



2021 / Vol:7, Issue:39 / pp.654-672

Arrival Date : 01.05.2021

Published Date : 18.05.2021

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.589>

Cite As : Başaran, E.Y. & Ünal, H.T. (2021). "Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(39):654-672

Research Article

## COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİNDE ÖZEL BANKALARIN ÇALIŞAN DENEYİMİ TASARIMI

EMPLOYEE EXPERIENCE DESIGN OF PRIVATE BANKS IN THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

Elif Y. BAŞARAN

İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Doktora- İstanbul/Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-7863-4271

Prof.Dr. Halit Targan ÜNAL

Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme - İstanbul/Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-7877-2444



### ÖZET

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ile hayatımıza giren karantina, sosyal mesafe kuralları, hayatı neredeyse durma noktasına getiren benzersiz zorluklar ve kısıtlamalar bankacılık sektörü çalışanlarının iş & yaşam döngüsünün bütünüyle değişimine sebep olmuştur. Banka çalışanlarının daha öncesinde hiç deneyimlemedikleri, çalışan ve toplum sağlığını koruma amacıyla uygulamaya geçirilen evden & hibrit çalışma modeli mevcut insan kaynakları politikalarının işlerliğini farklılaştırmıştır. Hayatın normal akışının dışına çıkılan bu süreçte bankaların organizasyonlarının yönetilmesi, çalışanların yeni düzene uyum sağlaması ve "Çalışan Deneyimi" ile kurumsal bir değer oluşturulması İnsan Kaynakları birimlerinin yoğun çabasını gerektirmektedir. "Çalışan deneyimi" ile rekabet üstünlüğünü güvence altına almak isteyen bankalar işveren markası olma yolunda gösterecekleri gayret ve olumlu referanslarla nitelikli işgücüne sahip olabileceklerdir.

"Çalışan Deneyimi" tasarımı araştırması, Covid-19 küresel sağlık krizi döneminde bankaların İnsan Kaynakları aracılığıyla şekillenen, çalışanlarıyla gerçekleşen sosyal etkileşimlerini ve bunların organizasyon üzerindeki etkilerini inceler. Bu çalışmada, İşe Alım & Oryantasyon, Evden Çalışma & Hibrit Çalışma, Çalışan Refahı & Ruh Sağlığı, Çalışan İletişimi & Motivasyonu, Performans Yönetimi & Ücretlendirme, Kişisel Gelişim & Öğrenme teorilerine ve bankalardaki uygulamalarına odaklanılmıştır.

**Anahtar kelimeler** : Çalışan Deneyimi, İnsan Kaynakları, Covid-19 Pandemisi

### ABSTRACT

Quarantine, social distance rules, unique challenges and restrictions that brought life to a near standstill with the Covid-19 epidemic that affected the entire world have led to a complete change in the business & life cycle of banking sector employees. The home & hybrid work model, which bank employees have never experienced before and which has been implemented to protect employee and community health, has differentiated the operability of existing human resources policies. In this process, which goes beyond the normal flow of life, managing the organizations of banks, adapting employees to the new order and creating a corporate value with "Employee Experience" requires intensive efforts of Human Resources units. Banks that want to secure competitive advantage with 'employee experience' will be able to have a qualified workforce with the efforts and positive references that they will show on the way to becoming an employer brand.

The "Employee Experience" design research examines the social interactions of banks with their employees, shaped by Human Resources during the Covid-19 global health crisis, and their impact on the organization. This study focused on Recruitment & Orientation, Home Work & Hybrid Work, Employee Well-Being & Mental Health, Employee Communication & Motivation, Performance Management & Remuneration, Personal Development & Learning theories and their applications in banks.

**Keywords**: Employee Experience, Human Resources, Covid-19 pandemic

### 1. GİRİŞ

1 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Hubei bölgesinin başkenti olan Wuhan şehrinde ortaya çıkan Koronavirüs salgını, 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın (pandemi) olarak ilan edilmiştir. (Sağlık, WHO,2020 ) Tüm dünya genelinde kontrol edilemez bir şekilde yayılan Koronavirüs salgını insanlık için ciddi bir sağlık tehlikesi olmasının yanı sıra sosyal ve iş hayatını derinden etkileyen bir yaşam biçimine dönüşmüştür.

Ülkemizde T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından ilk Koronavirüs vakası tespit edildiğinin açıklandığı 11 Mart 2020 (TRTHaber,2020) tarihinden itibaren bankalar çalışanlarını, müşterilerini, toplum sağlığını korumak ve vaka sayılarının mümkün olan en asgari seviyeye inmesine destek olmak adına dijital imkânlarını kullanarak acil önlemler almak zorunda kalmışlardır.

Bankacılık sektöründe küresel salgının oluşturduğu tüm belirsizliklerde organizasyon ve yönetim kararlarının salgının seyrine göre biçimlendirileceği düşünülmektedir. Aşının tüm ülke vatandaşlarına ulaşması veya tamamen etkili bir virüs tedavisi bulununcaya kadar salgının süreceği sağlık otoriteleri tarafından öngörülmektedir. Bu zorlu süreçte bankaların İnsan Kaynakları politikalarıyla çalışanlarına nasıl davrandıkları çalışanların hafızalarında unutulmaz izler bırakacaktır. Artık modern iş dünyasında dış marka kimliği ile iç organizasyon kültürünü birleştirebilen yapılanmalar, çalışanlarıyla olan ilişkilerini sürdürülebilir başarıya dönüştürebilen İnsan Kaynakları politikaları, çalışan bağlılığı ve rekabette avantaj sağlayabilecektir. “Çalışan Deneyimi” politikaları, bankacılık sektöründeki istihdam yoğunluğu nedeniyle önem arz etmektedir.

Koronavirüs tedbirleri kapsamında getirilen kısıtlamalar birçok işyerinin faaliyetini durdurmasını gerektirmiştir. Küresel salgın dünyada ve ülkemiz genelinde ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda pek çok alanda olumsuz etkileriyle yaşamsal rutini olumsuz yönde etkilemiştir. Bankacılık sektörü liderleri, sektörün sahip olduğu dijital imkânların üstünlüğü ile on binlerce çalışanın sağlığını güvence altına alma çabası göstermiştir. Sektörün hiç de alışkın olmadığı “Uzaktan Çalışma” sistemi banka çalışanlarının alışlagelmiş iş & yaşam döngüsünün hızlıca yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir. Bu süreçlerin başarılı yürütülebilmesi, anlamlı sonuçlar alınabilmesi için dijital imkânların yanı sıra; İnsan Kaynakları politikaları, kültürleri, uygulamaları ve “çalışan deneyimi” tasarımı gerekmektedir.

Dünyanın hızlı değişim sürecinde yoğun rekabetle yarışan ve ekonominin yarattığı katma değere önemli katkısı olan bankaların, sadece müşterileri memnun etmekle marka değerini yaratmada başarılı olunamayacağına olan inançla “çalışan deneyimi” tasarımı oluşturmaya yönelmişlerdir. Rekabetin gelişimi bankaların en değerli varlıkları olan insan kaynağının yani çalışanlarının yaşam kalitelerini geliştirecek ve yaşam döngülerine katkıda bulunacak yenilikçi fikirlere dönüşmesini gerektirmektedir. Küresel pazarda bankaların organizasyonlarının karşı karşıya kaldıkları zorluklarla mücadelesinde; çalışanların güvence altına alınması, elde tutulması insan kaynakları uygulamalarının “Çalışan Deneyimi” tasarımı ile biçimlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Covid-19 pandemisi ile bankalar sadece dijital yeterliliklerini değil, çalışanlarına yönelik duyarlı politikalarıyla işveren markası özgünlüklerini de ifade etme imkânı bulacaktır. Bu çalışmada Covid-19 pandemisi döneminde bankaların marka özgünlüğünü ifade etmede sağladığı başarıyı test etmede aşağıdaki adımlara yer verilecektir.

- ✓ *Amaç:* Türkiye’de faaliyet gösteren özel bankaların Covid-19 pandemisi döneminde çalışanlarının yaşam döngülerine katkılarını değerlendirmek, yeni bir kavram olan çalışan deneyiminin Türk Bankacılık sektöründeki yerini anlamak ve İnsan Kaynakları yönetimlerine güncel bilgiler vermeyi amaçlamaktadır.
- ✓ *Tasarım / metodoloji / yaklaşım:* Çalışma tematik analiz tekniğine dayalı nitel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli toplam 3 mevduat bankasının Covid-19 pandemisi döneminde “çalışan deneyimi” uygulamalarını içermektedir. Seçilmiş olan bankaların temsilcileri olan İnsan Kaynakları yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmelere ve araştırma sorularının tanımlarına dayanarak yapılmıştır. Yapılan görüşmelerden elde edilen çıkarımlar SWOT Analizi matrisiyle değerlendirilmiştir.
- ✓ *Bulgular:* Tematik analize dayalı olarak araştırmaya yönelik 6 ana tema belirlenmiştir. İşe Alım & Oryantasyon, Evden Çalışma & Hibrit Çalışma, Çalışan Refahı & Ruh Sağlığı, Performans Yönetimi & Ücretlendirme, Çalışan İletişimi & Motivasyonu, Kişisel Gelişim & Öğrenme

## 2. TOPLUM 5.0 SÜPER AKILLI TOPLUM & İNSAN KAYNAKLARINDA DÖNÜŞÜM

İnsanlık tarihine baktığımızda toplumların gelişimi avcılık toplumu ile 1.0’den başlayarak, tarım toplumu 2.0, endüstriyel toplum 3.0, bilgi toplumu 4.0 ve nihayetinde Süper Akıllı Toplum’a yani artık 5.0’a kadar ulaşmıştır.

Uygarlık tarihinin başlangıcı olarak kabul edilen avcılık toplumundan bugüne, insanoğlu yaşam koşullarını iyileştirme ve refah düzeyini artırma çabasıyla ilerlemektedir. İnsanın gelişim sürecinde 4.0 topluma kadar tabiat ve maddi varlıklara odaklanan toplumlar iken; teknolojinin keşfi ile birlikte sanal ve fiziksel dünya arasında kurulan köprüyle bilgi tabanlı bir sistem sayesinde küreselleşen bir dünyaya dönüşmüştür. Gücünü dijitalleşmeden alan küreselleşme kültürü, sosyal ve çalışma yaşamlarında köklü değişimleri başlatmıştır.

