşmenin artacağı belirtilmiştir. Daha kolay ulaşılabilirliğine neden olacağı için dijitalleşmenin müşteri bulmada kullanılmasından dolayı rekabetin artacağı saptanmıştır.

“...yönetim anlamında uzaktan çalışan personeli nasıl yönetebileceğimize dair eğitimler alacağımızı düşünüyorum. Teknolojiyi yoğun kullanan sektörlerden olan finans sektörünün bu alana daha çok yatırım yapacağını, dijitalleşme sürecinin hızını daha fazla arttıracığını düşünüyorum.” (K7)

“Dijitalleşmeyle rekabetin her zamankinden daha çok arttığı, müşteri bulmanın bankalar açısından daha kolay olabileceği gibi müşterilerin istedikleri işlemlere anında tüm bankalardan ulaşabilmesi rekabeti artırmış, müşteri ilişkileri yönetimin daha etkin ve daha çeşitli olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle müşteri ihtiyaç analizlerinin iyi takip edilmesi ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin sunulması önem arz etmektedir.” (K12)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Literatürde pandeminin bankacılık sektöründeki etkileri genellikle performans açısından ele alınmıştır. Pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine etkisinin incelendiği sınırlı çalışma mevcuttur. Bankacılık yönetim süreçlerine pandeminin etkisinin incelendiği bu çalışmada, bankaların yönetici pozisyonundaki katılımcılar ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Evden çalışma sonucunda yaşanan problemler, süreçten yapılan çıkarımlar, kazanımlar ve yöneticilerin beklentileri konusunda yapılan mülakattan şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Pandemi döneminde; bankacılık faaliyetleri dışında, yöneticilerin personelin sağlığıyla ilgilenmesi gerektiği ile de karşılaşmıştır. Pandemi döneminde, yeni duruma alışma süreci zaman almış ve yeni maliyetler getirmiştir. Esnek çalışma ve online araçlarla verimli toplantılar yapma, işe gidiş ve gelişlerin ortadan kalkması nedeniyle kazanılan zaman daha verimli kullanma, uzaktan çalışmayla faaliyetlerin yürütülmesinden dolayı denetim ve yönetim alanında eksikliklerin giderilmesi için yeni uygulamalar geliştirme ve acil durum eylem planları hazırlama gibi kazanımlar pandeminin sağladığı

avantajlardır. Başaran ve Ünal (2021), pandemi ile bankacılık sektöründe personelin zaman kazanımı, esnek çalışmanın sağladığı avantajla aileye ve özel hayata daha fazla vakit ayırma gibi kazanımların olduğunu belirtmiştir. Kıcırcı (2019), uzaktan çalışma uygulamasının bankacılık sektörü personeline zaman kazandırdığını ifade etmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile ulaşılan bulgular, literatürü desteklemektedir. Ancak, yüz yüze görüşmeyle işlem yapmaya alışkın müşteriler ve uzaktan bağlantıyla sunulamayan kredi ve ATM-gişe işlemleri için şubelerde zorunlu olarak personel bulundurulmuştur. Bireysel temasa karşı hijyen ve sıhhi koruyucular konusunda düzenlemeler yaptıklarını belirtmişler. Destek paketlerinin açıklanması ile, sektörde gerekli tedbirler alınmıştır (Sarı, 2021). Tuna'nın (2021) müşterilerin dijital araçlarla yapamadığı ya da uzaktan bağlantı ile gerçekleştirilemeyen bankacılık işlemlerinde sorunlar yaşandığı iddiası, bu çalışmanın bulguları ile örtüşmüştür.

