

Türkiye’de Bankacılık Sistemindeki Dijitalleşmenin Banka Mekânlarına ve Çalışanlarına Etkisi

Tütem TURAN^{1*}

Öz

COVID-19 pandemisi sonucunda gittikçe hız kazanan dijitalleşme, banka sektörünü de etkilemiş, birçok banka çalışma mekânlarını değiştirmiştir. Bu çalışmada, pandemi süreci sonrası hızla gelişen dijitalleşmenin 2022 yılındaki banka genel merkez ofislerine ve çalışanlarına nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Banka çalışanlarının değişen mekânlara bakış açısını saptamak adına banka genel merkez ofis çalışanları ile çevrimiçi mülakat yapılmıştır. Dijitalleşme sonucunda; banka mekânlarının zamanla değişerek kamusal alana dönüşeceği düşüncesi çalışmanın ana hipotezidir. Blockchain (blok zinciri), Bitcoin (merkeziyetsiz kripto para birimi) gibi dijital para sistemlerinin kullanımının artması ve bu para sistemlerinin oluşturduğu grupların, kooperatif bir yaklaşımla kendi mekânlarını oluşturacağı varsayılmaktadır. Mobil bankacılığın gelişmesi sebebi ile müşteriler, banka işlemlerini çalışanlar yerine kendileri yapabilmektedir ve bunun sonucu olarak banka çalışanlarının iş gücündeki değişkenlik mekânlara yansımaya olacaktır. Çalışma, İstanbul’da seçilen banka genel merkez ofislerini kapsamış olup banka şubeleri ise çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Çevrimiçi yapılan görüşmeler sonucunda genel merkez banka çalışanların, çalışma alanlarını ofis ve ev dışında kafe, kütüphane gibi kamusal mekânlardan yana tercih ettiği tespit edilmiştir. Banka firmaları günümüzde hibrit sistemini ağırlıklı olarak kullanmakta fakat çalışanlar ofis dışı mekânlarda daha çok iş verimliliği sağladıklarını belirtmişlerdir. Yapılan görüşmeler sonucunda bankalarda paylaşımlı ofis alanları (co-working) kullanımının yaygın olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda banka firmalarının, ofislerinin iç mekân tasarımlarını yeniden düzenlemesi ve paylaşımlı ofis alanlarını genel merkezlerinde ya da kentlerin belirli lokasyonlarında konumlandırması iş verimliliği sağlaması açısından doğru olacağı düşünülmektedir. Çevrimiçi görüşmeler sonucunda banka ofisleri dışında farklı bir mekândan çalışma, çalışanların kuruma bağlılığını değiştirmediğini göstermiştir. Bu çalışma, güvene dayalı para alışverişinin sağlandığı bankaların ilerleyen yıllardaki mekân gerekliliğini sorgulatması yönünden önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Banka mekânları, Dijital bankacılık, Banka ofisleri

The Effect of Digitalization in the Banking System in Turkey on Bank Locations and Employees

Abstract

Digitization, which gained momentum as a result of the COVID-19 pandemic, has also affected the banking sector, and many banks have changed their workplaces. In this study, it was investigated how the rapidly developing digitalization after the pandemic process reflected on the bank headquarters and employees in 2022. In order to determine the point of view of the bank employees on the changing spaces, an online interview was conducted with the bank head office employees. As a result of digitization;

¹ Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İç Mimarlık Bölümü, İstanbul, Türkiye

* İlgili yazar/corresponding author : tutemtur@gmail.com

The main hypothesis of the study is that bank spaces will change over time and turn into public spaces. It is assumed that the use of digital money systems such as Blockchain, Bitcoin (decentralized crypto currency) will increase and the groups formed by these money systems will create their own spaces with a cooperative approach. Due to the development of mobile banking, customers can perform banking transactions themselves instead of employees, and as a result, the variability in the workforce of bank employees will be reflected in the spaces. The study covered the bank headquarters offices selected in Istanbul, and the bank branches were excluded from the study. As a result of the online interviews, it was determined that the employees of the central bank preferred their working areas in favor of public spaces such as cafes and libraries outside the office and home. Banking companies mostly use the hybrid system today, but employees stated that they provide more work efficiency in out-of-office spaces. As a result of the interviews, it was determined that the use of shared office spaces (co-working) in banks is not common. In this direction, it is thought that it would be correct for bank companies to rearrange the interior design of their offices and to position shared office spaces in their headquarters or in certain locations of cities in terms of providing business efficiency. As a result of online interviews, it has been shown that working from a different location other than the bank offices did not change the loyalty of the employees to the institution. This study is important in terms of questioning the space requirement of the banks, where money exchanges based on trust, are provided in the coming years.

Keywords: Bank spaces, Digital banking, Bank offices

1. Giriş

Paranın henüz keşfedilmediği ilk çağlarda İnsanlar mallarını tehlikelerden korumak amacıyla tapınaklardaki din adamlarına teslim etmiştir. İnsanlar arasındaki ticaretin gelişmesiyle bu malların diğer mallarla değişmesi söz konusu olmuş ve ödeme aracına ihtiyaç duyulmuştur (Yetiz F. , 2016, s.107). İlk modern bankacılık Venedik’te kurulmuştur (Kılıç, 2020, s.1). Tarihsel süreçte bankalar finansal kuruluşlar olarak çeşitlilik göstermeye başlamıştır ve kullanıcıların finansal kaynaklarıyla ilgili işlemler yapmasını sağlayan kurumlara dönüşmüşlerdir. Ekonomi alanındaki gelişmelerle bankalar birtakım farklı görevler üstlenmişlerdir. Bu doğrultuda bankalar faaliyet yönünden çeşitlilik sağlamaya başlamıştır. Türkiye için bankaları, sermaye kaynaklarına veya faaliyet alanlarına göre sınıflandırmak mümkündür (Bankalar Sektör Araştırma Raporu, 2020, s.9). Bankalar kamu bankaları ve özel bankalar olarak ayrılmaktadır. Bankalardaki birimler genel müdürlük ve banka şubeleri olarak ayrılmıştır. Genel müdürlük ofisleri, görev tanımına göre kurumsal kredi, fon kontrol, satış gibi bölümlere ayrılmıştır.

Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşması dijital bankacılık sistemini ortaya çıkarmıştır. Mobil bankacılığın kullanılması banka çalışanlarına ve müşterilerine hız ve zaman kazandırmıştır. COVID-19 salgın sürecinde kısıtlamaların artmasıyla birlikte banka şubesine gitmeye gerek duymadan faaliyetleri gerçekleştirme olanağı sağlayan dijital bankacılık hizmetlerinin önemi ve işlem hacmi ciddi seviyede artmıştır. Mevcut pandemi döneminde temastan kaçınma noktasında şubeye gitmeye gerek duymadan, geleneksel bankacılığa kıyasla işlem maliyeti avantajı sağlayan, zaman tasarrufu ve kullanım kolaylığı sunan dijital bankacılığa eğilim daha fazla artmıştır (Canatan ve İpek, 2020, s.36). Dijital bankacılığın COVID-19 pandemi süreciyle hızlanması ve gelişmesi, banka mekânlarının fiziksel varlığının gerekliliğini tartışılır hale getirmiştir. Pandemi boyunca süren kısıtlamalar beraberinde birçok yeniliği getirmiş ve banka sektörünü de etkilemiştir. COVID-19 döneminde bankaların genel müdürlükleri,

çalışanlarının bir kısmını tamamen evden çalışmaya yönlendirmiş, bazı çalışanlarını da haftanın belirli günlerinde ofiste çalışacak şekilde düzenlemiştir. Bu sistem, zaman kazandırması ve iş verimliliği açısından tercih edilmiş ve bankaların birçoğu, pandemi yasakları hafiflemesine rağmen bu düzeni devam ettirmişlerdir.