Bu gelişimin ulaştığı Toplum 5.0 Japonya’ da geliştirilen bir insan merkezli toplum vizyonudur (Fukuda K.2020).

Toplum 5.0 toplumlardaki sorunların çözümünün en etkili yolunun ekonominin istikrârlı sürdürülmesi ve insanların yaşamlarının iyileştirilmesi ile mümkün olabileceğini savunur. Toplum 5.0’ın amacı, bireysel & teknoloji ilişkisiyle yapılandırılmış, ekonomisi gelişmiş, toplumsal sorunların çözümünde başarılı, din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, etnik köken ve yaşanan coğrafyaya bakılmaksızın refah seviyelerinin yükseldiği insan merkezli bir süper akıllı toplum yaratmaktır. (Fukuyama M.2018) Dijitalizasyonun yıkıcı etkilerinden olan iş gücü ihtiyacının azalması nedeniyle, teknolojinin cazibesini artırarak toplumların yaşam kalitesini iyileştirmeyi hedefleyen 5.0, insanların sosyal ve iş yaşamlarını şekillendirmektedir. Toplum 5.0 Süper Akıllı Toplum projesi ve deneyim ekonomisinin yansımaları, teknolojinin şekillendirdiği bankaların insan kaynakları yönetiminde çalışan markasına etkisiyle bilinen ‘‘Çalışan Deneyimi’’ metodolojisi olarak yerini almıştır. İş hayatında çalışma ilişkilerini kökten değiştirecek potansiyeller taşıyan ‘‘Çalışan Deneyimi’’nde, yönetsel anlayışların gelişimi çalışanların organizasyona bağlılıklarına anlamlı değer kazandıracak bir paradigmadır.

Deneyimler, insanları hayatta tutan ve amaçlar uğruna gayret göstermede devam etmesini sağlayan duygulardır. Deneyimler kendiliğinden oluşan faaliyetler bütünüdür ve zaman içerisinde şekillenerek insanların zihinlerinde derin izler bırakacak görüşlere dönüşür. Binlerce çalışan olan bankaların çalışanlarının hafızalarında bırakacağı etki bugün artık kurumsal vizyon çalışmalarının bir parçası olma yolunda ilerlemektedir. Halen yeni gelişen bir kavram olarak İnsan Kaynakları terminolojisine girmiş olsa da yakın gelecekte, müşteri deneyimi ya da diğer adıyla müşteri memnuniyeti kadar ilgi görececek bir seviyeye ulaşması beklenmektedir.

İnsan Kaynaklarının geleneksel yönetim anlayışındaki otorite ve kontrol, birlikte oluşturulmuş işyeri kültürüne ve işbirliğine dönüşmüştür. İyileştirilmiş İnsan Kaynakları stratejisi olan ‘‘Çalışan Deneyimi’’, çalışanlarını dinleyen, katılımını sağlayan, ihtiyaçlarına ve çalışmaktan keyif alınan bir yapılanmaya odaklanan, yaratıcı imkânlar sağlayarak çalışan bağlılığı, zindeliği ve bu sayede işveren markası imajı oluşturma çabalarıdır. Organizasyonlarda özgün, yenilikçi, insan odaklı bir kültür oluşturulmaya çalışılır.

### 3. ÇALIŞAN DENEYİMİ KAVRAMI VE LİTERATÜR

Jacob Morgan tarafından 2016 yılında geliştirilen Çalışan Deneyimi endeksi; kültürel, teknolojik ve fiziksel kombinasyonlarla ortaya çıkan "İnsanların istediği bir organizasyon tasarlamak" olarak tanımlanabilir. (Morgan 2017). Akt: (Savla, N.2020,sf 15)

‘‘Çalışan deneyimi’’ çalışanın işe alınması ile ilk temastan itibaren başlayan, istihdamın sona ermesinden sonraki son etkileşime kadar devam eden etkileşimlerin toplamıdır. Çalışan deneyimi geleneksel insan kaynakları işlevlerinin ötesinde kurumsal iletişim, çalışan refahı, çeşitlilik ve kapsayıcılık, fırsat eşitliği ve çok daha fazlasını içeren bir metodolojidir. ‘‘Çalışan Deneyimi’’ işe alımları iyileştiren dış itibar geliştirme çabalarını ve özellikle mevcut çalışanlar arasında çalışanların yaşam döngüsüne odaklanan, üretken katılımı destekleyen, çalışanlara yönelik tüm uygulamalarda tasarıma odaklanan düşünce ve değer yaratma çabasıdır (Yohn D.Lee - 2020).

Çalışanın ihtiyaçlarını keşfetmeye ve örgütsel ilişkileri incelemeye odaklanan görüşlerde literatüre göre Coyle-Shapiro & Shore (2007), Shore, Porter ve Zahra (2004) ve Thunnssen vd. (2013), ‘‘çalışanları kurumlara bakış açısının çıkış noktası’’ olarak benimsemişlerdir (Akt: Forsman A. 2018,sf 8).

Geleneksel insan kaynakları politikalarında, insan kaynaklarının tüm fonksiyonları birbirinden bağımsız yönetildiğinden ‘‘Çalışan Deneyimi’’ geliştirmenin zorluğu çalışan bakış açısına odaklanarak aşılabilir. Tepe yönetimin tam uyumu ve katılımını gerektiren bu süreçte, izlenen politikalarla başarılı deneyim kazanma çabalarının, hizmet kalitesini iyileştirecek bir araca dönüşebileceği bilinmektedir.

Yapılan araştırmalar, çalışan deneyimine en çok yatırım yapan kuruluşların müşteri memnuniyetinde emsallerinden daha üretken olma eğiliminde olduğu; bunun yanı sıra daha yenilikçi, daha keyifli ve çekici işverenler olarak algılandığı sonucunu savunmaktadır. Yaşam döngüsünü çok yönlü ele alan ‘‘çalışan deneyimi’’ anlayışı; işe alım protokolü ve görüşme sürecinden itibaren başlayan, yıllık stratejik planlama, hatta ofis ergonomisi ve tasarımı içeren ‘‘kurumsal ev sahipliğinde çalışan misafirliği’’ süreci olarak kabul edilmektedir. (Yohn D.Lee.2020,Sf 4)

‘Çalışan deneyimi’nin organizasyonel performans ve kurumsal başarıya doğrudan etkisi vardır. (Mahadevan J. , Schmitz A.P. 2019, Sf 13)

“Çalışan deneyimi” bir çalışanın işveren organizasyon yapıları, süreçleri ve iş arkadaşları, amirler ve müşteriler dâhil olmak üzere insanlarla etkileşimleri boyunca topladığı bütünsel ihtiyaçlar, beklentiler ve algılar kümesini temsil eder. Organizasyonda istihdamı boyunca temas noktalarındaki tüm karşılaşmalardan türetilen çalışan yolculuğudur. Çalışanın kendisiyle olan ilişkisine dair bütünsel algılarıdır. Kişisel ve bireysel bir süreçtir. (Plaskoff 2017; Morgan 2017; Morris 2017).Akt: (Hakala L.,2020,Sf 9)

“Çalışan deneyimi” politikası tasarımında, kurumsal ve çalışan çıkarlarının bütünleştirildiği, uyumlu hale getirmenin yollarının arandığı bir strateji hedeflenmelidir ayrıca bunun kurumsal temel değerleri ifade etme ve sergileme fırsatı olduğu kabul edilmelidir. Son yüz yıllık dünya tarihinde benzeri olmayan, insanlığın ilk kez karşılaştığı küresel salgın krizi döneminde insan odaklı geliştirilecek yaratıcı çalışan değer programları çalışanların hafızalarında silinmeyecek olumlu izler bırakacaktır.

#### 4. ÇALIŞAN DENEYİMİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Çalışanlar farklı rolleri, sorumlulukları, tutumları, hedefleri, motivasyonları, değerleri, hayalleri olan bireylerdir. Modern iş hayatında İnsan Kaynakları yönetimleri bu tür bir farklılık ve karmaşıklık içerisinde çalışanlarla ilişkilerini tasarlamada yeni yöntemlere ihtiyaç olduğunu kabul etmelidirler. Çalışanları müşteriler olarak düşünmenin; anlamlı çalışan deneyimlerini teşvik etmenin sonucu olarak daha yüksek çalışan bağlılığı, uyum, elde tutma ve memnuniyet gibi sonuçları iyileştirici etkisi olabilir. (Hakala L.,2020)

Çalışma alanı koşullarını iyileştirecek, iç süreçlerin verimini artıracak, çalışanların sadece ihtiyaç ve beklentilerine değil, her daim çalışmak isteyecekleri, karşılaşılan zorluklara empati yapabilmeye, çalışan mutluluğuna, çalışma kültüründe şeffaflık, adalet gibi değerleri güçlendirecek insan merkezli yapılanmaya odaklanması gereken bir süreçtir.

Çalışanların deneyimini anlamının en etkili yolu iletişimde empati kurmaktır. Sadece çalışanın sorununu dinleyip çözüm üretebilmek bile çoğu zaman yeterlidir. “Çalışan deneyimi” tasarımında ekipleriyle fikir birliği oluşturabilecek, çalışan motivasyonu ve bağlılığına olumlu katkı sağlayabilecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Çalışan-İşveren-Yönetici temas noktalarındaki sorunların çözümünde daima yapıcı ve iyileştirilmiş fikirler hakim olmalıdır.