Yeterli denetimin yapılamaması, pandemi sürecinin olumsuz yönlerinden biridir. Teknolojik iletişim araçlarının yetersiz kaldığı durumlar ile karşılaşmıştır. İyi bir uygulama olarak kabul edilen evden çalışma ve esnek çalışma, bazı personelde odaklanma ve motivasyon problemleri oluşturmuştur. Kıcırcı (2019), uzaktan çalışmanın personelin iş motivasyonunda azalma meydana getirdiğini, çalışma saatlerindeki esneklik ile personel iş ve iş dışı rollerini karıştırdığını belirtmiştir. Keza Filikci (2023) çalışmasında, pandemi döneminde esnek çalışmanın banka personeline iş stresi yaşattığını, tükenmişliğin arttığını ve bunun sonucunda bazı personelde motivasyon kayıplarının yaşandığını belirtmiştir. Pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine olan olumsuz etkileri için, çalışma hayatının bu tür riskler ile mücadele etmeye hazır olmadığı, gerekli altyapının ve eğitimin tamamlanmadığı, daha esnek ve hızlı bir müdahale anlayışının geliştirilemediği ve bürokrasi ve iş süreçlerinin azaltılamadığı belirtilebilir. Dolayısıyla "Pandemi sürecinde bankacılık sektörü yönetsel anlamda negatif bir şekilde etkilenmiş midir?" şeklindeki araştırma sorusunun yanıtı elde edilmiştir.

Pandemi sonrası ofislere geçiş döneminde, bankacılık yönetim süreçleri çok etkilenmiştir. Yöneticiler tarafından personele yönelik adaptasyon toplantıları ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Evden çalışma modelinin personele sunduğu rahatlığın iş disiplini etkilediği ifade edilmiştir. Bu doğrultuda "Pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, bankalarda çalışanların ve yöneticilerin çalışma süreçlerini etkilemiş midir?" şeklindeki araştırma sorusuna yanıt alınmıştır. Ayrıca pandemi döneminde karar alma ve yönetim süreçlerinde aksaklıkların olduğu, tekrar ofise geçişle bu sorunların ortadan kalktığı, karar alma ve iş akışlarının hızlandığı dile getirilmiştir. Akar'ın (2022) ve Aslan Keleş'in (2021) çalışmalarında ifade edilen benzer bulgulara ulaşılmış olup, personelin pandemi döneminde örgütsel bağlılıklarının azaldığı, tekrar ofise geçiş süreci ile birlikte yönetim anlamında hızlı karar almaların ve iş akışların hızlandığı belirtilmiştir.

Pandemi sonrasında ofise geçiş sürecinde yönetim ve organizasyon anlamında ulaşılan diğer bir bulgu, pandemi sürecinde gerçekleştirilemeyen müşteri ziyaretlerinin ve pazarlama faaliyetlerinin tekrar yoğun bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Pandemi döneminin bankacılık yönetim süreçlerinde bazı avantajlarının da olduğunu belirten katılımcılar, bu avantajların, sonraki dönemlerde de uygulanacağından bahsetmiştir. Buna karşılık, ofise geçiş ile birlikte tekrar eski yönetim süreçlerinin kısa zamanda gerçekleştiği ve değişiklik olmadan sistemin yeniden hızlı bir şekilde hayata geçtiği ifade edilmiştir. Pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerinin en önemli kazanımı, olası kriz dönemlerine hazırlıkların test edilmesi olmuştur. Yöneticiler, salgın gibi kriz dönemlerinde, bankacılık faaliyetlerini aksatmadan nasıl yürütülebileceğini deneyimlemiştir. Özellikle müşteri ile bire bir görüşmeler şeklinde ilerleyen bankacılık faaliyetlerinin işleyiş süreçleri, bu dönemin kazanımları arasındadır. Arabacı ve Yücel (2020), Covid-19'un Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, Covid-19 gibi kriz dönemlerinde bankacılık faaliyetlerinde aksamalar yaşansa da, ileriye dönük kriz yönetimi anlamında kazanımların elde edildiğinden bahsetmiştir. Güngör (2020) ve Yetiz (2021), pandemi sürecinde bankacılık sektöründe kriz yönetiminin iyi yürütüldüğünü dile

getirmiştir. Elde edilen bulgular Arabacı ve Yücel (2020), Güngör (2020) ve Yetiz'in (2021) çalışmaları ile paralellik göstermektedir.