Dijital bankacılığın gelişmesi ile birlikte Blockchain (blok zinciri), Bitcoin (merkeziyetsiz kripto para birimi) ve bu birimlerin oluşturduğu Merkeziyetsiz Otonom Kuruluşlar (DAO) kooperatif bir yaklaşımla şu an yasalar gereği mümkün olmasa da ilerleyen yıllarda kendi oluşturacakları fiziksel ve sanal mekânlarını yaratabilecektir. Bu grupların belirli bir meslek grubuna ya da firmaya dâhil olmaması sebebiyle ortaya çıkacak mekânlar kamusal yapıda olabilecektir. Dijitalleşme sonucunda; banka mekânlarının zamanla değişerek kamusal alana dönüşeceği düşüncesi çalışmanın ana hipotezidir.

Bu çalışmanın amacı, dijitalleşmenin kurum kimliklerini iç ve dış mekânlarda belirgin olarak yansıtan banka kuruluşlarının genel merkez çalışanlarının mevcut çalışma ortamlarını, gelecekteki mekân tercihlerini dijitalleşen dünya çerçevesinde değerlendirmek ve saptamaktır. Bu mekânların banka firmalarının çatısı altında fiziksel bir mekânda ya da sanal mekânda olacağına dair ipuçlarını araştırmak çalışmanın diğer hedeflerinden biridir. Araştırmanın ilk bölümünde dijitalleşmenin banka sistemlerine ve çalışanlarına etkisine dair literatür taraması yapılmış, çeşitli bankaların iç mekânlarına değinilmiştir.

Araştırma sahası olarak İstanbul'da konumlanan devlet ve özel bankaların genel müdürlük çalışanları ile çevrimiçi mülakat yapılmıştır. Çevrimiçi görüşmelere 46 kişi katılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, kartopu tekniği ile oluşturulmuştur. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerini saptamak adına 2 adet soru sorulmuştur. Ankette bulunan diğer 13 adet açık ve kapalı uçlu soru, çalışanların bankadaki mevcut çalışma mekânı, dijitalleşme sürecinde bu mekânlardaki değişimlere bakış açıları ve nasıl mekânlarda çalışmak istediklerine dair bilgileri saptamak adına oluşturulmuştur.

Pandemi boyunca ağırlıklı olarak ev ortamlarında çalışan bankacıların mekânlarına dair görüşleri araştırılmış, iş verimliliği açısından mekâna dair tercihleri incelenmiştir. Kamusal alanda çalışma imkânı sağlayan Co-working alanları hakkında görüşleri değerlendirilmiştir.

2. Literatür

2.1. Dijitalleşmenin Banka Sistemlerine ve Mekânlarına Etkisi

Dijital bankacılık, şubesiz bankacılık olarak da adlandırılmakta, her türlü bankacılık hizmetlerinin şube ve personel gerektirmeden müşterilere ulaştırılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Şube ve personel maliyetlerini ortadan kaldırması, işlem ücretlerini azaltması, ulaşılabilirliğin çok kolay olması dijital bankacılığın başta gelen avantajları arasında sayılmaktadır (Savaş vd.,2014). Dijitalleşme, banka çalışanlarına ve müşterilerine; işlemlerini yürütürken zaman ve hız kazandırmıştır. Birçok banka kullanıcıları şubeye gitmeye gerek duymadan işlemlerini online olarak tamamlamaktadır. Bu sürecin, banka müşterisini banka mekânlarından uzak tutarken genel merkezdeki banka çalışanlarının faaliyetlerini de etkileyebileceği düşünülmektedir. (Öğütçü, 2019, s.23) çalışmasında; dijitalleşmenin Türkiye bankacılık sektörü üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışan sayısı bir önceki yıl ile

kıyaslandığında; 1.721 kişi (yüzde 1 oranında), bir önceki çeyreğe göre kıyaslandığında ise 472 kişi azalmıştır. Yine, şube sayısına bakıldığında ve bir önceki yıl ile kıyaslandığında 153 adet, bir önceki çeyreğe göre kıyaslandığında ise 31 adet azaldığı görülmüştür. Bu çalışmaya göre dijitalleşme şube ve çalışan sayısını azaltmıştır.

(Meena ve Parimalarani, 2020, s.4914), çalışmalarında bankacılık sektöründeki otomasyonun artması banka işgücü açısından büyük bir işsizlik eğilimine neden olduğunu ve teknolojik ilerlemenin bankacılık sektöründe insan işgücüne olan talebin azalmasına yol açtığını ifade etmişlerdir (Ulusoy ve Demirel, 2021, s.259). Dijitalleşmede yapay zekânın insan gücünün yükünü hangi oranda azaltacağıda tartışma konusudur. (Crosman, 2018, s.3) çalışmasında bankacılık sektöründe veri girişi ve form doldurma gibi angarya işlerin yapay zekâ tarafından yapılacağını böylece banka çalışanlarının daha ilginç şeylere odaklanacağını ifade etmiştir. (Ulusoy ve Demirel, 2021, s.265)’e göre dijital dönüşüm olarak da nitelendirilen bu artış başta iş kaybı olmak üzere bir dizi sorunları da beraberinde getirmektedir. Teorik arka planda dijitalleşme istihdam etkileşiminin 3 ayrı sonuç doğurabileceği tartışılmaktadır: istihdamı artıracığı, istihdamda değişim olmayacağı ve istihdamı azaltacağı. Konuyla ilgili yapılan analitik çalışmaların büyük bir kısmında dijitalleşmenin bankacılık sektöründe işsizliği artırdığı (istihdamı azalttığı) sonucuna ulaşmıştır. 2019 yılında ortaya çıkmış COVID-19 pandemisiyle; bankalardaki dijitalleşmenin kullanımı koşullar dolayısıyla artmıştır. Banka çalışanlarının bir kısmı evden çalışmaya başlamış ve 2022 yılında da bu sürece devam etmektedirler. (Taşkın, 2021, s.1458) çalışmasında, 2021 yılının Mart ve Nisan aylarında Bursa şehir merkezinde ikamet eden ve pandemi döneminde en az 3 ay evden çalışmış banka çalışanlarının iş verimliliğini ve öncülleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma bulgularına göre evden çalışan banka çalışanlarının iş verimliliği öncülünün -0,35 yol katsayısı ile aile- iş çatışması olduğu görülmektedir. Çalışanın işe ilişkin sorumluluklarının ailevi sorumluluklar nedeniyle yerine getirilmesinde yaşanan zorluk olarak tanımlanan aile-iş çatışması özellikle pandemi döneminde evden çalışmada en önemli etken olarak tespit edilmiştir. Algılanan iş verimliliğinin ikinci önemli öncülü -0,29 yol katsayısı ile rol çatışması, üçüncü önemli öncülü ise -0,19 yol katsayısı ile algılanan strestir. Araştırma sonuçlarına göre, algılanan stresin pandemi dönemi için en önemli öncülü aile- iş çatışmasıdır. Güzel ve Aydın’ın (2021, s.132) çalışmasında; COVID-19 döneminde banka çalışanlarının iş performansını etkileyen faktörleri incelemiştir. Bu çalışmada, Erzurum il merkezinde bulunan özel ve kamu bankalarında çalışanların COVID-19 salgını nedeniyle evden çalışma sistemiyle birlikte iş performanslarını etkileyen evden çalışma, çalışma alanı, iş memnuniyeti ve iş motivasyonu gibi faktörler incelenmiştir. Çalışma sonucunda, çalışılan ve yetiştirilmek zorunda olunan işlerin aile ve çevre tarafından anlaşılması, çat kapı ziyaretler, iş arkadaşlarından uzakta olmak, eksik-yetersiz teknik donanım ve ekipman gibi faktörler iş performansını düşürebilirken işe gitmek için harcanılan zamandan tasarruf, iş yerinde yaşanan stresin yokluğu, aileye daha fazla vakit ayırma, mutfak imkanları gibi faktörler ise iş performansını arttırabileceği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın diğer bulgularına bakıldığında; COVID-19 salgını döneminde araştırmaya konu olan evden çalışma, iş memnuniyeti ve demografik değişkenlerden cinsiyet ile çalışılan kurum değişkenleri ile bankacıların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülürken; çalışma alanı, iş motivasyonu ve demografik değişkenlerinden yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışılan süre ile pozisyon değişkenlerinin ise bankacıların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın sonucunda kamu sağlığını korumak amacıyla devreye alınan uygulamalar neticesinde süregelen alışkanlıklar geçici olarak değiştiğinden, evden çalışma sisteminde bankacıların çalışma alanları iş performanslarını etkilememektedir. Bunun yanı sıra COVID-19 salgını sürecinde olumsuz ekonomik şartlara rağmen maaş ödemeleri ve terfi imkânları devam ettiğinden, bankacıların iş motivasyonu değişmemektedir.