Çalışan deneyiminde iyi bir itibar oluşturulması ve İnsan Kaynakları politikalarında “iyi niyet yatırımı” için yapılması gereken, çalışanlara tıpkı bir müşteri deneyimi tasarlar gibi tüm organizasyonlarda uygulanacak yönetim ilkeleri aşağıdaki adımlarla üretilmelidir; (Yohn D.Lee.2020,Sf 5)

- ✓ *Segmentasyon*; Detaylı bir araştırma yoluyla çalışanların istek ve ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak, empati kurmak ve sonra bu iç görüşleri kullanarak çalışanları farklı gruplara ayırarak bölümlendirir.
- ✓ *Yolculuk haritası*; İşe alımdan, emekliliğe kadar şirket ve çalışanın istenen sonuçlara tanımlanması için her bir adımı belirlemektir. Bu aşama fırsat, zorluk ve engellerin fark edildiği keşif aşaması olarak da kabul edilebilir.
- ✓ *Deneyim tasarımı*; Fikir oluşturma, prototip üretme, test etme ve nihayetinde uygulama deneyimleyerek çeşitli araçlar ve etkileşimin bileşen parçalarıyla istenen sonuçların üretildiği tasarım odaklı bir adımdır.
- ✓ *NPS*; NPS (Net promoter skoru) geleneksel olarak müşteri sadakatini ölçmek için kullanılan, aynı zamanda çalışan bağlılığı düzeyini anlamak için de uygulanan bir ankettir. 0 ile 10 arası yapılacak puanlamada;

“*Bu işyerini arkadaşlarınıza ve meslektaşlarınıza tavsiye eder misiniz?*” sorusunun cevabı aranmalıdır. Anket sonuçlarına göre oluşturulan insan kaynakları yönetim süreci endeksinde; 9-10 puan destekleyici grup, 7-8 puan iş değiştirebileceğini söyleyen pasif grup, 6 ve altındaki puan ise başarısız değerlendirilmektedir. (Forsman A. 2018, Sf 19)

#### 5. ÇALIŞAN DENEYİMİ FONKSİYONLARI

Yönetim felsefesinin oluşturulması, stratejiler belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin eylem planına dönüştürülmesinde insan kaynakları fonksiyonlarından yararlanır. İnsan kaynakları fonksiyonları geleneksel işlevleri haricinde “Çalışan Deneyimi” tasarımında birer araca dönüşme kabiliyeti olan faaliyetlerdir.

##### 5.1.İşe Alım ve Oryantasyon

İş görüşmeleri ve işe alma aşaması sınırlı bir zaman diliminde gerçekleşen, çalışan deneyiminin başlangıç noktasıdır. Bu süreç çok sayıda adayla etkileşime girilen, bankaların çalışan markası faaliyetlerinin bir adımıdır. Covid-19 pandemisinin yarattığı endişeler sosyal hayatı yavaşlatması bazı sektörlerin tamamen



durma noktasına gelmesi ve tüm dünya ülkelerinin yaşam biçimlerini, ekonomik düzenlerini etkilemesiyle birlikte bankaların bu dönemde büyüme hedeflerindeki temkinli tutumları işe yeni personel alımını yavaşlatmıştır. İşe alım işlevlerindeki önemli değişikliklerden biri de, sanal işe alıma dönüşmesi ve aday görüşmelerinin online platformda görüntülü konferans yoluyla yapılmasıdır.

İşe alım sürecinde adaylarla online görüşmeler yapıldığından her zamankinden daha kapsayıcı ve detaylı bilgiye ihtiyaç duyulmuştur. Küresel salgın döneminde çeviklik, beceri ve tutum geliştirme yetenekleri arayışı da ön plana çıkmıştır.

Covid-19 pandemisinin yol açtığı karantina koşullarının sosyalleşme ve iş-özel hayat dengesini ortadan kaldırması, oryantasyon sürecinde kurum kültürüne uyum sürecini kısaltan, yaratıcı ve motive bir içerikle donatılmasını da gerektirmektedir.

## 5.2. Evden Çalışma & Hibrit Çalışma Modelleri

*Evden çalışma;* Evden çalışma, daha çok bilgi teknolojilerinin kullanılması yoluyla, işin tamamının ya da bir bölümünün işyeri ortamına bağlı kalmaksızın ev ortamında yürütülmesi anlamına gelmektedir (Kavi, E. & Koçak, O. (2010) Akt: (Kıdır, B., 2019,Sf 177)

Pandemi öncesinde dijital çağın imkânlarından yararlanarak bazı sektörlerde kısmen veya tamamen uzaktan çalışma yöntemleri kullanılmış olsa da birçok kurum ve kuruluş uzaktan çalışma yöntemi ile ilk defa pandemi döneminde tanışmış ve bu yöntemi işyerlerinde uygulamak zorunda kalmıştır. (MONDAQ, Özkan S.)

Covid-19 pandemisi mücadelesinde Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar Genel Müdürlük, Operasyon Merkezi ve Çağrı Merkezi hizmetlerini dijital imkânları sayesinde hızlı aksiyon olarak iş süreçlerinin yönetimlerini evlere taşıyabilmişlerdir. Bankacılık sektörünün küresel salgın döneminde zaruri olarak uyguladığı esnek çalışma modelleri; zamanı esnek kullanma, aileye ve özel yaşama daha fazla vakit ayırma özellikle metropol şehirlerde yolda harcanan zamandan tasarruf etme avantajları sağlamıştır. Birçok çalışan işyerine gitmeden, bilgisayar ve diğer iletişim araçları yardımıyla çalışmakta, işlerini evde, işyerinden uzak bir mekânda sürdürebilmeyi avantajlı bulmaktadır. Ne var ki evden çalışmanın dezavantajları olduğunu ifade edenler de vardır. Öncelikle, evden çalışma iş ve yaşam arasındaki sınırları giderek bulanıklaştırmaktadır. Çalışanlar nerede ve ne zaman çalışacaklarına büyük oranda kendileri karar vermektedir fakat bu esneklik iş ve iş-dışı rolleri arasında bir dengesizliğe yol açmaktadır (Naswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2008:5). Akt: (Kıdır, B., 2019,Sf 178 )

Evden çalışma iş ve yaşam arasındaki dengelerin köklü değişikliğine sebep olmuştur. Ayrıca evden çalışanlar, işe gitmedikleri için iş ortamının sunduğu sosyal ortam ve olanaklardan uzak kalmaktadırlar. Bu durum evden çalışanların yalnızlaşmasına ve sosyal becerilerinin zayıflamasına neden olabilir. Evden çalışmanın bir diğer dezavantajı ise ücretlerle ve sosyal haklarla ilgilidir. Evden çalışmada ücret ve sosyal yardımlar açısından kısıtlayıcı bazı düzenlemeler yapılabilmektedir (Kavi ve Koçak, 2010: 82) Akt: (Kıdır, B., 2019,Sf 178)

Evden Çalışma diğer ismiyle Uzaktan Çalışma olarak da adlandırılan esnek çalışma düzenlemelerinden birisidir. Covid-19 pandemisinde Türkiye’de ilk vakanın görüldüğü tarihten itibaren bankalar çalışan ve toplum sağlığını korumak adına dijital sistemlerini son derece hızlı bir şekilde uzaktan erişime entegre etmişlerdir. Söz konusu yeni çalışma düzeninde bireyler, zorunlu haller dışında çalışma mekânını kendileri tercih edebilmektedir. (Bozkurt O. 2005,sf 207). Akt: (Demirbilek S.,2007)

Pandemi döneminde bankalar Covid-19 teması, ileri yaşta risk grubunda ve kronik rahatsızlığı olan aile fertleriyle birlikte yaşayan şube çalışanlarının evden dönüşümlü çalışmasına olanak sağlamışlardır.

Hibrit çalışma modeli kısaca “yarı ev, yarı ofis”ten çalışma sistemi olarak özetlenebilir. Mesainin belirli süresi evde, belirli süresi ofiste çalışılarak ofislerdeki kalabalık ortamı hafifleten bir çalışma modelidir. İşverenin belirleyeceği sürelerde, çalışanların evden çalıştığı, o sırada diğer ekibin ofisten çalışmaya devam ettiği yer/vardiya değişimidir. Bir kısmı evdeyken bir kısmı ofiste, ötekiler ofisteyken diğerleri evde çalışılan bir uygulamadır. Covid-19 pandemisinde bu sistem ile ofis ortamında maksimum güven sağlanmaya çalışılmıştır. (MANPOWER,2021)

Bankalar Covid-19 tedbirleri kapsamında çalışan ve toplum sağlığını korumaya ve virüsün bulaş riskini önlemeye yönelik düzenlemelerle, seyahatler, çalışma süreleri, saatleri ve çalışma biçimleri ile ilgili bir dizi kısıtlayıcı önlemler almakla birlikte, personellerin çoğunun evden çalışmasını kolaylaştıracak şekilde çalışma sistemlerini değiştirmiştir. Bazı bankalar vardiyalı çalışma sistemini uygulamıştır. Bu kapsamda şube ve saha

personellerin iki hafta süreyle sahada çalışması, diğer personellerin ise uzaktan çalışmaya devam etmesi ve sonraki haftalarda ise vardiyayı değiştirmeleri şeklinde bir sistemi tercih etmişlerdir.(KPMG,2020)

## 6. PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÜCRETLENDİRME

Dijitalleşme ve kriz yönetimi İnsan Kaynaklarının performans yönetimine bakış açısının değişimine sebep olmuştur. Kriz durumlarında inisiyatif alabilecek ve alınan kararları etkin uygulayabilecek çevik organizasyon yapılarına duyulan ihtiyaç çalışanlardan beklenen yetkinlikleri ve performans beklentisini farklılaştırmıştır. Pandemi koşullarından etkilenecek değişen anlayışlardan biri de organizasyonlarda yöneticilerden beklenen liderliğin yerini artık her çalışanın kendi işinin lideri olmasına bırakmasıdır. Bireysel ve örgüt performansını artıracak kırılma noktalarını hedeflemek ve bu kırılma noktalarındaki başarıları ödüllendirmek, bireysel amaçlarla organizasyonu hedefine taşıyabilmek oldukça önem arz etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken esas konulardan biri de mevcut salgının karantina altındaki çalışanların psikolojisi ve performansı üzerine nasıl etki ettiğinin gözlenmesi bu doğrultuda değerlendirilmesi olmalıdır.(Türkyılmaz B.,İK Blog,2020)

İnsan kaynakları departmanı geleneksel anlayışına göre; çalışanların performansını artırmayı amaçlayan, organizasyon hedeflerini karşılayan bir destek işlevi olarak görülüyor iken, çalışan deneyiminde ise işyerindeki koşulları anlamaya çalışarak çalışan azmini anlamaya odaklanan bir role bürünmesini gerektirmektedir. Performans değerlendirmelerinde çalışanların sorumlu olduğu süreçlerin ölçümü yapılırken, hedeflenen başarıyı engelleyen koşullar dikkate alınmalıdır. Çalışan hatalarına tolerans gösterilmeli ve başarısızlıklarda sorunun kaynağı araştırılmalıdır.