Pandemi döneminde elde edilen bir diğer kazanım, yönetim süreçlerinde hızlı ve etkin karar alma süreçlerinde gelişme olduğudur. Ayrıca evden çalışma gibi esnek çalışma saatleri ile bankacılık faaliyetlerinin eksiksiz bir şekilde yürütülebileceği ve daha düşük maliyetle faaliyetlere devam edilebileceği elde edilen kazanımlar arasındadır. Yönetim sürecinin personel boyutu ile ilgili olarak personele yönelik tutumlarda motivasyon geliştirici politikaların uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular, literatürde Beybur ve Çetinkaya (2020), Başaran ve Ünal (2021) ve Çakan'ın (2021) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Çakan (2021) özellikle pandemi döneminde çalışanların motivasyon kayıpları yaşayabileceğini, fakat bunların esnek çalışma modelleri ile yeniden kazanıma dönüştüreceğini belirtirken; Beybur ve Çetinkaya (2020) ve Başaran ve Ünal (2020) yönetim süreçlerinde esnek çalışma ile hızlı karar alma ve sonuca etkin bir şekilde ulaşmanın yaşandığını belirtmiştir. Ulaşılan bulgular, "Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde yönetim süreçlerine etkisi olmuş mudur?" araştırma sorusuna yanıt mahiyetindedir.

Pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerine ilişkin yönetici beklentilerine yönelik olarak bulgular, yöneticilerin, personele yönelik daha fazla faaliyetlerde bulunulması gerektiği yönündedir. Özellikle Covid-19'dan kaynaklı işe gelememe durumlarında ücretsiz izinli sayımları konusunda bir düzenlemenin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar, bu durumun personel üzerinde motivasyon kayıplarına neden olduğunu ifade etmiştir. Yetiz (2021) bu durumun bir eksiklik olduğunu, motivasyon açısından personelin çalışma arzusunu düşürdüğünü ve bu sorunun çözülmesi gerektiğini belirtmiştir. Tuna (2021) istihdam politikaları açısından durumun kabul edilemez olduğunu, ücretsiz izin uygulamalarının kaldırılması gerektiğini, bu uygulamanın mücbir bir sebebe dayandığını belirtmiştir. Dolayısıyla ulaşılan bulguların Yetiz (2021) ve Tuna'nın (2021) çalışmalarıyla örtüştüğü söylenebilir. Yönetici beklentileri ile ilgili olarak elde edilen diğer bir bulgu ise, bankacılık sektörünün pandemi döneminde eksiksiz hizmet verdiği, fakat karşılığında ne banka üst yönetimleri tarafından ne de devlet tarafından personele değer verildiğini gösteren herhangi bir tanıtım ya da reklam filmi yapılmadığı ifade edilmiştir. Bu durum, pandemi döneminde ağır şartlarda çalışan şube personeli olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Ayrıca, satış ve pazarlama departmanlarında çalışan personele internet ve bilgisayar temini konusunda destek sağlanmamıştır. Yöneticiler, bu imkanların banka üst yönetimi tarafından sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Demirel (2021) pandemi döneminde yoğunlaşan dijital bankacılık hizmetlerinin dezavantajlarını sayarken bu durumdan bahsetmiş ve etkin internet sistemine ve yeterli teknik donanımına sahip olunmadığını dile getirmiştir. Esnek çalışma ve dijitalleşme ile ilk kez böyle bir durumla karşılaşan personele yönelik eğitimlerin yapılması gerektiğini, satış ve pazarlamalarda hedef tutturma baskısının normal dönemlerden farklı olması gerektiğini ve çalışanı motive edici maddi ve manevi içerikli politikaların geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Marangoz ve Özen (2021), pandemi döneminde bankacılık faaliyetlerinde dijitalleşmenin arttığını ve söz konusu artışın bir anda gerçekleştiğini, dolayısıyla personelin dijitalleşme konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Gültekin de (2021) pandemi sürecinde bankacılık faaliyetlerinde artan dijitalleşme ile sistemin iyi işlemesi adına personele eğitimlerin verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Pandeminin yönetim süreçlerine yönelik olarak gelecekteki olası etkilerin en başında dijitalleşme gelmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı, bankacılık faaliyetlerinin pandemi ile dijitalleştiği ve bunun gelecek dönemlerde kalıcı hale geleceği konusunda hemfikirdirler. Bankacılık sektörünün gelecek dönemlerde daha fazla teknolojik yatırımlara yer vereceği de ifade edilmiştir. Dijitalleşme aracılığıyla alternatif dağıtım kanallarının çok kullanıldığı ve sonraki dönemlerde kalıcı olacağı dile getirilmektedir. Demirel (2021), bankacılık sektöründe mobil ve internet bankacılığı kullanımlarının pandemi sürecinde arttığını, Tahiroğlu ve Bozkurt (2021), kullanımın ilerleyen süreçlerde daha da artacağını belirtmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmüştür. Bankacılık sektöründeki

