TİASAD

Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi
The Journal of Turk & Islam World Social Studies

Yıl: 6, Sayı: 22, Eylül 2019, s. 150-163

Arş. Gör. Musa ÖZÇELİK

Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı

musaozcelik@tarsus.edu.tr

Doç. Dr. Vildan Hilal Akçay

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Y.O., Bankacılık

Anabilim Dalı, hilalvildan@gmail.com

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞMENİN KARIYER PLATOSU İLE İLİŞKİSİ

Özet

Günümüzde dünya, internet ve bilgi teknolojilerinin hızla yaygınlaşması sonucu etkilerinin sanayi devrimine göre daha büyük olacağı bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişim firmaların maliyetlerini ve dolayısıyla rekabet güçlerini doğrudan etkileyeceği için firmaların dijital dönüşüme ayak uydurmaları elzemdir. Bankacılık sektörü ise rekabetin en yoğun yaşandığı sektörler arasında yer aldığı için bankalar rekabeti sağlamak amacıyla kaliteli ve ucuz hizmet sunmalıdır. Bankaların faiz maliyetlerinden sonra en büyük maliyetleri ise personel ücretleri ve kira giderleridir. Dijital dönüşüm doğru bir strateji ile uygulandığında hizmet kalitesini artıracak ve maliyetleri düşürecektir. Ancak dijital dönüşümün hızla ilerlediği günümüzde bankalarda insan kaynağına olan ihtiyacın azalacağı düşünülmektedir. İnsan kaynağına olan ihtiyacın azalmasının, personele banka tarafından verilen değerin azalmasına, terfi süreçlerinin yavaşlamasına ve işten çıkarmaların artmasına yol açması kaçınılmazdır. Bu durum kariyer platosunun artmasına veya oluşmasına katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında bankacılık sektöründe üst düzey bir yönetici ile bir mülakat gerçekleştirilerek bankacılık sektöründe dijitalleşmenin kariyer platosu ile ilişkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Platosu, Dijitalleşme, Bankacılıkta Kariyer

THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER PLATEAU AND DIGITALITION IN BANKING SECTOR

Abstract

Today, as a result of the rapid expansion of the internet and information technologies, the world has entered a process of change in which its effects will be greater than the industrial revolution. Since this change will directly affect the costs and thus the competitiveness of the firms, it is essential that the companies keep up with the digital transformation. Digital transformation will improve service quality and reduce costs when implemented with the right strategy. However, it is thought that the need for human resources in banks will decrease with digital transformation. It is inevitable that the decrease in the need for human resources will lead to a decrease in the value given to the personnel by the bank, a slowdown in the promotion processes and an increase in layoffs. This may contribute to the increase or formation of the career plateau. In this context, an interview was conducted to examine this relationship.

Keywords: Career plateau, Digitalition, Career in Banking

Dijitalleşme Kavramı ve Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme

151

Dijitalleşme

Dijitalleşme, dijitalleşmiş kaynakları bütünleşmiş bir bilgi teknolojileri (BT) altyapısı ile yeni bir gelire, büyümeye ve şirkete değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürme sürecidir. Başka bir ifade ile dijitalleşme, yeni iş modelleri geliştirmek, benzersiz müşteri deneyimleri için bilgiyi, dijital teknolojileri ve şirket kaynaklarını yeni kombinasyonlar ile birleştirmek, yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ve şirket kaynaklarını daha etkin kullanmak için teknolojiyi kullanmak anlamına gelmektedir (Accenture, 2015).

Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, organizasyonların daha hızlı ve etkin hizmet vermek, faydalanıcı memnuniyetini artırmak için değişen toplumsal ihtiyaçlar ve hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkânlar doğrultusunda teknolojik unsurlarda ve iş süreçlerinde gerçekleştirdiği bütüncül bir dönüşümdür. Dijital dönüşümü birkaç teknolojiyle sınırlandırmak mümkün değildir. Ancak son yıllarda geliştirilen ve yaygınlaşan web 2.0, yapay zeka, geniş bant internet, bulut depolama, sosyal medya, artırılmış gerçeklik, 3B yazıcılar gibi teknolojiler dünyada dijital dönüşümde büyük etkiler oluşturmuştur.

Dünya genelinde organizasyonlar dijital bir dönüşüme girmiş olup bu dönüşüm yeni koşullara ve beklentilere uyum sağlamayı ve değişiklikler karşısında çevik olmayı gerektirmektedir. Bu yüzden en başarılı organizasyonlardan olan bankalar dahi dönüşümde zorluklar çekmektedir.

Dijital Dönüşüm Neden Zordur?

- Tek ve hazır bir paket çözümü yoktur. Dönüşüm her organizasyonda farklı olabilir.
- Dijital dönüşümde çözümün ne olduğuna dair net bir cevap yoktur.