Uluslararası bankalara bakıldığında UBS, Citigroup, Wells Fargo, HSBC ve BNY Mellon gibi bankalar esnek çalışma planlarını belirtmişlerdir. Bazı banka firmaları çalışanlarının yüzde 10'unun haftanın beş günü ofiste olmasını beklemektedir. Bunun sonucunda birçok banka esnek çalışma düzenlemeleri sunmaktadır. Dijitalleşme öncesi eski sistemde uzun saatler boyunca çalışmak zorunda kalan bankacılar esnek çalışma saatleri sayesinde aileleriyle daha fazla zaman ayırabilmekte ve endüstri geleneğinden kopabilmektedirler. Yaklaşık 50.000 çalışanı olan BNY Mellon bankası, ekiplerinin kendi yüz yüze ve uzaktan çalışma karışımını belirlemelerine izin vermektedir. Banka ayrıca belirli rollerdeki ve konumlardaki çalışanlar için iki haftalık bir "her yerden çalışma" politikası başlatmıştır. BNY Mellon sözcüsü Garrett Marquis, çalışanlar hevesle planlarını yaparken, ofisin etrafındaki enerjinin gözle görülür şekilde hissedildiğini vurgulamıştır. HSBC'nin Manhattan'da bulunan bankası, binasını yüzde 40 kapasitede tutmakla beraber işbirliğini teşvik etmek için sıralı açık plan terminalinde işbirliğini cesaretlendirmek için daha fazla masa konumlandırmıştır (Şekil 1). Jp Morgan bankası, 14.000'e kadar çalışanın ana üssü olacak yeni genel merkezde "açık oturma" düzenine geçeceğini belirtmiştir. USB başkanı Naratil, evden çalışmanın verimsiz olduğu düşüncesinin yıkıldığını aslında çalışanların daha üretken olduklarını düşünmüştür (Nguyen, 2022).



Şekil 1: HSBC Bankası, Manhattan (Nguyen, 2022)

COVID 19 pandemisiyle kullanım amacına göre ayrılan mekânlar birbiriyle iç içe geçerek mekânsal sınırların daha az belirgin olmasına sebebiyet vermiştir. Çalışma ofisleri, modernleşme ile birlikte belirli ihtiyaçlar ve tasarım kriterleri doğrultusunda dizayn edilmiştir. Banka firmaları kurum kimliklerini yansıtan tasarımları ofislerde ve banka şubelerinde kullanmayı tercih etmiştir. Şekil 2'de Akbank bankası, logosunda kullandığı kırmızı rengi ofisinde de kullanmayı tercih etmiştir (Şekil 2). Zeminde yer alan yapay yeşillendirme ile mekânda ufak bir bahçe yaratılmak istenmiştir. Duvar yazıları kurumun hedeflerini belirtmektedir.



Şekil 2: Akbank Bankası Bölge Müdürlükleri İç Mekan Tasarımları (Url-1, 2022)

Zeminde yer alan yapay yeşillendirme ile mekânda ufak bir bahçe yaratılmak istenmiştir. Duvar yazıları kurumun hedeflerini belirtmektedir. Şekil 3’te Denizbank’ın dış cephesi görülmektedir. Binanın ön ve yan cephelerine mavi renkte su dalgası formuna benzeyen parçalar eklenmiş firmanın kurum kimliği yansıtılmaya çalışılmıştır.



Şekil 3: DenizBank Bağdat Caddesi, İstanbul (Yazarın kendi arşivi)

Ofislerin aksine ev ortamında, kurum kimliği yerine kişilerin kendi özel yaşamına ait eşyaları yer almaktadır. Kişi ev dışında farklı bir mekâna çalışmaya gittiğinde çevresinde eğer banka şubesi yoksa banka kimliğine ait belirgin işaretlere rastlama olasılığı düşük olacak böylelikle zihninde şirkete dair çevresel bir imge oluşturması zorlaşacaktır. Çalışan, farklı bir mekânda bilgisayarda gerçekleştirilen görevler ve çevrimiçi toplantılar sayesinde kurumla olan iletişimini sağlayacaktır. Bu doğrultuda banka çalışanları için kurgulanan ve tasarlanan mekânlar ve insanların bu alanlarda bulunma zorunluluğu iş verimliliği ve kişinin mekân aidiyeti bakımından tartışılması gereken bir konudur.

Modern zamanın getirilerinden biri olan fazla mesai bireyleri evlerinden daha çok çalışma alanlarında vakit geçirmesine sebep olmaktadır. Kişilerin uzun yıllar çalıştığı mekânlara karşı aidiyet duygusu oluşturabileceği fakat fiziksel çevrenin ve sosyal ortamın aidiyet

duygusunu değiştirebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Dijitalleşme, çalışma mekânlarının sınırlarını genişlettiğinde ve kişi farklı mekânlardan çalışabildiğinde mekân aidiyetinin değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir. Özellikle sanal mekânların daha çok kullanılacağı varsayıldığında aidiyet olgusu tamamen ortadan kalkabileceği ihtimali mevcuttur.

Sanal mekân küresel olarak birbirine bağlanmış bilgisayar temelli ve erişimli, çok boyutlu, yapay ya da sanal gerçekliktir. Yukarıdaki varsayım karşılık Benedikt, sanal mekânda enformasyona dayalı kurumların ve çalışmanın tıpkı sıradan fiziksel mekânda olduğu gibi bir tarza, kimliğe, mimariye ve çalışma gerçekliğine sahip olduğunu söylemektedir. Sanal mekân, bir coğrafyaya, bir fiziksel mekâna, bir doğa ve yasaya sahiptir. Sanal mekânda sıradan insan ve bilgi işçisi enformasyonu doğrudan arayabilir, yönlendirebilir, yaratabilir veya kontrol edebilir. 1994 yılında fütürolog Hamish Mcrae'nin öngörüsü olan "Elektronik devimin en ilginç yanı sosyal sonuçları olacaktır. Gerçekten özgür iletişimin şu üç alanda getireceği sonuçlar ilginç olacaktır: işyeri çoğu kimse için merkezi yer olmaktan çıkacak, evin bazıları için işverenin bulunduğu ülkede bile olması gerekmeyecek ve kişinin dış çevresinde, ülkesi, kenti ve sokağında büyük değişiklikler olacaktır" düşüncesi gerçekleşmeye başlamıştır (Mercan, 2010,s.6). Bu doğrultuda aşağıdaki bölümde finans sektörünün önemli bir kolu olan bankalar ve çalışanlarının dijitalleşme sürecindeki mekânsal değişikliği çözümlenmek adına izlenen yöntem belirtilmiştir.

3. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatür araştırmasında banka mekânlarının tarihteki gelişimi incelenmiş daha sonra 21.yüzyıl banka tipleri açıklanmıştır. COVID-19'la hızlanan dijitalleşme sürecinin banka çalışanlarına ve mekânlarına yansımalarına dair sonuçlar literatür araştırmasına dahil edilmiştir. 2022 yılındaki dijitalleşmenin banka mekânlarına ve çalışanlarına etkisini saptamak adına çeşitli bankaların genel müdürlük çalışanlarından 15 adet soruyu çevrimiçi olarak cevaplaması istenmiştir. Örneklem, kartopu tekniği ile İstanbul'da bulunan çeşitli bankaların genel müdürlük çalışanları tarafından oluşturulmuştur ve 46 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bazıları bütün soruları yanıtlamayı tercih etmemiştir.