dijitalleşmenin müşterilere ve personele kolaylıklar sağlamasına ilaveten, dijitalleşme ile personel sayısında azalmalara gidilebileceği düşünülmektedir. Bankacılık faaliyetlerinin dijital kanallar üzerinden gerçekleştirilmesi, gelecek dönemlerde personel sayısının azalmasına neden olabilir. Demirel ve Ulusoy (2021), Karyağdı (2022) ve Tuna (2021) bankacılık sektöründe dijitalleşmenin artması sonucunda, istihdam konusunda bankaların kısıtlamaya gidebileceğini belirtmiştir.

Pandeminin yönetsel anlamda etkin iletişim ile birlikte çevresel faktörlere de dikkat edilmesi gerektiği yönünde kazanımları olmuştur. Çevresel faktörlerin gelecek dönemlerde daha fazla önem verilen bir konu olacağı belirtilmektedir. Çevresel faktörlerin yönetim süreçlerine bu denli etki etmesi, uygulanacak politikaların tercihini de şekillendirmektedir. İnsan kaynakları politikalarına yönelik, personeli daha motive edici ve moral yükseltici politikalara önem verilmesi gerektiği belirtilmekte ve sonraki dönemlerde insan kaynaklarında bu konun daha kalıcı hale geleceği dile getirilmektedir. Böylece “Pandemi döneminde bankalar tarafından alınan önlemlerin ve uygulanan politikaların, gelecek dönemlerde çalışanlar ve müşteriler üzerinde etkileri olacak mıdır?” araştırma sorusu yanıtlanmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda bankacılık sektörüne şunlar önerilmektedir: Esnek çalışma modeline geçmekle, personelin motivasyon ve odaklanma kayıplarının önlenmesi adına etkin insan kaynakları politikalarının uygulanması gerekir. Dijital bankacılık konusunda personele bankacılık faaliyetlerine yönelik olarak eğitimlerin verilmesi ve bilgilendirmelerin yapılması ve ihtiyaç duyulan teknik ve donanımsal desteğin verilmesi gerekir. İlerleyen süreçte dijital bankacılık faaliyetlerinin daha artacağı bilincinde olarak hibrit bir sistemle söz konusu geçişin sağlanması gerektiğini kabul etmek gerekir. Oluşabilecek denetim eksikliklerine yönelik politikaların hazırlanması gerekir. Yönetimin pandemi sürecinden elde ettiği kazanımları, sonraki dönemlerde yaşanabilecek benzer krizleri en az hasarla atlatmak adına politika olarak benimsemesi gerekir.