Mondy ve Neo'ya (1993) göre, ücret, çalışanın organizasyona katkısını simgeler . Ücret unsurları ikiye ayrılabilir, mali ücret ve mali olmayan ücret (Marwansyah, 2010: 269) Mali ücret, şirket tarafından yapılan ödemelerden oluşan doğrudan ödenen ücret ve maaşı içerir. İkramiye, teşvik şeklinde jestiyon ödemeleri, hayat ve sağlık sigortası, sosyal yardımlar, emeklilik sigortası gibi mali olmayan bu ücretler ise çalışanların şirketlerinin kendisinden elde ettiği memnuniyeti içerir. Akt: (Sembiring M.J; Fatihudin D.; Mochklas M.; Holisin L.,2020,Sf 65)

Özel görevler, iş zorlukları, sorumluluklar, terfi gibi başarılarından elde edilen diğer faydalı fırsatlar ücretlendirmede farklılık yaratır. Ücret tatmini çalışanların organizasyonlarda psikolojik ve fiziksel performanslarını etkiler. Bankalar başarılarının sürdürülebilirliğini ve çalışanlarının kurumsal inanç değerini koruyabilmek için; eşit koşullarda yapılan işlerde adil ücretlendirme bunun yanı sıra kişilere fırsat eşitliği sağlama, din, dil, ırk, cinsiyet ayırımının yapılmadığı ücretlendirme ve ödüllendirme üzerine yapılandırılmalıdır.

Çalışan odaklı uygulamalarda en çok rağbet gören esnek uygulamalar olarak görülse de; hem maddi hem de maddi olmayan teşvik ve ödül sistemleri, kısa ve uzun vadede çalışanların organizasyon bağlılığını artırmada stratejik bir kaldıraç gücünü temsil eder. Ödüllendirmelerde sadece bireysel değil ekip başarılarının da değerlendirilmesi takımın parçası olma duygusunu ve iş tutkusunu güçlendirecektir.

Ücretlendirme kavramı çalışanların refahını doğrudan etkileyen bir faktör olmakla birlikte sosyal yardımlar, ikramiyeler, teşvik ödemeleri, kurumsal hedeflere ulaşmak için banka tarafından sağlanan faydaların toplamı "Çalışan Deneyimi" tasarımında çalışanların üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olan finansal enstrüman rolündedir. Maddi teşviklerin yanı sıra çalışanları onurlandırmanın da bireysel enerjileri aktive etmede olumlu etkisi vardır. Terfi verilmeyen bir çalışana yeni sorumluluklarla yetkilendirerek güçlenmesini sağlamak ve gelişimine katkıda bulunmak da bunlardan biridir. Çalışanların güçlendirilmesi organizasyonda ekip çalışması ve işbirliğini teşvik ettiği gibi, çalışanın yeteneğine güvenini ve işini sahiplenme duygusunu da artıracaktır.

## 7. ÇALIŞAN REFAHI VE RUH SAĞLIĞI

Modern çağda hayatın akışındaki psikososyal faktörler ile stres kaynaklarının etkileşimi kişilerin yaşamını ve ruh sağlığını bütünüyle etkileyen sorunlara dönüşebilmektedir. Çalışan refahı, pandemi öncesi İnsan Kaynakları yönetimlerinin dikkatini çeken bir konu olmakla birlikte, Covid-19 salgınının çalışan ruh sağlığı ile refahın, performans ve iş sonuçları üzerindeki olumsuz etkisiyle çalışanların endişeleri ve artan empati ihtiyaçları konuya olan ilginin artmasına sebep olmuştur. Küresel salgın döneminde evde geçirilen zamanların uzamasıyla iş & yaşam dengesinin bozulması, çalışanın üretkenliğine katkı sağlayacak fiziksel ve ruhsal sağlığına odaklanan eylemlere ilgiyi de artırmıştır. Bankacıların günlük yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmeleri sebebiyle, işverenler çalışan refahı üzerinde önemli bir etki yaratma potansiyeline sahiptir.

Bankaların çalışanlarıyla iletişiminde İnsan Kaynakları politikaları gayri resmi bir psikolojik sözleşme hükmündedir. İşverenin yükümlülükleri hakkında çalışanına verdiği sözler, beklentiler ve inançlar üzerine inşa edilmiştir. (Conway, N., & Briner, R. B. 2005. ),Akt: (Forsman A.2018,Sf 26)

Bu sebeple; çalışan refahına odaklanırken, çalışanların işleriyle ilgili nasıl hissettiklerini şekillendiren sayısız faktörü dikkate alarak ve bunları nasıl daha iyi etkileyebileceğini düşünen bütünsel yaklaşımlarla, çalışmayı daha anlamlı hale getirecek, iş gücünü olumlu etkileyecek rahat çalışma ortamı yaratılması hedeflenmelidir. (Semoscloud,2021)

Çalışan refahı projelerinin hayatı dönüştürücü etkisi çalışanlara; stres, tükenmişlik ve kriz yönetimi gibi sorunlarla baş edebilmesini kolaylaştıracak gücü verir. Aynı zamanda becerilerini geliştirmelerine, öğrenmelerine olanak tanıyan, mutluluk ve iş tatminini sağlayan esenlik kaynağıdır.

Refah programları banka çalışanları için organizasyonlarda kısa ve uzun vadede etkisini gösteren önemli bir stratejik kaldıraç temsil eder. Çalışan refahı uygulamalarında sadece süreç yeniliğinden bahsedilmemekte, teşvik, ödül sistemleri ve esnek uygulamalar da refah kaynağı olarak uygulamada yer almaktadır. Çalışan refahı tasarımı çalışanların aidiyet ve bağlılık duygularını güçlendirmekte ve insan kaynakları profesyonellerinin, çalışanların neler ile kendilerini iyi hissettiğini bilmeleri “çalışan deneyimi” tasarımı şekillendirmektedir.

Covid-19 pandemisinde küresel sağlık krizini çalışan bağlılığını artırmak için fırsata çevirebilen bankalar; çalışanların iş güvencesini, ruh ve beden sağlığını korumaya, pandeminin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkisini hafifletmeye yönelik üretilen projeler sayesinde, dijitalleşen sosyal ekosistemde olumlu ortam yaratma başarısı göstermişlerdir.

## 8.ÇALIŞAN İLETİŞİMİ VE MOTİVASYONU

İnsan Kaynakları politikaları çalışanların kuruma ilişkin algılarının şekillenmesine katkı sağlar. İnsan kaynakları yönetim sistemi organizasyon ve işveren arasındaki iletişim bağının temelidir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan, kurumsal süreçlere çalışanların bakış açısıyla yaklaşabilen politikalar çalışan iletişimde başarı sağlayacaktır.

2017'den itibaren küresel insan sermayesi trend araştırmalarında, ortak görüşler sadece çalışan bağlılığı ve organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanmanın yeterli olmadığı aynı zamanda çalışanlara keyifli bir deneyim yaşatılması görüşü de savunulmaktadır. (Bersn, Flynn, Mazor & Mela 2017).(Akt:Forman.A.,2018,Sf 8 )

Verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırmak isteyen her bankanın motive edilmiş nitelikli iş gücüne ihtiyacı vardır. Nitelikli ve tecrübeli işgücünü koruma arzusu, işveren markası imajını zedeleme endişesi, yönetim anlayışlarındaki hızlı değişim, yeni nesil insan kaynakları trendleri, işveren tarafın bakış açısının empatisini sorgulamasını ve çalışanlarla yeni bir tür diyalog geliştirmesini gerektirmektedir.

Çalışanlara yakın olmanın ve karşılaştıkları sorunları anlamının en gerçekçi yolu onlarla sürekli iletişim halinde olmaktır. Aday görüşmesi, çalışanların engelsiz ulaşabildiği görüşmeler, performans görüşmeleri ve çalışanın işten çıkış mülakatı “çalışan deneyimi” tasarımı oluşturmada en çarpıcı etkileşimlerdir. Bunların yanı sıra çalışan kimliğinin gizli olduğu düzenli yapılan anketler, açık geri bildirim sistemleri ve çalışanların hiyerarşi engeline takılmadan diledikleri zaman düşüncelerini tepe yönetime iletebileceği açık iletişim kanalları olmalıdır. Çalışanlar kaygılarını, önerilerini ve sorunlarını iletirken yargılanmayacağı inancıyla paylaşmaya teşvik edilmelidir.

Kurum içerisindeki tüm organizasyonlar; çalışanını dinleyen, düşüncelerine değer veren, fikirlerini paylaşma konusunda tereddüt iklimi yaratmayan kültürde yapılandırılmalıdır. Çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissettikleri organizasyonları daha fazla sahiplendikleri bilinmektedir.

Bunların yanı sıra, çalışanların sadece ödüllerle motive olabilecekleri görüşünün aksine, Mc Gregor'a göre (2006) kişinin kendi kendini motive edebileceği iç motivasyon faktörleri de desteklenmelidir.

Tablo 1: İçsel motivasyonu teşvik eden faktörlerin özeti

	İçsel Motivasyon Faktörleri
Merak	Merak bizi sadece öğrenmeye iten değil, ustalaşma için içten gelen bir istektir.
Meydan okuma	Meydan okumak, anlamlı hedefler için sürekli olarak optimum seviyede çalışmamıza yardımcı olan ve başkalarını da harekete geçiren bir eylemdir.
Kontrol	Sonucu etkileyecek kararlar alma konusundaki temel arzumuzdan kaynaklanan bir takip sürecidir.

Onaylanma	Çabalarımızın başkaları tarafından takdir edilmeye ve takdir edilerek tatmin olmaya doğuştan gelen bir ihtiyacımız vardır.
İşbirliği	Başkalarıyla işbirliği yapmak, aidiyet ihtiyacımızı karşılar. Başkalarına yardım ettiğimizde ve ortak bir hedefe ulaştığımızda da kişisel tatmin hissederiz.
Rekabet	Rekabet doğası gereği bir karşılaştırma ve zorluk teşkil eder. İyi şeyler yapmaya verdiğimiz önemi artırır.
Hayal Gücü	Davranışı teşvik etmek için zihinsel veya sanal görüntüleri kullanmayı içerir.