TİDSAD

- Teknolojilerin hızla değişmesine karşılık alışkanlıklar aynı hızda değişmemektedir.
- Dijital dönüşüm insan, teknoloji ve süreç gibi farklı unsurları birlikte dönüştürme ve yönetmeyi gerektirmektedir.
- Organizasyonları iş ve işlemleri dönüşüm sürecinde devam etmektedir.
- Dijital dönüşümün sonu yoktur.
- Dijital dönüşüm geçmişi, bugünü ve geleceği bir bütün olarak düşünüp ona göre yol haritası çizmeyi gerektirir (Dijital, 2019)

Türkiye’de Dijital Dönüşüm Öncüleri

Accenture, Boğaziçi Üniversitesi, ODTÜ, Türkiye Bilişim Vakfı, ve Vodafone TR iş birliği ile “Türkiye Dijitalleşme Endeksi” adı altında yapılan araştırmaya göre 2015 yılında Türkiye’nin en dijital şirketi Garanti Bankası seçilmiştir. Ayrıca endekse göre puanlanan ilk on dört şirketten dördü banka olarak seçilmiştir. Buda Türkiye’de dijitalleşme çalışmalarında bankaların öncü olarak rol oynadığını ve dijitalleşmede daha başarılı olduklarını göstermektedir (Accenture, 2015)

Tablo 1: Alfabetik sıraya göre dijitalleşme öncüleri listesi

Dijitalleşme Öncüleri	Sektör Grubu
Acıbadem Sağlık Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.	Hizmet Faaliyetleri
Beymen Mağazacılık A.Ş.	Perakende Ticaret
Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Diğer İmalat
BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Toptan Ticaret
Derindere Turizm Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Hizmet Faaliyetleri
Gold Teknoloji Marketleri San. ve Tic. A.Ş.	Perakende Ticaret
Koçtaş Yapı Marketleri Ticaret A.Ş.	Perakende Ticaret
Migros Ticaret A.Ş.	Perakende Ticaret
Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş.	Hizmet Faaliyetleri
Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş.	Motorlu Kara Taşıtlarının İmalatı
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Finansal Hizmetler
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Finansal Hizmetler
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Finansal Hizmetler
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Finansal Hizmetler

Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Çalışmaları

Dijitalleşme ve gelişen teknolojiler doğrultusunda bankalar müşterilerinin şubelerde daha az bekleme süresi, daha hızlı ve daha iyi hizmet beklentilerini karşılamak amacıyla yeni hizmet modelleri geliştirmeye başlamış ve bazı bankalar bu modelleri şubelerinde uygulamaya geçmiştir. Dijital dönüşümde müşteri deneyimi ön planda tutulmuş olup müşterilerin tek bir noktadan her türlü hizmeti hızlı ve kolay bir şekilde yapması amaçlanmaktadır (Garanti, 2017).

Her bankanın izlediği yol ve bu yolda kullandığı teknoloji ve bu sürece verdiği isim farklı olsa da, dijitalleşme sürecinden bekledikleri amaçlar temelde aynıdır. Gelişen teknolojiyi şube hizmet modellerine entegre etmeye başlayan bankalar şu dört temel hedefe odaklanmaktadır:

- Daha iyi bir müşteri deneyimi oluşturma
- Daha fazla müşteriyi dijital kanallara yönlendirerek
- Operasyonel yükü azalan banka personellerinin ürün sunma yetkinliklerini artırarak satışa yönlendirmek
- İşlemlerin hızını artırarak daha çok kişiye daha hızlı hizmet sunmak (Garanti, 2018)

Dijitalleşme ile yeni hizmet modeline geçen bankalar yukarıda saydığımız temel hedeflere yönelik teknolojileri kullanmaya başlamışlardır. Yeni dijital şubelerde personellerin müşteri ile daha fazla etkileşim halinde olması için ürün ve hizmet sunum olanağı artırılmakta, müşteriye her an her yerde hizmet sunmak için araçlar geliştirilmekte, operasyonel süreçler esnetilerek müşteri memnuniyeti ön planda tutulmakta, operasyonel verimliliği artırmak için çalışmalar yapılmakta, müşterilerin dijital kanalları daha çok kullanmasına yönelik çalışmalar yapılmakta ve süreçler yenilenmekte, şubelerde gişeler kaldırılarak müşterilerin oturarak hizmet alabilecekleri yeni masalar oluşturulmakta ve müşterilerin bilgi amaçlı kullanabileceği dijital ekranlar geliştirilmektedir. Ayrıca yapay zekânın gelişmesi ile birlikte bazı iş yükleri, geliştirilen robotlara yüklenmektedir. Örneğin müşteri sorunları ve şikâyetlerini yapay zekâ ile geliştirilen robotlar cevaplamaktadır. Bankalar yapay zekâyı ağırlıklı olarak operasyon otomasyonu, sahtekârlık tespiti, müşteri şikâyetlerini alma ve cevaplama, müşteri sorunlarını çözme, gerçek zamanlı kimlik doğrulama, akıllı alacak yönetimi gibi konularda kullanmaktadır (Fintech, 2018).

Müşteri Deneyimi Nedir?