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi form oluşturulmuştur.Çalışanların sosyo-demografik özelliklerini saptamak adına 2 adet yaş ve cinsiyet sorusu sorulmuştur. Görüşmelerde belirtilen yaş aralığının belirlenmesindeki amaç artan tecrübenin mekân seçimine etkisini belirlemektir. Orta yaş aralığında olan kişilerin evlilik oranlarının ve iş tecrübesinin artması gibi etmenler bu yaş aralığındaki katılımcıların mekânlarını farklı kılabilen varsayılmıştır. İş hayatı dışında çocuk bakımı, ev işleri gibi günlük yükümlülükleri kadınların daha çok üstlenmesi varsayıldığından mekân seçiminde farklılık sağlayacağı düşünülmektedir cinsiyet sorusu eklenmiştir. 3,4 ve 5'inci sorularda katılımcılardan çalıştıkları banka, bölüm ve görevlerini belirtmeleri istenmiştir (tablo 1, sayfa 8). Görev tanımının ve yükünün, departmanlara göre değişkenlik göstereceği dolayısıyla mekân tercihinine etkisi olabileceği varsayılmıştır. 6. Soruda bankacıların firmalarda çalıştıkları yılları belirtmeleri istenmiştir. Mekânlarda geçen sürenin mekân aidiyetini etkilebileceği dolayısı ile mekân seçimine etkisi olabileceği varsayılmıştır. 7. soruda çalışma şekli (ev,ofis,hibrit) sorulmuştur (tablo 2, sayfa 9). Buradaki amaç bankacıların ağırlıkta hangi mekânlarda çalıştıklarını saptamaktır. 8. soruda COVID-19 pandemi sürecinde bankalarda kaldırılan / eklenen bölüm ve mekânlar saptanmak istenmiştir (tablo 3, sayfa 10). Bu soruda amaçlanan, dijitalleşmenin bankalarda mekânların azalmasına veya artmasına neden olup olmadığını araştırmaktır. 9. Soruda katılımcılardan evden çalışma şeklini bankacılık sektörünün iş verimliliği ve gelişimi açısından değerlendirilmesi istenmiştir (tablo 4, sayfa 11). Bu sorudaki amaç ev gibi mekânsal aidiyetin daha fazla olduğu ve insanların daha

rahat hissettiği bir ortamda çalışmanın verimliliğe etkisini araştırmaktır. Dijitalleşme insanların yapacağı birçok görevi yapay zekâ ile gerçekleştirebilmekte dolayısıyla insan gücüne ihtiyaç duyulmamasına neden olabilmektedir dolayısıyla 10.soruda katılımcılara dijitalleşme ile birlikte görev değişimi yaşayayıp yaşamadığı sorulmuştur (tablo 5, sayfa 12). 11 ve 12. sorularda katılımcılardan çalışmaları bankalarının anlaştığı co-working alanlarının mevcudiyeti ve bankaların bu alanları destekleyip desteklemediği sorulmuştur (tablo 6 ve 7, sayfa 13,14). Co-working alanları kentin farklı lokasyonlarda bulunan, içerisinde kafe, kütüphane, konferans salonu gibi birimleri barındıran ortak çalışma alanlarıdır. Kafelerden farkı odaların kiralanarak firmaların özel toplantı ve çalışma yapabileceği ortamları sunmasıdır. Co-working alanlarının artan talep karşısında giderek daha fazla lokasyonda konumlanacağı öngörülmüştür. Çalışanlar, uzak iş yerlerine gitmek yerine evlerine daha yakın konumlardaki co- working alanlarını tercih edebileceği varsayılmaktadır.11. soruda amaçlanan bankaların co-working alanlarını ne kadar desteklediği veya kullandığını saptamaktır. 13. soruda banka ofisleri dışında farklı bir mekânda çalışmanın kuruma bağlılığı üzerindeki etkisi araştırmak istenmiştir(tablo 8, sayfa 15). Banka firmaları, iç ve dış mekânlarda kurum kimliklerini yansıtmak adına renk, doku gibi çeşitli iç mekân tasarım kriterleri oluşturmaktadırlar. 13. soruda amaçlanan kurum kimliğinin yansımaları olmayan farklı bir mekânda çalışmanın kuruma bağlılığının etkisini araştırmaktır. 14. Ve 15. soruda katılımcılardan ‘iş hayatlarını ofis dışında farklı bir mekânda sürdürmek istemedikleri ve nasıl mekânlarda çalışmak istedikleri saptanmak istenmiştir (tablo 9 ve 10, sayfa 16).Burada amaçlanan dijitalleşme sürecinde çalışanların iş verimliliği ve mekân algısı yönünden ofise ihtiyaç duymadan hangi tür mekânlarda çalışmak istediklerini belirlemektir.

4. Bulgular

Çevrim içi mülakat 46 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %45.7’si 26-35 yaş, %50’si 36-45 yaş, %4.3’ü 45-65 yaş aralığındadır. Katılımcıların %78,3’ü kadın, % 21,7 ‘si erkektir. Katılımcıların çalıştığı bankalar, bölümleri, görevleri ve mülakatta belirttikleri bankada çalıştıkları yıllar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir(Tablo 1).

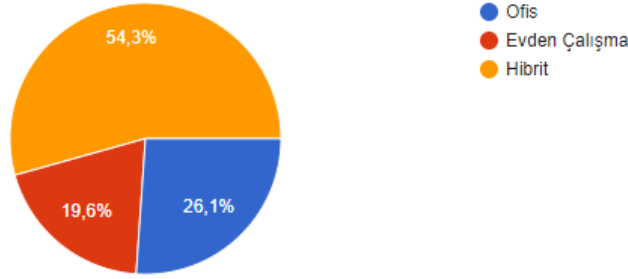
Tablo 1. Katılımcıların çalıştıkları bankalar, bölümler, görev ve çalıştıkları yıl sayısı

Katılımcı	Çalıştığı Banka	Bölümü	Görevi	Yıl
K 1	Alternatif Bank	Kurumsal Krediler	Yönetmen	7
K 2	HSBC	Hazine	Yönetici Asistanı	20
K 3	Yapı Kredi Bankası	Fon Kontrol Operasyon	Uzman	3 ay
K 4	Türkiye İş Bankası	Genel Müdürlük	Yetkili	20
K 5	Türkiye İş Bankası	Hazine Operasyon	Kıdemli Uzman	15
K 6	Ziraat Bankası	Operasyon Merkezi	Operasyon Merkezi Asistanı	9
K 7	Ziraat Bankası	Genel Müdürlük	Asistan	13
K 8	Ziraat Bankası	Şube Operasyonları	Müşteri Deneyimi Asistanı	4
K 9	Ziraat Bankası	Operasyon Merkezi	Asistan	5
K 10	Ziraat Bankası	Operasyon Merkezi	Asistan	5
K 11	Kamu Bankası	Kart Operasyonları	Yönetmen	16
K 12	Ziraat Bankası	Belirtilmemiştir	Asistan	6
K 13	Ziraat Bankası	Genel Müdürlük	Belirtilmemiştir	13