Kaynak; (McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J. 2006.) Akt: (Hakala L.-Sf.13,2020)

## 9.KİŞİSEL GELİŞİM VE ÖĞRENME

Çalışan açısından kişisel gelişim ve ömür boyu öğrenmenin amacı, kendini gerçekleştirmeye ulaşmak ya da sadece daha mutlu hissetmek için sürekli olarak kişinin kendisine yatırım yaparak yaşamına neşe ve anlam katma çabasıdır.(Hakala L.,2020) Banka çalışanları için üretilen projelerde, insan merkeziliğini güçlendirecek iş ve kişisel yaşamlarında sahip oldukları birden çok rolleri besleyecek, ihtiyaç, istek ve zorluklarını da dikkate alacak içeriklerle kişisel gelişimi desteklemek önem arz etmektedir. Çünkü kişisel gelişim, aynı zamanda çalışanların etkileşimde bulunduğu kültürel çevrenin yeniden şekillenmesini sağlayan bir faaliyettir. Çalışanları öğrenmeye teşvik eden ve devamlılığını sağlayan projelerin üretildiği kültür inşa edilmelidir.

Yapılan araştırmalar (Mitroff & Denton 1999), çalışanlara işyerinde anlam ve amaç veren bir numaralı faktörün kişinin tüm potansiyelini gerçekleştirme becerisi olduğunu göstermektedir. Çalışana sürekli öğrenme, teşvik ve gelişim için değerli fırsatlar sunmanın, işsel tatmini nedeniyle kuruma dair anlamlı deneyimler geliştirmesi beklenir. Milliman vd. (2003), iş hayatında çalışanın kişisel amaçları ne kadar destekleniyorsa, o kadar çok tatmin yaşadığını öne sürmektedir. Akt:(Hakala L.,2020,Sf 6)

Kişisel gelişim ve yaşam öğretileri, sistematik olarak işyerine ait olmayan bir bakış açısı olarak da ele alınmıştır. Çalışan gelişim modellerinin neden yalnızca profesyonel yönlere odaklanma eğiliminde olmadığını açıklayan araştırmalarda; genç nesillerin, yaptıkları çabaların bireysel olarak kendini gerçekleştirme ile doğrudan bağlantısını göremediklerinde, kişisel gelişim süreçlerini çalışan deneyimleri olarak algılamada başarısız olarak değerlendirmeye eğilimli oldukları sonucuna varılmıştır. (Pandita & Ray 2018). Akt:(Hakala L.,2020, Sf 6)

Çalışan odaklı yaklaşımlarda kişisel gelişimi destekleyen, öğrenmeyi keyifli hale getiren projeler üretilir. Bu tür yaklaşımlarda, çalışanların kariyerlerini aktif bir şekilde sahiplenmeleri sağlanabildiği gibi kuruluşların kişisel yaşam ve iş yaşamının birbirine yakınlığını anlamalarına yardımcı olabilir. Çalışanların kişisel amaçlarının desteklenmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirme arzusunu güçlendirecektir. Sonuçta; çalışan odaklı yaklaşımlar organizasyonlarda, çalışanlara kariyer gelişiminden daha fazlasına, yani genel olarak üretken, geliştiren, duyarlı, dengeli, anlamlı, mutlu, şimdiki ve gelecekteki hayatlarında daha verimli, yaratıcı bir rol oynamaları için ilham verebilir.

Yetenek geliştirme projelerinde ise çalışanların kendileriyle uyumlu olan rollerde ilerlemeye teşvik edilmesinin yanı sıra çalışana yeni bir görevi deneme şansı ve seçme özgürlüğü de verilmelidir. Geçici görev & departman değişikliklerinin koşulsuz desteklenmesi, departmanlar arası empati ve üretkenliği destekleyecektir. Ayrıca çalışanların verimsiz alanlarını düzeltmeye odaklanmaktansa, çalışan mükemmelliğine ve çalışanın güçlü yönlerine odaklanılan organizasyonlarda daha yapıcı ilerlemeler görülebilir. Yaşam boyu öğrenme arzusunda olan ve bu yönü desteklenen çalışanların çoklu rolleri taşıyabilecek yetenekleri geliştirdiği gibi iş dinamiklerini de uzun süre canlılığını korur.

## 10. VERİ ANALİZİ

Araştırmaya katılan bankalar özel ve yabancı sermayeli Türkiye'nin öncü mevduat bankaları olup çalışanlarının toplam sayısı, Türkiye'de faaliyet gösteren özel ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının toplam çalışanlarının %23'ünü temsil etmektedir.

Bu bölümde araştırmaya katılan 3 bankanın her birinin Covid 19-Pandemisi döneminde İnsan Kaynakları politikaları, "çalışan deneyimi" uygulamaları, salgınla mücadelede alınan önlemler ve çalışanların yaşam döngülerine katkılarına yer verilmiştir.

### 10.1. BANKA 1

1991'den beri Türkiye'de 44 şubesi ve 860 çalışanıyla bireysel, kurumsal ve yatırım bankacılığında üst düzey ve butik hizmetler sunan yabancı sermayeli bir bankadır. İnsan sağlığını ciddi bir şekilde tehdit eden Koronavirüs'ün Dünya Sağlık Örgütü tarafından "Pandemi" ilan edilmesinden önce İnsan Kaynakları ekibi



İş Sağlığı uzmanları ile birlikte virüsün çalışma hayatına olası etkilerini dikkate alarak hazırlıklarına erken dönemde başlamıştır. Aralık 2019 ve Şubat 2021 tarihleri arasında alınan ilk aksiyonlar;

E-mail ve intranet aracılığıyla Yeni Tıp Koronavirüs (COVİD 19) hakkında bilgilendirme metinleri ile farkındalık sağlanarak çalışanlar bilgilendirilmiş ve soruları yanıtlanmıştır. Virüsün Avrupa'ya sıçraması ile birlikte çalışanları, aileleri ve müşterilerinin sağlığını korumanın birincil öncelikleri olduğu bu dönemde alınacak önlemlerin belirlendiği ve görüşlerin değerlendirildiği “İş Sürekliliği Komitesi” tarafından kararlar alınmıştır. Üst yönetimin de üyesi olduğu bu komitenin kararları T.C. Sağlık Bakanlığı bilgilendirmeleri ve İş Sağlığı Güvenliği uzmanlarının görüş ve önerileri ile düzenli ve çoğu zaman anlık haberlerle eş zamanlı olarak hayata geçirilmiştir. Koronavirüs salgınının çalışan sağlığı, toplum sağlığı, iş dünyasına, ekonomiye etkileri ve öngörülen risklerin yönetimi Yönetim Kurulu tarafından sağlanmıştır.

Pandemi sürecinin başlamasıyla tüm iletişimlerde görsel materyallerde ve sosyal medya platformlarında “Biz Bir Olunca” mottosuyla tek bir dil oluşturulmuştur. Banka yönetimi ve çalışanlarının dayanışması birbirlerinden aldıkları güçle sürdürülmüştür.

Pandemi sürecinde ‘‘ Çalışan Deneyimi Yönetimi’’ 8 temel strateji ile yürütülmüştür.

### 10.1.1. İletişim

Salgının başlangıç döneminde Covid-19'a dair verilerin oluşması ve korunma yöntemlerinin netleşmesiyle koruyucu tedbirler, güvenli çalışma kurallarını içeren kılavuzlar ve eğitici animasyonlar intranet ve e-posta aracılığıyla çalışanlarla paylaşılmıştır. “Güven ortamı” yaratabilmeyi hedefledikleri bu dönemde tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar online görüşmelerle iletişimlerini sürdürmüşlerdir.

“Care Talks”: İnsan Kaynakları bünyesinde kurulan ekipler çalışanlarla birebir iletişim kurarak sağlık durumları hakkında bilgi alıp, taleplerini dinlediler. Bu süreçte Genel Müdürlük çalışanlarının %100'ü ile görüşme sağlanmıştır.

Intranet, LinkedIn Kariyer sayfası ve İç İletişim Instagram hesapları ile adaylar ve çalışanlarla sosyal etkileşim sağlanmıştır.

### 10.1.2. Hijyen & Mimari Çözümler – Güvenlik Önlemleri

Genel Müdürlük ve şubelerde çalışan sağlığını koruma amacıyla tüm alanların sterilizasyonu, tüm katlarda el dezenfeksiyon dispenseri, klimaların dezenfeksiyonu, asansörlere düğme teması için tek kullanımlık peçeteler konularak mutfaklarda tek kullanımlık ürünlere geçilmiş, ofis ve şube girişlerinde ateş ölçümleri yapılmıştır.

Sosyal mesafe kurallarına uygun çapraz oturma planları düzenlenerek Genel Müdürlük ve şubelerde masalar arası koruma panelleri takılmıştır. Henüz ülke genelinde maske zorunluluğu uygulaması getirilmeden, ofis ve şube içerisinde tüm çalışanlara maske kullanma zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca her biri çalışan için hazırlanan özel setlerde maske, siperlik ve maske kutusu gibi koruyucu ekipman dağıtımı da gerçekleştirilmiştir.

Kişisel kargoların durdurulduğu olabildiğince kağıtsız ortama geçilen bu süreçte; toplantılar, ziyaretçi kabulleri, müşteri ziyaretleri gibi sosyal teması artıracak tüm görüşmeler dijital platformlara taşınmıştır. Genel Müdürlük'te dışarıdan yemek siparişleri durdurulup, catering hizmeti tercih edilmiştir. Fazla mesailerin kaldırıldığı Covid-19 pandemisi döneminde Genel Müdürlük ve şube çalışanları için toplu taşıma araçlarının gerekmeceği şekilde ulaşım planlaması yapılmıştır. Stresli dönemin mücadelesinde çalışanların kendilerini rahat hissetmeleri için serbest giyim uygulamasına geçilmiştir.