Müşteri Deneyimi, firma ile müşteri arasında gerçekleşen etkileşim sürecini ve bu sürecin kalitesini tanımlamaktadır. Bu etkileşim müşteri ile firma arasındaki ilişkinin kurulduğu ilk noktada başlar ve müşteri ile ilişkinin genişletildiği süreç boyunca devam eder. Örneğin müşteri deneyimi; sosyal medya yorumları, firmanın pazarlama faaliyetleri, müşterinin şirketin ürün ve hizmetleri hakkında bilgi edinmesi, müşterinin satış noktası ziyareti, müşterinin ürün veya hizmet satın alması gibi faaliyetlerle başlar ve satış sonrası hizmetler ve sadakat/ödül programları ile devam eder. Müşterinin tüm bu süreçteki memnuniyet düzeyi müşteri deneyimi adı altında takip edilir (Deloitte, 2019)

Günümüzde bankacılık sektöründe oldukça büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Hiç şüphesiz bu rekabet içerisinde bankaların temel amacı karlılığı ve ciroyu artırmaktır. Bankalar dijitalleşme çalışmalarını ilk olarak operasyonel maliyetlerini düşürmek için başlatsalar da daha

sonra rekabetin yoğun olduğu bu sektörde müşteri deneyimini ön planda tutarak dijitalleşme çalışmalarına devam etmişlerdir.

Müşteri Deneyimi Neden Önemlidir?

Günümüz gelişen teknolojisi ve küreselleşme ile birlikte müşteriler satın almayı düşündükleri ürünleri daha kolay araştırıp diğer firmaların ürünleri ile fiyat ve kalite açısından kolaylıkla karşılaştırabilmektedir. Bu yüzden artan rekabet koşulları ile birlikte müşteriler ürün seçmede daha fazla söz sahibi olmuştur ve tercihlerini çok hızlı bir şekilde değiştirebilmektedir. Ayrıca;

- Müşteri beklentileri artmaktadır.
- Yeni müşteri kazanmanın maliyeti yüksektir.
- Artan rekabet koşulları ile birlikte; yeni müşteri bulma, müşteri sadakati ve müşterinin yeni bir ürün daha satın alması için hizmet kalitesi giderek artan bir etken olmaktadır.
- Yeni müşteri bulma maliyeti, mevcut müşteriyi elde tutma maliyetinden altı kat daha fazla maliyete sahiptir.
- Şirketler karlılıklarını mevcut müşterilerini koruyarak artırabilirler.
- Aldığı mal veya hizmetten mutlu olan müşteri, deneyimini 4-5 kişiye anlatmaktadır. Tam tersi durumda ise mutlu olmayan müşteri 9-12 deneyimini anlatmaktadır.
- Her 3 müşteriden 2'si, hizmet aldığı şirketin kendisine önem vermediğini düşünmektedir.
- Olumsuz bir deneyim yaşayan 25 müşteriden sadece 1 tanesi ürün veya hizmet aldığı şirkete bunu belirtmektedir.

Yukarıda saydığımız bu sebeplerden dolayı firmalar karlılıklarını artırmak ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için müşteri deneyimine önem vermek zorundadır. Aksi takdirde yoğunlaşan rekabet koşulları içerisinde yok olmaya mahkûm olabilirler (Deloitte, 2019).

Yapay Zekâ Nedir?

Yapay zekâ canlı bir organizma olmayıp, yapay araçlar ile oluşturulan ve insan gibi davranış ve hareketler sergileyebilen teknolojiye verilen genel bir addır. İnsana özgü öğrenme, hissetme, karar verme, öngörme gibi eylemleri gerçekleştirebilen robotlar olarak da tanımlanabilmektedir.

Yıllara Göre Bankacılık Sektörü Şube ve Personel Sayısı Değişimi

Türkiye Bankalar Birliği 2018 Aralık verilerine göre bankacılık sisteminde 52 adet banka faaliyet göstermektedir. Bunlar faaliyet alanlarına göre sırasıyla

- Mevduat bankaları 34 adet
- Kalkınma ve yatırım bankası 13 adet
- Katılım bankası 5 adet olarak gruplandırılabilir.

Şekil 1: Türkiye’de faaliyet gösteren banka sayısı ve türleri

* Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar.

(TBB, 2019)

Türkiye Bankalar Birliği 2018 Aralık verilerine göre mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında toplam 192.313 kişi çalışmaktadır.

2014-2018 yılları arasında mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları çalışan kişi sayısı şekil 2’de yer almaktadır.

Şekil 2: Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda toplam çalışan kişi sayısı

(TBB, 2019)

Son dört yıllık dönemde bankaların personel sayısı %4,2 oranında azalış göstermiştir ve bu azalış istikrarını sürdürmektedir.

Türkiye Bankalar Birliği 2018 Aralık verilerine göre mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları toplam şube sayısı 10.454'tür.