K 14	Yapı Kredi Bankası	Emlak Yönetimi	Bütçe İzleme ve Raporlama	12
K 15	Garanti BBVA	Eğitim	Yetkili	14
K 16	Alternatif Bank	Belirtilmemiştir	Belirtilmemiştir	15
K 17	DenizBank	Yurtdışı Ödemeler	Yönetmen	8
K 18	Alternatif Bank	Kurumsal Kredi Tahsis	Kredi Analist	2
K 19	ING	Kurumsal Kredi Tahsis	Yönetmen	1
K 20	Alternatif Bank	Kurumsal Kredi Tahsis	Yönetmen	8,5
K 21	Türkiye İş Bankası	Satış	Portföy Yöneticisi	13
K 22	Belirtilmemiştir	Belirtilmemiştir	Proje Direktörlüğü	11
K 23	Türkiye Ekonomi Bankası	Pazarlama	Yönetici	18
K 24	Türkiye İş Bankası	Ödeme Sistemleri	Müdür Yardımcısı	12
K 25	Odeabank	Krediler	Müdür Yardımcısı	1
K 26	Türkiye İş Bankası	Ödeme Sistemleri	Kullanıcı Deneyimi Araştırmacısı	15
K 27	Odeabank	Kredi Tahsis	Müdür	1
K 28	Türkiye İş Bankası	Veri Yönetimi Bölümü	Veri Analisti	12
K 29	Odeabank	Ticari Krediler Tahsis	Müdür Yardımcısı	1
K 30	Türkiye İş Bankası	Krediler Portföy Yönetimi	Uzman	12
K 31	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Direktör	16
K 32	Garanti BBVA	Yetenek & Kültür	Solutions Development	14
K 33	Odeabank	Kurumsal Bankacılık	Direktör	9
K 34	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Dış Ticaret Finansmanı Yetkilisi	1
K 35	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	TF Associate	1,5
K 36	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Muhabir İlişkileri Yönetimi Yönetmeni	11
K 37	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Muhabir İlişkileri Yetkilisi	Yeni Başlangıç
K 38	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Muhabir İlişkileri Uzmanı	4
K 39	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Muhabir İlişkileri Yönetimi Uzmanı	1
K 40	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar ve Dış Ticaret Finansmanı	Belirtilmemiştir	5
K 41	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Yönetmen	8
K 42	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Dış Ticaret Finansmanı Uzmanı	7
K 43	Garanti BBVA	Finansal Kurumlar	Muhabir Bankacılık	1
K 44	DenizBank	Ticari Bankacılık	Müdür	6
K 45	Alternatif Bank	Krediler	Kredi Tahsis Yönetmeni	7
K 46	Alternatif Bank	Kredi Tahsis	Müdür Yardımcısı	9

Katılımcılara bankalardaki çalışma şekli sorulmuş ve ofis, evden çalışma, hibrit seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların %54,3’ü hibrit, %26,1’i ofis, %19,6’sı evden çalışma şeneğini işaretlemiştir. Aşağıda oranlar şema şeklinde belirtilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların çalışma şekli



Çevrim içi formda yer alan ‘COVID-19 pandemi sürecinde bankanızda kaldırılan / eklenen bölüm ve mekân var mıdır? Var ise açıklayınız.’ sorusuna katılımcılar yemekhane, spor alanları, kuaför gibi sosyal alanların kaldırıldığını belirtmiştir (Tablo 3). Türkiye İş Bankası, evden çalışma şeklinden verim alamayanlar için paylaşımlı ofis seçeneği sunmuştur. Bazı bankalarda müdürlüklerin yeri değişmekle birlikte sosyal alanlar dışında kaldırılan bölüm veya mekân olmamıştır.

Tablo 3. ‘COVID-19 pandemi sürecinde bankanızda kaldırılan / eklenen bölüm ve mekân var mıdır? Var ise açıklayınız’ sorusu ve cevapları

Soru 8: COVID-19 pandemi sürecinde bankanızda kaldırılan / eklenen bölüm ve mekân var mıdır? Var ise açıklayınız.	
Katılımcı	Cevap
K 1	Yok.
K 2	Yok.
K 3	Yok.
K 4	Yok.
K 5	Müdürlüklerin bazıları değişti.
K 6	Hayır olmadı.
K 7	Hayır.
K 8	Yok.
K 9	Yok.
K 10	Yok.
K 11	Evet, lokasyon sayısı artırıldı az kişinin çalışmasını sağlamak üzere.
K 12	Cevap verilmemiştir.
K 13	Bilmiyorum.
K 14	Gm içi ortak sosyal alanlarda kısıtlama kapama
K 15	Cevap verilmemiştir.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Var.
K 18	Kafe
K 19	Yok.
K 20	Cevap verilmemiştir.
K 21	Hayır.
K 22	Ek Bina.
K 23	Yok.
K 24	Hayır.
K 25	İk fonksiyonunun yapısı değişti.
K 26	Uzaktan çalışma süresinde ev ortamında verimli çalışamayanlar için paylaşımlı ofis seçeneği sunulmuştur.
K 27	Var.

K 28	Hayır.
K 29	Hayır.
K 30	Hayır.
K 31	Evet kuaför,kuru temizleme, yemekhane, Starbucks.
K 32	Yok.
K 33	Yok.
K 34	Var.
K 35	Sosyal mesafeli yemekhane geldi.
K 36	Hayır.
K 37	Yemekhane sınırlandırılması.
K 38	Yemekhane de masalara separatorler eklendi.
K 39	Yok.
K 40	Cevap verilmemiştir.
K 41	Cevap verilmemiştir.
K 42	Yemekhane içerisine kişiler arası mesafe amacıyla şeffaf renkli ayraçlar konuldu.
K 43	Cevap verilmemiştir.
K 44	Cevap verilmemiştir.
K 45	Tamamen evden çalışmaya geçildi,nobetleşe gidildiğinde sosyal alanlar kapalıydı.
K 46	Yok.

'Evden çalışma şeklini bankacılık sektörünün iş verimliliği ve gelişimi açısından değerlendiriniz.' sorusuna katılımcıların çoğunluğu iş verimliliği açısından evden çalışma şeklini olumlu bulmuştur (tablo 4). Olumlu bulunmasının sebeplerinden biri trafiğe çıkılmaması nedeniyle etkin zaman kullanımı olmuştur. Katılımcılar özel hayat ve iş dengesininin kurulmasında evden çalışmanın daha verimli olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar yolda geçen zaman yerine daha sık toplantı yapabilmekte ve talebe daha hızlı cevap verebildiklerini belirtmiştir. K 33 adlı kullanıcı evden çalışan bireylerin çocuklu olup olmamasının verimliliğini etkileyebileceğini ifade etmiştir. K 39 adlı katılımcı evden çalışmanın maliyeti düşürdüğünü belirtmiştir. Bunun yanında iki katılımcı hibrit çalışma modelinin daha sağlıklı olduğunu vurgulamış, evden çalışmanın ekiple bağlantıyı kopardığını ifade etmiştir.K 8 adlı katılımcı evden çalışma şeklini olumsuz bulmuş, K 30 adlı katılımcı genel müdürlük çalışanları için olumlu fakat şube çalışanları için evden çalışmanın iş yükünü arttırdığını belirtmiştir. K 44 adlı müdür pozisyonundaki katılımcı evden çalışmayı ticari bankacılık adına verimsiz bulmuştur.

Tablo 4. 'Evden çalışma şeklini bankacılık sektörünün iş verimliliği ve gelişimi açısından değerlendiriniz' sorusu ve cevapları

Soru 9: Evden çalışma şeklini bankacılık sektörünün iş verimliliği ve gelişimi açısından değerlendiriniz.	
Katılımcı	Cevap
K 1	Çalıştığım bölüm itibariyle müşteri ile bire bir iletişim hâlinde bulunmadığımdan ve raporlama ağırlıklı olduğundan iş verimliliği anlamında pozitif etkisi bulunmaktadır.
K 2	Olumlu/verimli.
K 3	Daha verimli.
K 4	Ofis ve ev farkı yok.
K 5	Daha verimli ve rahat oldu.
K 6	Evden çalışma çok verimliydi.
K 7	Çalışan ile eş değer olduğumu düşünüyorum. Kimi personelde verimsizlik olurken kimi personelin verimliliğini artırmıştır.
K 8	Evden çalışma şekli kişinin hayatını olumsuz etkilemektedir.
K 9	Verimli.
K 10	Verimli geçti.
K 11	Günümüz şartlarına göre çalışma şekli zaten o yöne evriliyor, ben hibrit çalışma modelinin en sağlıklı olduğunu inanıyorum.
K 12	Cevap verilmemiştir.
K 13	Zaman zaman olabilir ama her zaman değil.
K 14	Çok daha verimli.