### 10.1.3. Yeni Çalışma Modelleri

Ülkemizde ilk vaka tespitiyle birlikte kronik hastalığı olan, hamile ve emziren çalışanlar aynı gün içinde uzaktan çalışma modeline alınmıştır. Bununla birlikte kendisi ya da aynı evi paylaştığı kişilerden yurt dışı seyahati yapan çalışanlar, 14 günlük karantina uygulamasıyla uzaktan çalışmaya başlamıştır. Genel Müdürlük ekipleriyle başlayan uzaktan çalışma döneminde, ilk vakanın açıklandığı tarihten sonra 2 haftalık süre içerisinde Genel Müdürlük'te %96, şubelerde ise %60'a yakın oranda uzaktan çalışma oranlarına ulaşılmıştır.

14 günlük süreler ile dönüşümlü olarak şube ekiplerindeki her bir çalışanın evden hibrit çalışması sağlanmıştır. 24 Nisan 2020 tarihinde tüm şubelerin kapalı olduğu, Genel Müdürlük ve şube ekiplerinin tümünün evlerinden çalıştığı bir günde müşterilere kesintisiz hizmet verilmiştir. Vaka yoğunluğunun artmasıyla birlikte Covid-19 önlemleri kapsamında çalışanların ve müşterilerin sağlığını korumak, bankacılık hizmetlerinin sürekliliğini

sağlamak amacıyla birden çok şube bulunan lokasyonlarda dönüşümlü şube çalışma modeli hayata geçirilerek tüm şubelerin çalışma saatleri 12:00 - 17:00 olarak değiştirilmiştir.

#### 10.1.3.1. Uzaktan Çalışma Kültürünün Oluşturulması

Uzaktan çalışma modelinin teknik alt yapısının kurulması ve organizasyonlarının hazırlıklarının tamamlanmasının ardından uzaktan çalışmanın etkin olması için farklı içeriklerdeki kılavuzlar hızla hazırlanarak çalışanlarla paylaşılmıştır. Çocuklar ve tüm ev halkının aynı anda evde kalmak durumunda olduğu bir dönemde uzaktan çalışmanın nasıl kurgulanacağı hakkında detayları içeren “Uzaktan Çalışma Prensipleri Kılavuzu” hazırlanmıştır. Bu kılavuzda günlük rutinlerin korunması ve işlerin koordinasyonu gibi performansa dair ipuçlarının yanı sıra günlük e-mailler ile sağlıklı beslenme önerileri, günlük sıvı tüketimi, günü karşılama egzersizleri gibi hatırlatıcı notlar ile çalışanlara destek verilmiştir.

Bunların yanı sıra, yöneticilerin ekiplerini ilk defa uzaktan yönetmeleri gereken Covid-19 pandemisi döneminde nelere dikkat etmeleri gerektiğine dair ipuçlarının paylaşıldığı, zaman yönetimi ve çalışanların iş & yaşam dengelerini göz önünde tutacak önerilerin geliştirildiği yönetici kılavuzu hazırlanmıştır. Bu öneriler doğrultusunda alınan kararlar;

- ✓ Acil olmadıkça 18:30’dan sonra e-mail ya da WhatsApp mesajı iletilmemesi,
- ✓ Online toplantıların en fazla 1 saat süre ile kısıtlı olması ve gün içinde en fazla 4 toplantı yapılması
- ✓ Ekiplerin samimi ve içten iletişime her zamankinden daha çok ihtiyaç duyduğu pandemi döneminde dijital platformlarda iş toplantıları haricinde, ekip içi motivasyon toplantılarının da (çay saatleri, mutlu saatler gibi) planlanması.

#### 10.1.4. Vaka Yönetimi

Covid-19 pozitif vaka çıkması durumunda çalışanın sağlık durumu işyeri hekimi tarafından her gün aranarak takip edilmiştir. İnsan Kaynaklarının yakından takip ettiği bu süreçte, temaslı çalışanlar ve yakınlarında virüs şüphesi olması halinde dönüşümlü çalışan modeli stratejisi uygulanmıştır. Şube ekibinin uzaktan çalışma modeline alındığı süreçte, şube dezenfeksiyonu sağlanarak ilgili dönemde evden çalışan ekiple şubenin açıldığı, dinamik bir modelle işin sürekliliğini sağlanmıştır.

#### 10.1.5. Çalışan Refahı Uygulamaları

Pandemi öncesi Genel Müdürlük binasında gerçekleştirilen seminer ve atölyeler dijital platformlara taşınmıştır. Bu dönemde çalışanların evde aileleri ile daha keyifli vakit geçirebilmeleri için her hafta sonu seminerler, atölyeler, özel gün kutlamaları ve spor aktiviteleri düzenlenmiştir. Online platform sayesinde çalışanlara ve ailelerine güvenli bir şekilde ulaşılarak programlara katılımları sağlanmıştır. Çalışanların görüşleri ve talepleri doğrultusunda planlanan seminer ve atölyelerde %96 memnuniyet oranına erişilmiştir.

“Duygusal Yemeyi Yenme”, “Korona Günlerinde Ebeveynlik”, “Nefes Terapisi”, “Kahkaha Yogası”, “Doğaçlama Teknikleri”, “Salgın Sürecinin Ruhsal İzleri ve Normal Hayata Adaptasyon”, “Yüz Yogası” vb. konu başlıklarında çalışanlar ve aileleri ile birer saatlik oturumlarla buluştular. Ayda bir gün düzenlenen film okuma atölyeleri ile çalışanlar ve ailelerine online sinema keyfi yaşatmanın yanı sıra evden yapılabilecek aktiviteleri içeren hafta sonu bültenleri paylaşılmıştır.

Covid-19 küresel salgınının zorlu sürecinde “Çalışan Destek Hattı” ile genel sağlıktan hukuk alanına kadar çalışanların ihtiyaç duydukları her konuda (yeni doğan bakımı, genel sağlık, fizyoterapi, psikolog, hukuk, veteriner gibi.) uzmanlar tarafından profesyonel destek hizmetleri verilmiştir.

Pandemi öncesi Genel Müdürlük binasındaki spor salonunda yapılan özel & grup verilen yoga, pilates, zumba dersleri online platforma taşınmıştır. Hem çalışanların hem de ailelerinin katılabildiği online derslerde dileyenler spor antrenörü eşliğinde programdan yararlanmışlardır.

Çalışanların ekipleriyle geçireceği keyifli zamanların motivasyona iyi geleceği inancıyla online hobi kulüpleri ve etkinlikler düzenlenmiştir. Online etkinlikler aracılığıyla çalışanları sanal ortamda bir araya getirmenin yanı sıra, keyifli videolar çekip sosyal medyada meydan okuyarak eğlenceye davet etmişlerdir.

Kadınlar günü, Anneler günü, Babalar günü gibi özel günlerde çalışanlarına hediye gönderilmiş ve onlar adına sosyal sorumluluk projelerine destek olmuşlardır. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayram’ında çalışanların çocuklarıyla üç saatlik online bir şenlik gerçekleştirilmiştir. Ramazan Bayram’ında geleneksel bayram neşesini çalışanların evlerine taşıyarak “Hacivat Karagöz” gösterisiyle buluşmuşlardır.

Bunların yanı sıra sokağa çıkma kısıtlamalarında çocuklara tanınan sokağa çıkma izin günlerinde ve

saatlerinde “Zaman Çocuklarımızın” sloganıyla tüm ebeveynleri idari izinli sayarak onların çocuklarıyla zaman geçirebilmeleri desteklenmiştir.

#### 10.1.6. İşe Alım ve Kariyer Yönetimi

Çalışan bağlılığının ilk iş günü başladığı inancıyla, işe yeni başlayan çalışanların diğer birimler ve bağlı oldukları birimin ekip üyeleriyle dijital platformda tanıştırıldığı “Ailemize Hoşgeldin” organizasyonu gerçekleştirilmiştir.

Çalışanları kariyer yolculuklarının her aşamasında desteklemeyi ilke edindiklerini, teknik içerikli eğitimlerin yanı sıra çalışan yaş gruplarına yönelik Yeni Nesil Yetkinlik & Kişisel Gelişim eğitimlerini de kapsayan bir eğitim kültürü oluşturduklarını beyan etmişlerdir. Banka bünyesinde verilen eğitimlerin yanı sıra, 2020 yılında 595 çalışanın kurum dışı zirve ve seminerlere katılımı desteklenmiştir.

Yetenek Yönetimi stratejilerinde ise mentor desteği ile oluşturulmuş proje grup çalışmaları ile nitelikli çalışan kitlesi oluşturmayı amaçlamışlardır.

Çalışanların kendileri için yaptıkları Swot Analizi ile çalışanın öz değerlendirmesi üzerinden ilerleyen Kariyer& Performans yönetimi görüşmeleri dijital ortamda gerçekleştirilmiştir. Covid-19 pandemisi döneminde çalışan sağlığını riske atmamak için satış ekiplerinin müşteri ziyaretleri kaldırılmış ve 2020 yılının belirli bir döneminde tüm satış ekiplerinin performans hedeflerini %100 gerçekleştirdiği kabul edilmiştir.

İş yaşamının rutinlerinin bütünüyle değiştiği salgın döneminde Mental Dayanıklılık, Esneklik Podcast Serisi ve banka içi dijital yayın kanalı DinamiKampüs TV üzerinden TED Konferans videoları ile çalışanların güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

#### 10.1.7. Güvenli Geri Dönüş Aksiyonları

Covid-19 pandemisinin ülke genelinde kontrol altına alındığı 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla güvenli geri dönüş çalışmalarına başlamışlardır. Genel Müdürlük kadrolarının tümünü 4 farklı gruba ayırarak, şubelerle birlikte 14 günlük dönüşümlü uzaktan çalışma periyodu uygulaması ile çalışanlar ofislere çağrılıp tam zamanlı mesai saati düzenine dönüş yapılmıştır. Genel Müdürlük çalışanlarının haftanın 2 günü kalıcı olarak evden & uzaktan çalışmasına karar verilmiştir.