Şekil 3: Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların toplam şube sayısı

(TBB, 2019)

2. Kariyer Platosu

Kariyer platosu Ference, Stoner ve Warren (1977) tarafından “promosyon elde etme olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktası” olarak tanımlanmıştır. Malumdur ki promosyon kavramı, sadece dikey terfiyi değil, bunun yanında ücrette artış ve ilave, çeşitli sosyal yardımlar, resmi yetki ve sorumlulukta artış, çalışma gruplarına üyelik, fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi birtakım fırsatları da kapsamaktadır. Fakat yukarıda bahsi geçen Ference ve arkadaşlarına ait kariyer platosu tanımında yer alan promosyon kavramı, bir örgüt hiyerarşisi içinde “yukarıya doğru (dikey) hareket/ terfi” anlamında kullanılmıştır (Sanborn and Berger, 1990).

Feldman ve Weitz (1988), kariyer platosu kavramını tekrar tanımlama ihtiyacı duymuşlardır. Bu yazarlara göre kariyer platosuna sadece dikey terfi hareketleri değil aynı zamanda yatay terfi hareketleri de engel olabilmektedir. Bu yüzden kariyer platosunu “bireyin daha fazla sorumluluk alma olasılığının düşük olduğu nokta” şeklinde tanımlamışlardır.

Kariyer platosunun en belirleyici ilk tanımı “bir örgütte dikey veya yatay terfi olanaklarının eksikliği veya yokluğu” olarak yapılmıştır (Tan ve Salomone, 1994).

2.1. Kariyer Platosu Türleri

Kariyer platosu, yapılan tanımların dayandığı unsurlar doğrultusunda literatürde iki boyutta incelenmiştir. Bunlar, hiyerarşik plato ve iş içeriği platosu boyutlarıdır.

2.1.1. İş İçeriği Platosusu

İş içeriği platosu bir çalışanın, işle ilgili tüm bilgilere vakıf olduğuna kanaat getirmesi neticesinde, mesleki uzmanlığını artırmak için daha fazla çaba göstermesinin gerekli olmadığına inanması halinde ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan ne kadar uzun süre aynı pozisyonda kalırsa,

çalışanların işlerinden sıkıldığı zaman ortaya çıkabilecek iş içeriği platosunu yaşama olasılığı da o kadar yüksektir (Bardwick, 1986).

Kariyer platosu, sadece yukarı hiyerarşik hareket/terfi anlamında dar bir şekilde kavramsallaştırılmaktayken, kariyer konusunda çalışma yapan araştırmacı ve teorisyenler (Hackman ve Oldham (1980); Derr, 1986; Hall ve Richter, 1990; Schein, 1987), birçok çalışan açısından yaptıkları işin içeriğinin kariyerleri bakımından büyük önem arz ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda Bardwick (1986), kendi işlerinde fazla iddialı olmayan, işlerine yönelik ilgi ve motivasyonları az olan çalışanları tanımlamak için "iş içeriği platosu" terimini kullanmıştır.

İş içeriği platosunun bireysel tutum ve davranışlar üzerinde güçlü bir olumsuz etkiye sahip olduğu varsayılmaktadır (Bardwick, 1986; Milliman, 1992). Bireyler yaptıkları iş ile ilgili her şeyi öğrendiklerinde ve uzmanlaştıklarında, yaptıkları iş artık onlara çekici gelmediğinde durgunluk dönemine girerler. Bireyler genel olarak yaptıkları iş ile ilgili yeni bir şey öğrendiklerinde işlerini keyifli bulurlar ve yaptıkları iş kendilerini tatmin eder. Aksi bir durumda iş içeriği platosu beraberinde gelmektedir.

İş dünyasını karakterize eden hızla artan küçülme ve işten çıkarmalar sonrasında işten çıkarılmayan çalışanların kariyerlerini en iyi şekilde değerlendirmelerinin sağlanması önemlidir. Fakatsöz konusu çalışanların gelecekte elde edecekleri terfi olanaklarının azalması daha olası olduğundan, bunlardan bir kısmının kendilerini hiyerarşik platoya karşı karşıya bulmaları kaçınılmaz olacaktır (McCleese ve Eby, 2006).

2.1.2.Hiyerarşik Plato

Örgütlerin hiyerarşik yapıları bir piramide benzediğinden üst kademelere ulaşan personelin sayısı doğal olarak az olacaktır. Bu hiyerarşik yapı sebebiyle kişinin terfi edememesine örgütten kaynaklanan plato denmektedir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi örgütten kaynaklanan plato, kişinin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde yükselmesinin sona ermesi olarak ifade edilmektedir (Bardwick, 1986).Bütün kurumlarda hiyerarşik yapı piramit şeklindedir ancak bazı kurumlarda hiyerarşik yapının orta statülerinde yığılma görülmektedir. Hiyerarşik kariyer platosu, hiyerarşik yapının orta statülerinde yığılma durumlarında üst pozisyonlara terfi imkânının kısıtlı olması sebebi ile daha sık görülmektedir (Herriot'den aktaran Cable, 1999).