K 15	Cevap verilmemiştir.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Verimli.
K 18	Verimli.
K 19	Kişilere özel hayat ve iş dengesini kurmasına yardımcı ve kurulan güvenle iş verimliliğinin daha da arttığı bir sistem.
K 20	Çok verimli olduğunu düşünüyorum.
K 21	Çalışma saatleri uzadığı için daha verimli olduğunu düşünüyorum.
K 22	Total harcanan zaman ve toplantı verimliliği arttı.
K 23	Evden çalışma sistemine pandemi nedeniyle çok hızlı adapte olunmak zorunda kalındı, bu vesileyle uzaktan çalışmanın avantajları daha net görülür hale geldi. Yolda zaman kaybının olmaması çalışanların bu vesile ile kendi hayatlarına daha fazla zaman ayırabilmesini sağladı. Uzaktan çalışma konsantre gerektiren işleri yaparken de çok verimlilik yarattığını düşünüyorum.
K 24	Verimliliği arttırdı.
K 25	Daha verimli hale geldi.
K 26	Gelişen ve dijitalleşen bankacılık sektöründe uzaktan çalışmanın bir gereklilik olduğuna inanıyorum. Bu şekilde, özellikle İstanbul gibi trafiğin yoğun olduğu büyük şehirlerde yolda geçirdiği zamanı kendine ayırarak daha verimli olmaktadır.
K 27	Oldukça faydalı.
K 28	Çalışma ortamı hazır olan kişi için odaklanma dışında verimlilik sorun olmamaktadır.
K 29	İş verimliliğini artırıyor.
K 30	Genel Müdürlük için çalışma şeklinde sadece mekân değişti ama şube çalışanları için iki katı işi daha az zamanda yapmak gerekti.
K 31	Olumlu.
K 32	Çok faydalı, yolda geçen zaman, toplantı odası rezevasyonu gibi verimsizlikler ortadan kalktı çok daha odaklı çalışılıyor.
K 33	Saha mevkiinde çalışan, satış ve pazarlama hizmetleri için verimliliği azalttığı, ancak ofis / genel müdürlük birimlerinin birçoğunda trafik vs de ortadan kalktığı için genel olarak verimlilik artışından bahsedilebilir. Elbette evdeki çalışma ortamı, çocuk olup olmaması gibi sebepler de belirleyicidir.
K 34	Gayet verimli.
K 35	Hiçbir verim kaybı gözüküyor.
K 36	Olumlu katkısı olduğu görüşümdedir.
K 37	İş verimini arttırdığını düşünüyorum.
K 38	Evden çalışma ile birlikte daha az dikkat dağınıklığı olduğu için ve zaman kaybı azaldığı için daha konsantre ve daha verimli çalışma fırsatı bulduk.
K 39	.Evden çalışma şeklinin verimliliği arttırdığını ve maliyeti düşürdüğünü düşünüyorum.
K 40	Çalışanlar açısından zaman kazancı getirdiği için iş kalitesine olumlu etkisi olduğunu düşünmekteyim. Ancak tamamen evden çalışmanın da ekiple bağlantıyı kopardığını düşünüyorum bu sebeple hibrit çalışma sistemini en mantıklı yöntem olarak düşünüyorum.
K 41	Cok verimli.
K 42	Daha verimli.
K 43	Cevap verilmemiştir.
K 44	Bölümüm için verimli değildir.
K 45	Özellikle yolda geçen zaman ve talebe cevap vermek adına acil işlerden kaynaklı verimli olduğunu düşünüyorum.
K 46	Daha verimli iş, daha etkin zaman kullanımı, kişisel hayat kalitesi artışı.

‘Dijitalleşme ile birlikte görev değişimi yaşadınız mı?’ sorusuna 40 kişi hayır cevabı, üç kişi evet cevabını vermiştir (Tablo 5). Görevi değişen katılımcı daha az basılı belge gerektiren göreve getirildiğini belirtmiştir.

Tablo 5. ‘Dijitalleşme ile birlikte görev değişimi yaşadınız mı?’ sorusu ve cevapları

Soru 10: Dijitalleşme ile birlikte görev değişimi yaşadınız mı?	
Katılımcı	Cevap
K 1	Hayır.
K 2	Hayır.
K 3	Hayır.
K 4	Hayır.

K 5	Cevap verilmemiştir.
K 6	Hayır.
K 7	Hayır.
K 8	Hayır.
K 9	Hayır.
K 10	Hayır.
K 11	Hayır.
K 12	Hayır.
K 13	Hayır.
K 14	Hayır.
K 15	Hayır.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Cevap verilmemiştir.
K 18	Hayır.
K 19	Hayır.
K 20	Hayır.
K 21	Hayır.
K 22	Yaşadım.
K 23	Hayır.
K 24	Hayır.
K 25	Hayır.
K 26	Hayır.
K 27	Hayır.
K 28	Evet.
K 29	Hayır.
K 30	Hayır.
K 31	Hayır.
K 32	Hayır.
K 33	Hayır.
K 34	Hayır.
K 35	Hayır, ama dijitalleşme sürecinde girdim.
K 36	Hayır.
K 37	Hayır.
K 38	Hayır.
K 39	Evet, daha az basılı belge gerektiren görevlerin içerisinde bulundum.
K 40	Hayır.
K 41	Hayır.
K 42	Hayır.
K 43	Hayır.
K 44	Hayır.
K 45	Hayır.
K 46	Henüz değil.

'Bankanızın anlaştığı co-working (farklı lokasyonlarda bulunan kafe benzeri ortak çalışma mekânları) alanları var mıdır?' sorusuna 37 kişi hayır cevabını vermiştir (Tablo 6).HSBC bankasında çalışan K 2 adlı banka çalışanı soruya evet yanıtını vermiştir. K 14 adlı Yapı Kredi Bankası'nda çalışan katılımcı co-working alanının sadece kampüs içinde olduğunu belirtmiştir. K 23 adlı katılımcı günümüz için farklı lokasyoarda çalışmaya bankalarının izin vermediğini ancak sektörde çok örnekleri olması sebebiyle co-working çalışma şekline zamanla geçileceğini ifade etmiştir. Aynı bankalarda çalışan kişilerden bazıları bu soruya evet yanıtını verirken bazılarıda hayır cevabını vermiştir. Bu duruma co-working tanımının farklı algılanması veya aynı bankanın departmanlarına göre değişkenlik gösterebileceği varsayılmıştır.

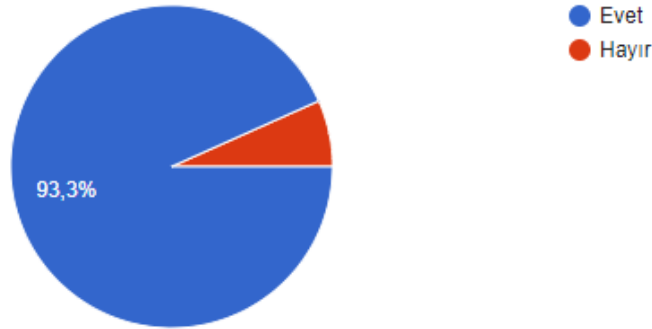
Tablo 6. 'Bankanızın anlaştığı co-working (farklı lokasyonlarda bulunan kafe benzeri ortak çalışma mekânları) alanları var mıdır?' sorusu ve cevapları

Soru 11: Bankanızın anlaştığı co-working (farklı lokasyonlarda bulunan kafe benzeri ortak çalışma mekânları) alanları var mıdır?	
Katılımcı	Cevap

K 1	Hayır.
K 2	Evet.
K 3	Hayır.
K 4	Hayır.
K 5	Henüz yok.
K 6	Hayır.
K 7	Hayır.
K 8	Yok.
K 9	Yok.
K 10	Yok.
K 11	Hayır.
K 12	Var.
K 13	Bildiğim kadarı ile yok.
K 14	Sadece kampüs içi.
K 15	Cevap verilmemiştir.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Evet
K 18	Yok.
K 19	Hayır.
K 20	Hayır.
K 21	Hayır.
K 22	Yok.
K 23	Şuan için farklı lokasyonlarda çalışmaya bankamız izin vermiyor ancak sektörde çok örnekleri olması sebebiyle bu şekilde çalışmaya zamanla geçileceğini düşünüyorum.
K 24	Evet.
K 25	Hayır.
K 26	Hayır.
K 27	Evet.
K 28	Hayır.
K 29	Hayır.
K 30	Hayır.
K 31	Hayır.
K 32	Hayır.
K 33	Hayır.
K 34	Yok.
K 35	Hayır yok.
K 36	Hayır.
K 37	Yok.
K 38	Yok.
K 39	Yok.
K 40	Hayır.
K 41	Hayır.
K 42	Hayır.
K 43	Yok.
K 44	Hayır.
K 45	Hayır.
K 46	Yok.