#### 10.1.8. Revizyon Önlemler

Ülke genelinde mutasyonlu vakaların artması nedeniyle Nisan 2021 tarihi itibarıyla önlemler genişletilmiştir. Genel Müdürlük’te işinin niteliği gereği ofiste bulunması gereken çalışanların oranı en fazla %5 olarak sınırlandırılmıştır. Genel Müdürlük çalışanlarının %95’inin evden çalışması sağlanmıştır. Şubelerin %50 kadroyla dönüşümlü uzaktan çalışmasına karar verilmiştir. Şubelerde müşteri kabul saatleri de 10:00-16:30 olarak güncellenmiştir. Sokağa çıkma yasağı saatinin 2 saat öne alınmasıyla Genel Müdürlük’te ve evden&uzaktan çalışanların çalışma saatleri 08:30-17:00 olarak revize edilmiştir. Şube çalışanlarına cerrahi maskelerin yanı sıra daha koruyucu olması için FFP2 kodlu maskeler temin edilmiştir.

### 10.2. BANKA 2

1987 yılında yerli sermaye ile kurumsal bankacılık hizmeti vermek amacıyla 24 çalışanla kurulan banka, 1995 yılında bireysel bankacılığa giriş kararı ve bu alandaki atılımları sayesinde 2006-2007 yıllarında sektörün en hızlı büyüyen bankası olmuştur. 31 Mart 2021 tarihi itibarıyla toplam 467 şube ve 10 bin 857 çalışanı ile sektörde varlığını sürdüren yabancı sermayeli bir bankadır.

Pandemi sürecinde ‘Çalışan Deneyimi Yönetimi’ 6 temel strateji ile yürütülmüştür.

#### 10.2.1.Kriz Yönetimi ve Sağlık

Koronavirüs salgını mücadelesine “Kriz Yönetim Ekibi” kurarak başlayan banka 16 Mart 2020 tarihinden itibaren çalışanlarının evden hizmet vermelerini sağlayarak güvenli ortama almışlardır. Çalışanlara sürekli ve sağlıklı bilgi akışı sağlayabilmek için tüm iş kollarının katıldığı Kriz Yönetim komitesi ile salgın süreci merkezden yönetilmiştir. İşyeri hekimlerinin ve sağlık otoritelerinin tavsiyelerini içeren hastalıktan korunma yolları, hijyen önerilerini içeren bilgilendirme metinleri ve e-egitimler hazırlanmıştır. “Önce İnsan sonra Çalışan” inancıyla seferber oldukları bu süreçte banka bünyesinde kurulan filyasyon ekibi ile tüm çalışanlarla görüşme sağlanmıştır.

İlerleyen günlerde organizasyonların canlılığını korumak ve günlük sağlık durumları hakkında bilgi sahibi olabilmek için online platformda “Günaydın” ritüeli ve “Covid Anketi” geliştirilmiştir. İşyeri hekimleri ile

kolektif yürütülen bu çalışmalarda Covid 19 (+) teşhisi konulan çalışanlar ve ailelerinin sağlık durumlarının günlük takipleri yapılmıştır. Çalışanlar ve bakmakla yükümlü oldukları birinci derece aile bireylerinin Covid-19 tedavi masrafları özel sağlık sigortası tarafından karşılanmıştır.

Küresel sağlık krizi ile birlikte başlayan ekonomik krizde, güven ortamını koruyabilmek için banka CEO'su her hafta bankanın genel durumu ile ilgili çalışanları bilgilendirmiştir.

### 10.2.2. Organizasyon Yönetimi

Ülkemizde ilk vakanın görülmesinin akabinde Çağrı Merkezi, Operasyon Merkezi ve Dijital Bankacılık ekiplerinin tamamının evden çalışmalarını sağlayabilmişlerdir. Kriz yönetiminde önceliklerini sırasıyla "Sağlık, İş Sürekliliği ve Umut" olarak belirledikleri ilkelere karar aldıklarını beyan etmişlerdir.

Şube çalışanlarının hibrit çalışma modeli ile dönüşümlü olarak %50 kapasiteyle çalıştığı salgın döneminde, sağlık otoritelerinin ve Türkiye Bankalar Birliği'nin tavsiyeleri üzerine vakaların yoğunlaştığı tarihlerde şubelerin çalışma saatleri kısıtlanmıştır.

### 10.2.3. Eğitim ve Staj

Covid-19 pandemisinin yarattığı belirsizlik ortamında verimliliklerini artırmak için Uzaktan Çalışma Motivasyonu, Kaygı Yönetimi, Kriz Dönemlerinde Karar Almak, Çalışan Dayanıklılığı, Gelecek Ekonomisi, Belirsizlikte Lider Tavrı gibi içeriklerle online eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca çalışanların finansal beceri ve davranışlarını geliştirmek amacıyla teknik eğitimler, bunun yanı sıra ilgi ve merak alanlarında gelişmelerini sağlayacak "Kişiye Özel Eğitim" programları da geliştirilmiştir. Kişiselleştirilmiş programlar konu başlığından, eğitim saatine kadar tamamen çalışan önerileri doğrultusunda anketlerle belirlenmiştir. İçerik hazırlığı konusunda ise profesyonel destek aldıklarını beyan etmişlerdir. Eğitim portalına mobil uygulamayla erişimi sağlanarak öğrenmenin ulaşılabilirliği kolaylaştırılmıştır. E-egitim, Web Konferans, Sanal Sınıf ve simülasyonlarla uzaktan eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Mevcut çalışanlarının %85'inin ilk çalışan deneyimi olduğu bankada, verimli stajyer programlarının sektörde işveren markası potansiyeli yaratan bir faktör olması nedeniyle, stajyer programları yaşanan kaosa rağmen küresel kriz döneminde de sürdürülmüştür. Covid-19 pandemisinde staj programları aralıksız devam ederek dijital ortama uygun içeriklerle yeniden tasarlanmıştır. Proje hazırlığı deneyimi yaşayan stajyerler, bankanın sağladığı mentor desteği eşliğinde projelerini geliştirmişlerdir. Pandemi öncesi sınırlı sayıda kabul edilen stajyer programlarının uzaktan erişime açılmasıyla 1 yıl içerisinde yaklaşık 1.000 üniversite öğrencisine staj deneyimi kazandırılmıştır. Güçlü bir takım olmanın öneminin kurgulandığı stajyer yetiştirme projelerinde, Türk Milli Basketbol sporcularıyla tanışma imkânına sahip olmuşlardır.

Banka yöneticilerinin katılımıyla gerçekleşen online buluşmalarda, bankacılığı interaktif öğreten Film Work etkinliklerinin yanı sıra stajyerlere iş hayatının değişen mülakat hazırlıkları ve teknikleri hakkında eğitimler de verilmiştir.

### 10.2.4. İletişim ve Çalışan Refahı

Sosyal hayat dengelerinin tümüyle değiştiği, çalışanların işlerini sürdürme kaygılarının arttığı Covid-19 pandemisinde çalışanlarla bağlarını güçlendirmek için Banka CEO'su ve İnsan Kaynaklarından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'na online görüşmelerle ulaşabilecekleri 10'ar dakikalık "Açık Kapı" ve "İstediyini Sor" ritüellerinin uygulaması başlatılmıştır.

Küresel sağlık krizinin çalışan ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek ve çalışanları güçlendirmek için 7 gün 24 saat ulaşılabilen çalışan destek programı ile profesyonel danışmanlık hizmeti verilmiştir. Çalışanların ücretsiz yararlandığı yüz yüze iki seans psikoterapi ve telefonda sınırsız danışma hakkı bulunan çalışan destek programında ayrıca bebek bakımı, hukuk ve veteriner danışmanlığı da verilmiştir. Çalışan annelerin iş hayatına dönüşünü kolaylaştırmak ve doğum izni süresince psikolojik destek sağlanması için 0-3 yaş arası bebeği olan çalışan annelere "Mutlu Anne Bebek" programı desteği verilmiştir.

### 10.2.5. Ücretlendirme

Uzaktan erişimle çalışanlara teknoloji ve yakacak yardımı ödemeleri yapılmıştır. Mart 2020 - Mayıs 2020 tarihlerinde şubede görev alan çalışanlara "Görev Tazminatı" ödemesi yapılmıştır. Görev yerine ulaşım amacıyla gerçekleşen taksi ücreti ve şahsi araçların akaryakıt masrafları banka tarafından karşılanmıştır. Toplu taşıma araçlarının kullanımını azaltmak için şubelere ilave araç tahsisi yapılmıştır.



### 10.2.6. Vaka Yönetimi ve Covid-19 Önlemleri

Ülke genelinde 2020 yılı Haziran ayında vaka sayılarının azalması ile birlikte gündeme gelen normalleşme adımlarında ofis ve lokasyonlara dönüşlerinde Covid-19'un bulaş riskini önleyici prosedürler geliştirilmiştir. Genel Müdürlük, şube, bölge, saha ofisleri ve iştirak çalışanları için hazırlanan kılavuzlarda; işe gelirken yapılacak hazırlıklar, ulaşımda dikkat edilmesi gereken konular, ortak yaşam ve kullanım alanlarında uyulması gereken kurullarla ilgili detaylı bilgilendirmeler yapılmıştır.

2021 yılı Nisan ayında mutasyonlu vakaların artışa geçmesi nedeniyle şube girişlerinde TC. Sağlık Bakanlığı vaka verilerine dayalı olan HES kodu sorgulaması ve şube çalışma saatlerinin tekrar kısıtlanması kararı alınmıştır.

### 10.3. BANKA 3

1944 yılında kurulan banka Türkiye'nin ilk özel bankasıdır. Finans sektörünün iki güçlü ve köklü bankasının kaynaklarının ve tecrübelerinin bir araya getirdiği yeni oluşumuyla bankacılık sektörünün öncüsü olarak 835 şube ve 16.037 çalışanıyla faaliyetine devam etmektedir.

Pandemi sürecinde ‘‘ Çalışan Deneyimi Yönetimi’’ 6 temel strateji ile yürütülmüştür.

#### 10.3.1.Covid-19 Önlemleri ve Karantina

Koronavirüs salgınının Çin'de başladığı ilk günden itibaren dikkat edilmesi gerekenler hakkında uzman kişilerin hazırladığı videolar ile çalışanlar bilgilendirilmiş ve gerekli tüm koruyucu önlemler alınmıştır. Etkinlik organizasyonları ve seyahat gerektiren çalışmalar iptal edilmiştir. Tüm çalışanlar için maske, sıvı dezenfektan ve eldiven gibi gerekli kişisel koruyucu malzemeler tedarik edilmiştir.