2.2.Kariyer Platosu Nedenleri

Çalışanların kariyer platosuna girmelerine çeşitli unsurlar sebep olmaktadır. Mesleki gelişim veya durgunluğun belirleyicileri iki temel sınıfa ayrılabilir. Bunlar bireysel ve ailevi unsurlar ile örgütsel unsurlardır. Tremblay ve Roger (1993),bireysel ve ailevi unsurların, bireylerin öznel durumları ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Beceri eksikliği, iradesizlik, hırs veya bazı dış kısıtlamalar nedeni ile yeni iş fırsatlarına rağmen bireyler mevcut konumlarında kalabilmektedir. Öte yandan örgütsel unsurlarda ise bireylerin kendisi ile ilgili etkisinin çok az olduğu savunulmaktadır. Bunlar, ilerleme şansını etkili bir şekilde engelleyen bağlamsal ve yapısal unsurlardır ve yüksek düzeylerdeki işsizlikten kaynaklanmaktadır.

Greenhaus ve diğerleri (1990), çalışanların örgütsel kariyer basamaklarındaki konumlarıyla kariyer platosuna neden olan farklı unsurları açıklamıştır. Bu unsurlar üç kategoriye ayrılır:

- Örgütsel kısıtlamalar
- Yönetim'in bireyin olumsuz değerlendirmeleri
- Psikolojik sebepler

Tan ve Salomone (1994), kariyer platosuna neden olabilecek altı unsur tanımlamışlardır. Bunlar;

- Örgütsel kaynakları
- Ekonomik ortamın etkisi
- Örgütsel duruş
- Örgüt kültürü
- Özel iş ve danışman
- Çalışanlara ilişkin demografik özellikler

3. Yöntem

3.1.Araştırmanın amacı ve soruları

Bu araştırmanın amacı; dijital dönüşümün hangi aşamada olduğunu, getireceği riskleri, ortaya çıkaracağı yeni birimleri, hangi birimlerde personel ihtiyacını azaltacağını veya ortadan kaldıracağını, personellerin banka açısından işe yararlılığını kaybetmemek için kendilerini hangi alanlarda geliştirmeleri gerektiğini belirlemektir. Bu sayede gerek literatüre ve gerekse bankacılık sektöründe kaçınılmaz olan dijital dönüşüme sektör çalışanlarının, öğrencilerin ve finans sektörüne öğrenci yetiştiren üniversitelerin ayak uydurabilmeleri noktasında uygulamaya anlamlı bir katkı sağlamak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, bankacılık sektöründe görev yapan dijitalleşmeden sorumlu üst düzey bir yönetici ile mülakat yapılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda belirlenen araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

Araştırma sorusu 1: Bankacılık sektöründe dijitalleşmenin, personel ihtiyacı ile arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma sorusu 2: Bankacılık sektöründe dijitalleşme ve banka personellerinin terfi süreçleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Araştırma sorusu 3: Dijital dönüşüme adapte olan ve kendini bu alanda geliştiren personel dijitalleşmeden olumsuz etkilenir mi?

3.2.Veri toplama yöntemi ve süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, mülakat yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de özel bankalardan biri olarak 30 yıldır faaliyet gösteren ve araştırmacının hali hazırda bir çalışanı olduğu bankanın Dijital Dönüşüm Departmanı yöneticisi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatta araştırma sorularını cevaplamaya yönelik araştırmacı tarafından oluşturulan 9 soruluk bir form kullanılmıştır. İlgili mülakat Mart 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

3.3. Mülakat

1-Bildiğiniz üzere dijital bir çağa girdik ve her geçen gün dünyada dijital dönüşüm hızla artmakta. Genel olarak baktığımızda dijitalleşmeye sektörler içerisinde finans sektörü öncülük etmekte. Sizce dijital dönüşüm bankalar için neden bu kadar önemli?

Acar: Dijitalleşme her sektörü oldukça fazla etkiliyor. Bankacılık veya geniş anlamda finans sektörü, bunlardan bir tanesi. Dijitalleşmenin Bankacılık açısından önemli olmasının birkaç sebebi var. Öncelikle operasyonel anlamda verimlilik sağlıyor olması. Uzun yıllar bankalar verimliliği dijitalleşmenin odağına koydular, çünkü maliyetlerini azaltmak istiyorlardı. Fakat son 1-2 senedir artık Müşteri deneyiminin önemli hale geldiğini görüyoruz. Bankalarda müşteri deneyimi üzerine dijitalleşme çabalarını adresliyorlar. Böylece müşterilerine hızlı, kolay, güvenli ürün ve hizmetler sunacaklarını düşünüyorlar.

2-Bankacılık sektörü dijital dönüşümde şu an hangi aşamada?