‘Bankanızın genel müdürlük dışında açık ve ortak çalışma alanlarını (Co-working) desteklemesini ister miydiniz?’ sorusuna 45 kişi cevap vermiş olup oranları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir(Tablo 7).

Tablo 7. Katılımcıların banka firmaları tarafından yapılacak açık ve ortak çalışma alanlarına desteği



‘Banka ofisleri dışında farklı bir mekânda çalışma, kuruma bağlılığı sizce etkiliyor mu?’ sorusuna 44 yanıtta 4 katılımcı hayır cevabını vermiştir (Tablo 8). Bazı çalışanlar çevrim içi olarak yapılan toplantılar ve haftalık buluşmalar sayesinde kuruma bağlılığın azalmayacağını düşünmüşlerdir. Bazı katılımcılar farklı mekândan çalışmanın kuruma bağlılığını azalttığını fakat değişik çevrelerin iş verimliliğini arttırdığını düşünmektedir. Bazı katılımcılar ofis ve ev ortamında çalışmanın yeterli olacağını belirtmiştir. Bunun yanı sıra çalışılan mekânlarının kalitesinin algıyı olumlu veya olumsuz yönde değiştirebileceğini düşünmüşlerdir.

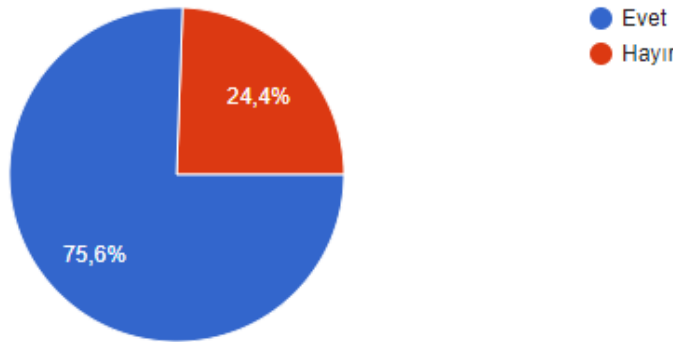
Tablo 8. ‘Banka ofisleri dışında farklı bir mekânda çalışma, kuruma bağlılığı sizce etkiliyor mu?’ sorusu ve cevapları

Soru 13: Banka ofisleri dışında farklı bir mekânda çalışma, kuruma bağlılığı sizce etkiliyor mu?	
Katılımcı	Cevap
K 1	Hayır, ekip iletişimi, zoom toplantıları ile günlük, haftalık buluşmalar ve toplantılar daimi olduğundan aşılabileceğini düşünüyorum.
K 2	Evet.
K 3	Hayır.
K 4	Hayır.
K 5	Hayır.
K 6	İş verimini artırıyor.
K 7	Hayır.
K 8	Bazen.
K 9	Evet.
K 10	Etkiler.
K 11	Hayır.
K 12	Hayır.
K 13	Bilmiyorum.
K 14	Home office bağlılık artırır.
K 15	Cevap verilmemiştir.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Evet.
K 18	Hayır.
K 19	Karşılıklı güven kuruma bağlılığı artırır.
K 20	Kesinlikle etkiliyor.
K 21	Etkileyebilir.

K 22	Çalışılan yerlerin kalitesi algıyı olumlu veya olumsuz etkileyebilir.
K 23	Evet.
K 24	Evet.
K 25	Evet.
K 26	Olumsuz bir etkisi olduğunu düşünmüyorum.
K 27	Evet.
K 28	Olumlu yönde etkisi var.
K 29	Hayır.
K 30	Hayır.
K 31	Hayır.
K 32	Hayır.
K 33	Hayır.
K 34	Ofis ve ev ortamı yeterli gibi.
K 35	Bence etkilemiyor, aksine esneklik çalışan bağlılığını artırıyor.
K 36	Evet.
K 37	Kesinlikle etkiliyor.
K 38	Etkiler ama sadece farklı bir mekânda çalışmak değil evden çalışmak da bağlılığı azaltıyor ancak değişiklik aynı zamanda çalışanların verimliliğini artırıyor ve tekdüzelikten çıkarıyor.
K 39	Hayır.
K 40	Ekip arkadaşlarımla çalışabildikten sonra hayır.
K 41	Hayır.
K 42	Evet.
K 43	Herhangi olumsuz bir etkisi bulunmuyor.
K 44	Kısmen.
K 45	Kesinlikle.
K 46	Evet.

‘İş hayatınızı ofis dışında başka bir mekânda sürdürmek ister misiniz?’ sorusuna 45 katılımcının verdiği yanıtların oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Katılımcıların ofis dışı mekânlara yaklaşım



‘Ev ve banka genel müdürlük ofisleri dışında hangi tür (kafe, kütüphane, restoran vs.) mekânlarda çalışmalarınızı sürdürmek isterdiniz?’ sorusunda kafe mekânları çoğunlukla tercih edilmiştir. İkinci olarak ev ortamı tercih edilmiş, bir katılımcı evine yakın mekânlarda çalışmak istemiştir. Üçüncü sırada kütüphane gibi sessiz mekânlar tercih edilmiştir. 4. sırada kafeleride içinde barındıran co-working alanları tercih edilmiştir.

Tablo 10. 'Ev ve banka genel müdürlük ofisleri dışında hangi tür (kafe, kütüphane, restoran vs.) mekânlarda çalışmalarınızı sürdürmek isterdiniz?' sorusu ve cevapları (Turan, 2022).

Soru 15: Ev ve banka genel müdürlük ofisleri dışında hangi tür (kafe, kütüphane, restoran vs.) mekânlarda çalışmalarınızı sürdürmek isterdiniz?	
Katılımcı	Cevap
K 1	Workinton tarzı mekanlar (sessiz, donanımlı).
K 2	Ev ve ofis dışında başka alanda çalışmak istemem.
K 3	Ofis dışı her yer.
K 4	Hayır.
K 5	Kafe.
K 6	Ev ortamında olması tercih olur.
K 7	Kütüphane.
K 8	Başka alanları ara sıra tercih ederim.
K 9	Hiçbiri.
K 10	Tercih etmem.
K 11	Dikkat dağıtacak kalabalığı ve hareketliliği olmayan her yerde çalışma sürdürülebilir.
K 12	Hayır.
K 13	Hayır.
K 14	Home office dışı olmamalı.
K 15	Cevap verilmemiştir.
K 16	Cevap verilmemiştir.
K 17	Cevap verilmemiştir.
K 18	Kafe
K 19	Ev dışında başka bir yerde rahat çalışabileceğimi düşünmüyorum.
K 20	Kafe olabilir.
K 21	Kafe.
K 22	Zaman zaman.
K 23	Kafede çalışabilirim.
K 24	Olabilir.
K 25	Kütüphane
K 26	Kütüphane, kafe, sahil kenarı veya ormanlık bir alan olabilir.
K 27	Kafe,kütüphane, workinton.
K 28	Hayır.
K 29	Kafe.
K 30	Hayır.
K 31	Kafe, kütüphane,restoran.
K 32	Kafe, working space.
K 33	Coworking ofis
K 34	Ev ve gm yeterli.
K 35	Çok tercih etmem, bazen kafe vs. olabilir ancak evi tercih ederim.
K 36	Kafe olabilir.
K 37	Kütüphane, kafe.
K 38	Kafe.
K 39	Kütüphane, cafe.
K 40	Cevap verilmemiştir.
K 41	Evime yakın alanlarda.
K 42	Kütüphane.
K 43	Kafe ya da ortak çalışma alanları.
K 44	Kafe.
K 45	Cevap verilmemiştir.
K 46	Kafe kütüphane.