KAYNAKÇA

- AKAR, A. (2022), Covid-19 Sürecinde Bankacılık Sektöründe Uzaktan Çalışmanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- AKÇA, M. ve TEPE KÜÇÜKOĞLU, M. (2020), Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma, Journal of International Management Educational and Economics Perspectives, 8(1), 71-81.
- AKIN, F. (2020), Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri, Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS), 6(2), 15-27.
- ARABACI, H. ve YÜCEL, D. (2020), Covid-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 9(3), 196-208.
- ASLAN KELEŞ, G. (2021), Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- AYDIN GÖKTEPE, E. (2020), Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid19 Pandemi Araştırması, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(26), 630-638.
- BAŞAR, D. (2021), Covid-19 Pandemisinin Dünya Merkez Bankalarının Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri ile Performans Süreçleri Üzerine Etkisi, Research Journal of Business and Management, 8(4), 260-270.
- BAŞARAN, E.Y. ve ÜNAL, H.T. (2021), Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(39), 654-672.
- BERK, N. (2001), Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- BEYBUR, M. ve ÇETİNKAYA, M. (2020), Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi, Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 4(2), 148-163.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E.K., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL, F. (2014), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- ÇAKAN, S. (2021), Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- DEMİREL, S. (2021), Covid-19 Pandemi Sürecinin Dijital Bankacılık İşlemleri Üzerinde Etkisi, *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 5(11), 49-64.
- DEMİREL, S., ve ULUSOY, A. (2021), Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256- 267.
- DOĞAN, E. (2013), Banka Kavramı ve Bankacılık, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- DURMUŞ, S. ve AYAYDIN, H. (2016), Banka ve Finansal Sistemi, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- ERDEM, E. (2010), Para Banka ve Finansal Sistem, Detay Yayıncılık, Ankara.
- FILOTTO, U. ve CARATELLI, M. (2020), Shaping the Digital Transformation of the Retail Banking Industry, *Empirical Evidence from Italy*, *European Management Journal*, 1-10.
- FİLİKÇİ, C. (2023), Covid-19 Salgın Sürecinde Banka Çalışanlarının Stres ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GEORGE, A. (2018), Perceptions of Internet Banking Users A Structural Equation Modelling (SEM) Approach, *IIMB Management Review*, 30(4), 357–368.
- GÜLTEKİN, Z. (2021), Covid-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi, *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30.
- GÜNDÖĞDU, A. (2016), Finansal Piyasalar ve Kurumlar, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÜNEY, A. (2012), Banka İşlemleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- GÜNGÖR, B. (2020), Türkiye’de Covid-19 Pandemisi Süresince Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademisi Dergisi*, (4), 818-851.
- JEBARAJAKIRTHY, C. ve SHANKAR, A. (2021), Impact of Online Convenience on Mobile Banking Adoption Intention: A Moderated Mediation Approach, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(7), 102323.
- KAMPF, G., TODT, D., PFAENDER, S. ve STEINMANN, E. (2020), Persistence of Coronaviruses on Inanimate Surfaces and their Inactivation with Biocidal Agents, *Journal of Hospital Infection*, 104(3), 246-251.
- KARYAĞDI, N.G. (2022), Bankacılık sektöründe Dijital Dönüşümün Verimliliğe Olan Etkileri: TRB2 Bölgesinde Nitel Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 852-870.
- KAYA, F. (2013), Bankacılık Giriş ve İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- KHANBOUBI, F., BOULMAKOUL, A. ve TABAA, M. (2019), Impact of Digital Trends Using IoT on Banking Processes. The 10th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies (ANT 2019) / The 2nd International Conference on Emerging Data and Industry 4.0 (EDI40 2019) / Affiliated Workshops, 151, 77– 84.
- KICIR, B. (2019), Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- KONG, X., ZHENG, K., TANG, M., KONG, F., ZHOU, J., DIAO, L. ve DONG, Y. (2020), Prevalence and Factors Associated with Depression and Anxiety of Hospitalized Patients with COVID-19, *MedRxiv*, 2020-03.
- KÖRPE, E. (2021), Dijital Dönüşüm ile Yeni Finans Çağı ve Gelecek Yaklaşımları, *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 108-131.
- MAHASE, E. (2020), Coronavirus: Covid-19 Has Killed More People Than SARS and MERS Combined, Despite Lower Case Fatality Rate.
- MARANGOZ, M. ve ÖZEN, E.K. (2021), Covid-19 Pandemi Sürecinin Farklı Alanlarda Dijitalleşmeye Etkileri: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68.
- NOREEN, U., SHAFIQUE, A., AHMED, Z. ve ASHFAQ, M. (2023), Banking 4.0: Artificial intelligence (AI) in Banking Industry and Consumer’s Perspective, *Sustainability*, 15(4), 3682.
- PATERLINI, M. (2020), On the Front Lines of Coronavirus: The Italian Response to Covid-19. *Bmj*, 368.