Acar: Şu anda Bankacılık sektörü dijitalleşme alanında birçok proje yapıyor. Bunu bütünsel şekilde ele alan dijital dönüşüm çalışmaları şeklinde görebileceğimiz gibi, birim veya fonksiyon bazında dijitalleşme çabalarını da görebiliyoruz. Bankacılık genel anlamda dijital noktada diğer sektörlerden her zaman ileride olmuştur ve şu anda da yine bu anlamda başı çekiyor diyebiliriz. Fakat bankaların kendi aralarında dijitalleşme farklılıkları var. Bunların bir kısmı önde gidenleri gözlemleyip buradaki iyi uygulamaları kendilerine adapte ederlerken bazıları da ileriye dönük teknolojileri maliyetlerine katlanıp modellemeye çalışıyorlar.

3-Dijital dönüşüm bankalara neler getirecek?

Acar: Dijital dönüşüm ile birlikte bankaların yeni iş modelleri ile çalışmaya başlayacaklarını söyleyebiliriz. Artık daha çevik, daha hızlı, daha müşteri merkezli çalışmalar yapılacağını düşünüyoruz. Bununla birlikte organizasyon yapılarının daha yatay, daha az bürokratik daha müşteri dinleyen hale geleceğini düşünüyorum.

4- Bu dönüşüme ayak uydurmak için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz ve dönüşümde nelere dikkat ediyorsunuz?

Acar: Bankamız Nisan 2018 yılında dijital Dönüşüm grubunu kurdu ve bu anlamda bir yol haritası belirledi. Bu yol haritası ile müşteri deneyimini önceleyen projeler yapmaya başladı. Bunun organizasyona kabul ettirilmesine yönelik de adımlar atıp İK ve kurumsal iletişim desteği ile bazı girişimler başlattı. Örneğin dijital yetkinlik programı, dijital dönüşüm elçiliği bunlardan bazılarıdır. Bunun yanında fintekler ile birlikte çalışmanın önünü açmak, inovasyon kültürünü de tüm kuruma yaymak gibi amaçlarımız var. Çünkü bunlar olmadan dönüşüm olmuyor.

5-Dijital dönüşümde bankaların karşılaşılabilecekleri riskler nelerdir?

Acar: En büyük risk kültürün buna uyamamasıdır. O sebeple projelerin önemli bir kısmının kültürel dönüşüme odaklanması gerekiyor. Üst yönetimin desteğinin eksiksiz devam etmesi, içeride yapılan projelerin bir iç marka üzerinden insanlara anlatılması gerekiyor. Aksi takdirde dijital dönüşüm başarılı olamaz.

6-Bankalarda dijitalleşmenin hangi birimlerde personel ihtiyacını azaltacağını veya artıracığını öngörüyorsunuz ve dijitalleşme yeni birimler ortaya çıkaracak mı?

Acar: Özellikle rutin işler yapan birimlerden diğer birimlere bir kaynak göçü olacağını düşünüyorum. Bunun yanında inovasyon, müşteri deneyimi, veri analitiği gibi birimlerin yeni dönemde daha önceli hale geleceğine inanıyorum.

7- Dijitalleşmenin personele ve klasik şubelere duyulan ihtiyacı azaltıp terfi süreçlerini yavaşlatacağını düşünüyor musunuz?

Acar: Bu bir anlamda doğru olabilir. Öbür taraftan da dijital yetkinlikleri üst düzeyde olan çalışanların bu konuda fark oluşturacaklarına inanıyorum. O sebeple yeni dönemde dijital düşünmeyi başarabilen, işlerini dijitalde ilerletebilen çalışanların daha hızlı terfi edeceklerine inanıyorum.

8- Dijital dönüşümünü tamamlamış bir banka neden personele ihtiyaç duyacak?

Acar: Dijital dönüşüm aslında hiç tamamlanmayacak. İşler değişecek, yenilenecek ve başka işler için başka insanlara ihtiyaç olacak. Şubeler bence hep olacak, küçülecekler ama olmaya devam edecekler. Çünkü karşımızda bizim gibi insan olan müşterilerimiz var. Her zaman bir sıcaklık, samimiyet arayan insanlarla çalışmaya devam edeceğiz. O sebeple bu insanlar ile daha fazla derinleşmeye çalışan onlarla daha derin ilişkiler kurabilen çalışanlarımız onlara pazarlama yanında danışmanlık da yapacak.

9-Başka bir yönden soracak olursak bir personel banka açısından işe yararlılığını kaybetmemek için hangi alanda kendini geliştirmeli, önerileriniz nelerdir?

Acar: Bu konuda en büyük önerim insanlarımızın bu konu dijitalde nasıl yapıldı diye düşünmeleridir. Dijital ile geleni benimseyip direnç göstermemeleridir. Bu dönüşüm oluyor, olmama şansı yok. O sebeple bu dönüşümde ileride benim nasıl bir yeteneğim olmalı diye düşünüp bugünden kendilerini geliştirmeliler. Örneğin daha çok veri ile çalışmayı başarabilmeliler. Müşterilere danışmanlık verebilecek ayarlar ürün, piyasa ve ortam bilgisine sahip olmalılar (Acar, 2019).