5. Değerlendirme ve Sonuç

Yapılan görüşmeler sonucunda bankalarda hibrit sistem ağırlıklı olarak devam etmektedir. Banka çalışanları dijitalleşme ve COVID-19 sonucu ile çalışma mekânlarını değiştirmiş fakat ofislerine de gitmeye devam etmişlerdir. Evden çalışma şekli en az oranda olmasına rağmen banka çalışanları tarafından daha verimli bulunmuştur. Mülakata katılan bireylerin çoğunluğunun kadın olması ve kadınların ev yükünün daha

fazla olabileceği gibi sebepler ofis yerine evden çalışmanın kadın çalışanlar tarafından tercih edilmesine neden olabileceği düşünülmüştür .Bu bağlamda bankaların tasarlayacakları co-working alanlarına kreş gibi alanları dahil etmesi kadın çalışanlar açısından daha avantajlı olabilecektir. İkinci en çok tercih edilen çalışma şekli hibrit sistem; özellikle banka müdürleri ve ekiple bağlantıyı koparmak istemeyen banka çalışanları tarafından tercih edilmiştir. Görüşmelere bağlı olarak online toplantılar sayesinde sosyalleşebildiğini söyleyen katılımcılar mevcuttur.

Görüşmeler sonucu banka çalışanları çalışma alanı olarak banka ofislerine ihtiyaç duymamaktadır. Ev ve ofis dışında katılımcılar en çok kafe gibi alanlarda çalışmak istemiştir. Diğer tercih edilen seçenek ise kütüphaneler olmuştur. Banka mekânlarının zamanla kamusal mekânlara dönüşeceği hipotezi bu çalışmanın banka genel müdürlük çalışanları dahilinde onaylanmıştır.

Yapılan görüşmelerde banka şubelerinin iş yükünün arttığına değinilmiştir. Bu doğrultuda banka şubelerinin fiziksel mekân gereksinimi ayrı bir çalışmada irdelenmesi gerekmektedir. Bankalara ait iş gücünün değişime uğrayacağı hipotezi bu çalışmada desteklenmemiştir. Görüşmelerde katılımcılar bölümlerinin değişmediğini vurgulamış fakat bir katılımcı daha az yazılı belge gerektiren bölüme geçtiğini vurgulamıştır. Bankalarda kaldırılan veya kısıtlanan departman sadece sosyal alanlar olmuştur. Dijitalleşme sonucu banka genel merkez çalışanlarının görev dağılımı değişmemiştir. Dijitalleşme iş dağılımına etki etmemiş fakat mekân değişimi sağlamıştır.

Banka çalışanlarının en çok kamusal alanlarda çalışmak istemesi banka firmalarının klasik ofis düzeninden çıkması gerektiğini düşündürmüştür. Çalışma sonucunda banka ofislerinin tamamen ortadan kalkması günümüz için mümkün görünmemektedir fakat banka çalışanları bankalarının co-working alanlarını desteklemesini istemiştir. Ayrıca bir katılımcı bu çalışma alanlarını evine yakın konumda istemiştir. Yolda geçirilen zaman kaybının en aza inmesi katılımcılar tarafından önem arz etmektedir. Bu bağlamda sadece banka firmaları değil birçok ofisin çeşitli lokasyonlarda bulunan co-working alanlarını desteklemesi gerekmektedir. Çalışanlar günlük özel alışkanlıkları ve iş görevlerini keskin bir çizgiyle ayırmadan bütün bir sistemde yürütmek istemektedir. Mekânlara yansıyacak olan bu tercihler yeni mekân üretimlerini sağlayabilecektir. Kişilerin buldukları ve yaşadıkları mekânlardan ayrılmak istememesi sonucunda firmalar sanal mekânlar tasarlama noktasına gelebilecektir.

Banka çalışanlarının hibrit sistemi ile çalışması banka firmalarının ofislerden henüz vazgeçmediğini göstermektedir. Bu çalışmaya göre evden çalışmanın iş verimliliğini azaltmadığını göstermektedir. Çalışmak için mekân seçiminin çalışanlara bırakılması dijitalleşen dünyada önem arz etmektedir. İnsanların mekânlarını kendi tercih etmesi sonucunda her birey yeni mekân tasarlayabilecektir. Tasarlanan bu mekânlar yeni kolektif kamusal mekânları yaratabilecektir. Bu çalışma sonucu, banka kuruluşlarının yoğun çalışma mesai ve dijitalleşmenin getireceği yenilikler göz önünde tutularak mevcut ofis mekânların ihtiyacını yeniden değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmüştür. Bankaların bugünkü koşulları şirket ve banka müşterisi bilgilerinin saklanması noktasında mekân ihtiyacını gerektirmektedir. Bu doğrultuda geçiş süreci olarak her bir banka firmasının kendi co-working alanlarını desteklemesi çalışanların iş verimliliği açısından önem arz etmektedir. Dijitalleşmenin giderek gelişeceği ilerleyen yıllarda kilise gibi kutsal mekânlarda başlayan bankacılık faaliyetleri ve mekânları, kâğıt paranın da ortadan kalkmasıyla sınırları olmayan mekânlara dönüşeceği öngörülmüştür.

Kaynaklar

- Bankalar Sektör Araştırma Raporu (2021). T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Canatan, B. ve İpek, E. (2020). "Covid-19 Döneminde Türkiye'de Dijital Bankacılık İşlemlerine Dair Bulgular", *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, s.36-58.
- Crosman, P. (2018). "How Artificial Intelligence Is Reshaping Jobs In Banking," *American Banker*, New York. Url-<https://www.americanbanker.com/news/how-artificial-intelligence-is-reshaping-jobs-in-banking>.
- Güzel, D. ve Aydın, G. (2021). "Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: banka çalışanları üzerine bir uygulama", *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s.128-133.
- Kılıç, E. K. (2020). "Dünyada Bankacılık Tarihi ve Krizleri: Türkiye'deki Bankacılık Sektörü", *International Journal Of Financial Economics And Banking Practices*,s.1-31.
- Meena, M. M. ve Parimalarani, G. (2020)."Impact Of Digital Transformation On Employment In Banking Sector," *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, s. 4912-4916.
- Nguyen, L. (2022). "Wall Street's Rigid Culture Bends to Demands for Flexibility at Work" *The New York Times*, New York.
- Öğütcü, N. (2019). *Dijitalleşmenin Türkiye Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri*. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Savaş, Ö., Molu, F., Atlı, M., Yazıcı, H. (2014) Bankacılık Sektöründe Kullanıcı Deneyimi, Dijital Şube, *Akademik Bilişim Konferansı*, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Taşkın, D. (2021). "Covid-19 Döneminde Evden Çalışmada Algılanan İş Verimliliği ve Öncülleri Arasındaki İlişkiler: Banka Çalışanları ve Öğretmenler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, s.4, s.1445 - 1462
- Ulusoy, A. Ve Demirel, S. (2021). "Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi", *Emek ve Toplum*. Sayı 27, s. 256 - 267
- Yetiz, F. (2016). "Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi", Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.107-117.

İnternet Kaynakları

(Url-1)

<https://kariyer.akbank.com/WorkEnvironment>

(Erişim 01.08.2022)