- QUILTY, B.J., CLIFFORD, S., FLASCHE, S. ve EGGO, R.M. (2020), Effectiveness of Airport Screening at Detecting Travellers Infected with Novel Coronavirus (2019-CoV), *Eurosurveillance*, 25(5), 2000080.
- SARI, S. (2021), Covid-19 Salgınının Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri, *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 6(8), 89-106.
- SONG, H., YANG, Y., ve TAO, Z. (2020), “How Different Types of Financial Service Providers Support Small-and Medium-Enterprises under the Impact of COVID-19 Pandemic: from the Perspective of Expectancy Theory”, *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-2.
- TAHİROĞLU, A.F. ve BOZKURT, C. (2021), Dijitalleşme ve Covid-19 Pandemisi Arasındaki İlişki: Uygulamalı Bir Analiz. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 145-154.
- TAKAN, M. ve BOYACIOĞLU, M.A. (2011), *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- VAN DOREMALEN, N., BUSHMAKER, T., MORRIS, D.H., HOLBROOK, M.G., GAMBLE, A., WILLIAMSON, B.N. ve MUNSTER, V.J. (2020), Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as Compared with SARS-CoV-1, *New England journal of medicine*, 382(16), 1564-1567.
- WANG, C., PAN, R., WAN, X., TAN, Y., XU, L., HO, C.S. ve HO, R.C. (2020a), Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729.
- WANG, V., NNAJI, H. ve JUNG, J. (2020b), Internet Banking in Nigeria: Cyber Security Breaches, Practices and Capability, *International Journal of Law, Crime and Justice*, 62(100415) 1-11.
- YAKIN, B. (2021), Türk Bankacılık Sektörünün Dijital Dönüşümüne Pandemi Sürecinin Etkisi, Editörler: Bahattin Erden ve Bora Topal, *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Çalışmaları*, (s.153-178), Efe Akademi Yayınları, İstanbul.
- YANG, Y., LI, W., ZHANG, Q., ZHANG, L., CHEUNG, T. ve XIANG, Y.T. (2020), Mental Health Services for Older Adults in China during the COVID-19 Outbreak, *The Lancet Psychiatry*, 7(4), e19.
- YETİZ, F. (2021), Covid-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (22), 109-117.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2018), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRIM, O. (2004), *Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Finansal Krizler (1980-2002): Nedenleri, Sonuçları ve Ekonomik Etkileri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- YILMAZ, A.A. (2013), Bank Efficiency Analysis in Turkish Banking System, In *WEU International Academic Conference Proceedings*, 112-121.
- YÜKSEL, A.S., YÜKSEL, A. ve YÜKSEL, Ü. (2002), *Banka Yönetimi El Kitabı*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- YÜKSEL, A.S., YÜKSEL, A. ve YÜKSEL, Ü. (2004), *Bankacılık Hukuku ve İşletmesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.