3.4.Bulgular

Yapılan mülakattan elde edilen veriler doğrultusunda araştırma soruları aşağıdaki gibi cevaplanmıştır:

Araştırma sorusu 1: Bankacılık sektöründe dijitalleşmenin, personel ihtiyacı ile arasında nasıl bir ilişki vardır?

Yapılan mülakat sonucunda bankacılık sektöründe devam eden dijitalleşme çalışmalarının özellikle rutin işler yapan gişe ve operasyon gibi birimlerde personel ihtiyacını azaltacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak inovasyon, müşteri deneyimi, veri analitiği gibi birimlerde personel ihtiyacının artacağı düşünülmektedir.

Araştırma sorusu 2: Bankacılık sektöründe dijitalleşme ve banka personellerinin terfi süreçleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Birinci araştırma sorusunun bulgularına göre dijitalleşme çalışmaları ile bankalarda personel ihtiyacı azalmaktadır. Ancak geleneksel şube yapıları ve şubelerde uygulanan iş

TİDSAD

modelleri de değişmektedir. Bu değişimler bazı birim çalışanları için yeni terfi fırsatları doğuracağı gibi, bazı birim çalışanlarının terfi imkânlarını kısıtlayacaktır. Konu ile ilgili sonuç kısmında detaylı bilgi aktarılacaktır.

Araştırma sorusu 3: Dijital dönüşüme adapte olan ve kendini bu alanda geliştiren personel dijitalleşmeden olumsuz etkilenir mi?

Mülakat sorularına alınan cevaplara göre yaptıkları iş dijital ortamda nasıl yapılabilir diye düşünüp çözüm üreten ve kendini bu alanda geliştiren, daha çok veri ile çalışmayı başarabilen, müşteriye danışmanlık yapabilecek düzeyde ürün, piyasa ve ortam bilgisine sahip olan çalışanlar dijitalleşmeden olumsuz etkilenmeyecektir. Aksine kendini bu alanlarda geliştiren personeller diğer personellere göre ön planda olacaklarından avantaj sağlayacaklardır.

SONUÇ

Dünya dijital bir dönüm sürecine girmiştir. Firmalar ve ülkeler rakiplerine karşı geri kalmamak ve hayatlarını idame ettirebilmek için bu dönüşüme adapte olmaya çalışmaktadır. Hiç şüphesiz rekabetin en yoğun yaşandığı sektörler içinde finans sektörü gelmektedir. Bu yüzden dijitalleşme çalışmalarında bankacılık sektörü öncü konumdadır. Bankalar arasında dijitalleşme çalışmaları farklılık gösterse de her banka, genel bazda veya birim bazında dijitalleşme çalışmalarını sürdürmektedir. Bankaların bilançoları incelendiğinde en büyük giderleri faiz giderlerinden sonra personel giderleri ve kira giderleri gibi operasyonel giderlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bankalar dijitalleşme çalışmaları ile ilk olarak bu maliyetleri düşürmeyi hedeflemişlerdir. Ancak yoğun rekabetin yaşandığı bankacılık sektöründe müşteri deneyiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu sebeple dijitalleşme çalışmaları ile bankalar maliyetleri düşürmenin yanında iyi bir müşteri deneyimi oluşturma üzerine çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. Yani bankalar artık maliyetleri düşürmek uğruna müşteri deneyimini olumsuz etkileyecek bir dijitalleşme çalışması yapmamaktadır. Bankalar rekabet avantajlarını kaybetmemek için yeni teknolojiler geliştirmek, yerel ve dünya çapında geliştirilen finansal teknolojileri takip ederek bu teknolojilerden uygun olanları uygulamaya geçirmeye yönelik çalışmalar yapmak üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu finansal teknolojilere “Fintech” adı verilmektedir.

Bankacılık sektöründe dijitalleşme ile bankaların şube yapıları ve iş modellerinin değiştiği görülmektedir. Yeni şube yapıları ile şubeler küçülmekte ve personel sayısı azalmaktadır. Küçük ama daha çok bölgede şube açarak daha çok müşteriye ulaşmak hedeflenmektedir. Yeni şube ve iş modellerinde rutin işler yapan gişe ve operasyon birimlerinin yapacağı işleri ATM cihazlarının geliştirilmiş olan lobi ATM’ler veya yapay zekâ ile geliştirilen robotlar yapmaktadır. Dolayısıyla gişe ve operasyon kadrosunda çalışan personeller eğer pazarlama ve satış alanında yetenekli değillerse yeni açılan şubelerde kendilerine ihtiyaç olmadığından terfi alma noktasında sıkıntı yaşamaktadırlar. Ancak pazarlama ve satış yeteneğine sahip olanlar ile müşteriye danışmanlık yapabilecek düzeyde bilgiye sahip olan personeller yeni modelde avantajlı konumda olabilmektedir. Küçük ama çok sayıda şube demek daha çok şube yöneticisi ihtiyacı demektir.

Kariyer platosu en genel anlamıyla; kişinin eğitim/beceri eksikliği, yatay ve dikey pozisyonların dolu olması ve oluşabilecek diğer olumsuzluklar sonucu kariyerinde yaşadığı

durgunluk olarak tanımlanabilir. Mülakat sorularını incelediğimizde dijitalleşmenin bazı birimlerde yatay ve dikey pozisyonlarda terfi ihtimalinin azalacağı, eğitim ve beceri eksikliği olan personellerin terfi almak noktasında sorunlar yaşayacağı bulgularına ulaşılmıştır. Kariyer platosunun bu tanımı ile mülakat sorularını karşılaştırdığımızda bankacılık sektöründe dijitalleşmenin kariyer platosu ile yakından ilişkili olduğu gözükmemektedir. Dijitalleşme ile insana olan ihtiyacın azalacağı bir gerçektir. Ancak bu süreç inovasyon, veri analitiği, müşteri deneyimi gibi yeni iş kollarını da doğuracaktır. Dijitalleşme süreci devam edecektir. Bu sebeple dönüşüme karşı durmak yerine, insanların kendilerini bu dönüşüme adapte etmeleri ve kendilerini bu alanda geliştirmeye çalışmaları faydalarına olacaktır.

Teşekkür

Yoğun iş temposu içerisinde bizlere vakit ayırarak mülakat isteğimizi geri çevirmeyip değerli görüşlerini bizimle paylaşan Okan ACAR Bey'e katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

KAYNAKLAR

- Acar, O. (2019, 19 Mart). Kuveyttürk Katılım Bankası A.Ş. Dijital Dönüşüm Grup Müdürü Dr. Okan ACAR ile dijitalleşme üzerine mülakat. E-Mail, Kocaeli.
- Accenture, (2015). Accenture Dijitalleşme Endeksi Türkiye Sonuçları: Türkiye'nin En Dijital Şirketleri 2015, (Çevrimiçi), http://www.tbv.org.tr/core/uploads/page/document/1100_18031611540.pdf. 19/03/2019.
- Bardwick, J.M. (1986). The Plateauing Trap. Toronto: Bantam Books, 6-209.
- Cable, D.A.J. (1999). Plateau and Transition: Career Dynamics in a Changing World of Work, Master Thesis, Masset University, Canada, 20.
- Deloitte, (2019). Müşteri Deneyimi Yönetimi, (Çevrimiçi), <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/strategy/solutions/customer-experience-management-services.html>. 19/03/2019.
- Derr, B.W. (1986) . Managing the new careerists. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dijital, (2019). Dijital Dönüşüm Nedir, (Çevrimiçi), <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/>. 19/03/2019.
- Farence, T.P., Stoner, J.A., Warren, E.K. (1997). ‘‘ Managing the Career Plateau’’. Academy of Managenment Review, 2(4), 602-612.
- Feldman, D.C., Weitz, B.A. (1988). ‘‘ Career Plateaus in the Salesforce: Understanding and Removing Blockages to Employee Growth’’. Journal of Personal Selling & Sales Management, 8(3), 23-32.
- Fintech, (2019). Bankalar Yapay Zekayı Ne İçin Kullanıyor, (Çevrimiçi), <https://fintechistanbul.org/2018/05/02/bankalar-yapay-zekayi-ne-icin-kullaniyor/>. 19/03/2019.
- Garanti, (2019). Garanti Bankası 2017 Entegre Faaliyet Raporu, (Çevrimiçi), https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/images/pdf/GBFR17_TR_KAP.pdf, 19/03/2019.
- Greenhaus, J.F., Parasuraman, S., Wormley, W.M. (1990). ‘‘ Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes’’. Academy of Management Journal, 33(1), 64-86.

- Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D.T., Richter, J. (1990). "Career gridlock: Baby boomers hit the wall". Academy of Management Executive, 4(1), 7-22.
- McCleese, C.S., Eby, L.T. (2006). "Reactions to job content plateaus: Examining role ambiguity and hierarchical plateaus as moderators". Career Development Quarterly, 55(1), 64-76.
- Milliman, J.F. (1992). Causes, Consequences and Moderating Factors of Career Plateauing, Doctoral Thesis, Faculty of The Graduate School University of Southern California, California, 1-210.
- Sanborn, G. M. (1990, August). Toward a theory of promotion satisfaction: Development of constructs and alternative models. Paper presented at Annual Academy of Management Meeting, San Francisco, CA.
- Schein, E.H. (1987). Individuals and careers. In J. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 155-171.
- Tan, C.S., Salomone, P.R. (1994). "Understanding Career Plateauing: Implications for Counseling". Career Development Quarterly, 42(4), 505-534.
- TBB, (2019). İstatistik Raporlar, (Çevrimiçi), <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/.19/03/2019>.
- Tremblay, M., Roger, A. (1993). "Individual, Familial and Organizational Determinants of Career Plateau". Sage Publication Inc. Group & Organization Management, 18(1), 411-435.