İlk vaka henüz ülkemizde açıklanmadan önce 2020 Şubat ayı sonu itibariyle, yurt dışı bağlantısı ve seyahati olan çalışanların 14 günlük karantina süreci başlatılarak evden & uzaktan çalışmaları sağlanmıştır. Öncelikli olarak çalışan sağlığını korumayı hedefledikleri bu süreçte hamile, emziren, kronik rahatsızlığı bulunan ve engelli çalışanlarına evden çalışma ya da çalışmıyorlarsa idari izinli sayılma imkânı sağlanmıştır. Şube ve genel müdürlük ofis binalarındaki çalışma alanları ile havalandırmalarının hijyen ve dezenfeksiyonları yapılmıştır. Şube ve Genel Müdürlük ofislerinde çalışanlara maske kullanımı, şubelerde para ile teması bulunan çalışanlarına ise eldiven ve maske ile çalışma zorunluluğu getirilmiştir. Bunun yanı sıra evden çalışan ekiplerinin de sağlık ve güvenliklerini korumak adına talep etmeleri halinde maske ve eldivenden oluşan hijyen setleri gönderilmiştir.

#### 10.3.2.Çalışma Modeli Yönetimi, Mimari Çözümler ve Ücretlendirme

Ülke genelinde alınan sosyal izolasyon önlemleri kapsamında yaklaşık 5.500'den fazla olan Genel Müdürlük çalışanları, görev tanımları ve yaptıkları işin doğasına uygun olacak şekilde tam zamanlı ofisten çalışma, dönüşümlü olarak ofisten çalışma ve esnek hibrit çalışma olarak 3 gruba ayrılmıştır. Tam zamanlı ofisten çalışanlar fiziksel olarak ofiste bulunmalarını gerektiren görevlere sahip çalışanlardan oluşturulmuştur. Evden çalışmayacak olan grup Genel Müdürlük çalışanlarının % 28'ini, evde ve ofiste hibrit modelle dönüşümlü çalışanlar ise %36'sını oluşturmaktadır. Kalan %36'lık kadro ise bu süreçte ağırlıklı olarak evden çalışarak esnek hibrit çalışma modeliyle hizmet vermiştir. Ayrıca ofis ergonomisi ve düzeni hibrit modelli sosyal mesafe kurallarına göre yeniden tasarlanmıştır.

Aynı lokasyonda faaliyet gösteren yakın şubelerden biri geçici olarak kapatılarak, şube çalışanlarının %50 kadroyla dönüşümlü hibrit çalışmasına olanak sağlanmıştır. Uzaktan çalışanlara teknoloji desteği ödemesi yapılmıştır. İşin niteliği gereği ofis ve şubelere gitmek zorunda kalan çalışanlara da ofis ve şubelerde çalıştıkları her gün için özel ücretlendirme yapılmıştır.

#### 10.3.3.Performans Yönetimi ve Eğitim

Covid-19 pandemisi döneminde Performans Yönetimi ve Gelişim Departmanı ile birlikte bankanın hedef sistemi yeniden yapılandırılmıştır. Performans ölçütlerinden biri olan yetkinliklerde sosyal duyarlılık becerileri ön plana çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, pandemi koşullarının zorlukları göz önüne alınarak çalışanların en iyi performansı gösterebilecekleri kurgulara odaklanılmıştır.

Banka bünyesinde oluşturulmuş olan Bankacılık Akademisi ile işe alım programlarına yönelik özel eğitimler, oryantasyon, teknik ve yetkinlik gelişim eğitimleri ve çalışanları gelecekteki rollerine hazırlayan eğitim programları dijital platformlarda gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerini kurum içinden yetiştirme hedefiyle başlattıkları Liderlik Yolculuğu programı; 1.0, 2.0 ve 3.0 segmentte farklı tecrübelerdeki yöneticilere yönelik

özelleştirilmiş programlar, salgın döneminde online eğitimlerle sürdürülmüştür.

Çalışanların kendi deneyimlerini aktarabildikleri “BizTube” ve “BizCast” platformları ile çalışanların hem uzmanlık alanlarından ipuçları hem de iş dışı bilgi ve önerilerine yönelik içeriklerden oluşan video & ses dosyaları paylaşarak birbirlerinden öğrenmeleri desteklenmiştir. Çalışanlara diledikleri zaman ulaşabilecekleri Dijital Kütüphane ile kesintisiz gelişim imkânı sunulmuştur. Bunun yanı sıra ile E-Akademi platformu ile de yasal ve mesleki konuları içeren eğitimlere çalışanların katılımı sağlanmıştır.

#### 10.3.4. Stajyer Alımı

Staj programları dijital platformda online eğitimler, Web konferans, proje yarışmaları ile gerçekleştirilmiştir. Covid-19 kısıtlamaları nedeniyle müşteri ziyareti ve şube içi rotasyon yapılamadığı için farklı şube segmentleri ve değişen dinamiklerine uygun içeriklerle stajyer öğrenciler bölge, şube müdürleri ve insan kaynakları yöneticileri ile dijital platformda buluşturulmuştur.

#### 10.3.5.Çalışan Refahı Uygulamaları

Uzaktan çalışma düzenine uyumu kolaylaştıran ve çalışanların zindeliğini artırmayı hedefleyen içeriklerde psikologların hazırladığı “Wellbeing” çalışmaları yapılmıştır. Pandemi döneminin getirdiği olumsuzluklara değil işveren markasında açtığı yeni ufuklara odaklanılmıştır. Motivasyon programlarında sosyal ve kişisel gelişim ihtiyaçları hedeflenmiştir. Çalışanların kendilerini yalnız hissetmemesi için öğle aralarında “İlham Veren Sohbetler” serisi başlatılmıştır. 2020 yılı süresince 30 video içeriği üretilmiştir.

Bununla birlikte çalışanların aileleri ile birlikte katılabileceği online etkinlikler, atölyeler, online yarışmalar ve turnuvalar düzenlenmiştir. Covid-19 pandemisi öncesinde yüz yüze gerçekleştirilen çocuk etkinlikleri, konserler, tiyatrolar, müzikaller, sanat, hobi atölyeleri, spor aktiviteleri ve turnuvalar online platforma taşınmıştır.

Entelektüel gelişimi destekleyen Dijital Sanat ve Logo Tasarımı programları geliştirilmiştir. Her hafta yapılan ödüllü Oyna Kazan yarışmasının yanı sıra FIFA, PubG, Call of Duty ve satranç oyunu aktiviteleri düzenlenmiştir. 2020 yılında toplamda 294 etkinlikle çalışanlar ve ailelerinin katılımı sağlanmıştır.

Çalışanların dönemsel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak online alışveriş markalarıyla kurumsal indirim anlaşmaları yapılmıştır. Çalışanların tuttuğu takım, evcil hayvanlarının ismi gibi paylaştıkları bilgiler sayesinde kişisel deneyimler sunulmuştur. Dünya Kedi-Köpek Günü’nde ise hayvansever çalışanlarının kedi ve köpeklerinin isimlerine yer verilerek mama bağışında bulunulmuştur.

Dünya Mutluluk Günü’nde çalışanlara mutluluk paketleri göndererek Dilek Günü’nde ise çalışanların paylaştığı dileklerden bazıları hayata geçirilerek kutlanmıştır. 2020 yılı boyunca 31 özel gün çalışanların ve ailelerin katılımıyla kutlanmıştır.

Bunların yanı sıra Covid-19 (+) teşhisi konulan çalışanlar hastalık süreci boyunca takip edilmiş ayrıca geçmiş olsun hediye paketi gönderilmiştir.

Covid-19 pandemisi nedeniyle alınan önlemlerle ilgili olarak çalışanlara 3 soruluk mini bir anket düzenlenmiştir.

*“1. Önlemleri almada yeterince hızlı mıydık?, 2. Alınan önlemler yeterli miydi?, 3.Sizce bu sürecin iletişimi doğru yapıldı mı?”*

Bu anketle çalışanlarına nasıl bir deneyim yaşattıkları hakkında fikir sahibi olmayı hedeflemişlerdir. Sonuçlar dikkate alınarak stratejiler geliştirilmiştir.

Banka çalışanları sadece bankalarının değil aynı zamanda bankanın ana sermayedarı olan holdingin de sosyal ve kültürel olanaklarından yararlanabilmişlerdir.

Covid-19 pandemisi süresince Yardım ve Emeklilik Sandığı ile, çalışanlarına, emeklilerine ve huzurevi misafirlerine kesintisiz sağlık ve sosyal güvenlik hizmetleri verilmeye devam edilmiştir.

#### 10.3.6.Revize Önlemler

Nisan 2021 tarihi itibarıyla artan mutasyonlu vakalar sebebiyle şube çalışma saatleri 10:00-16:30 olarak kısıtlanmış ve birbirlerine yakın şubelerin geçici olarak tekrar kapatılmasıyla Koronavirüs tedbirleri revize edilmiştir.

## 11. ARAŞTIRMA METODU VE SONUÇLAR

### 11.1. Covid-19 Pandemisi Dönemi Çalışan Deneyimi: SWOT Analizi

SWOT (Strengths, Weaknesses, Threats, Opportunities, – Güçlü yanlar, Zayıf yanlar, Tehditler, Fırsatlar) analizi 1960'larda literatürde yerini almıştır. Stanford Araştırma Enstitüsü'ünde çalışan Albert S. Humphrey tarafından yazılan bir makalede, işletmede neyin yanlış gittiğini bulmak için geliştirilmiş bir metodolojidir.

Heinz Wehrich, Richard Dealtry, Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger, SWOT'un gelişimine katkıda bulunmuştur. (Gürel E., Tat M.,2017) SWOT matrisinde iç analizde; bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine, dış analizinde ise çevresel tehditler ve fırsatlara odaklanılır. Bu çalışmada güçlü ve zayıf yönlerle bankaların hedefe ulaşmada organizasyon gücü belirlenirken, fırsatlar ve tehditlerde ise rekabet ortamında dış çevre faktörleri değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan bankaların insan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgiler ışığında araştırmacının değerlendirmesine göre SWOT analizi matrisi hazırlanmıştır.

Tablo 2; SWOT Analizi

GÜÇLÜ YANLAR	ZAYIF YANLAR
Türk Bankacılık sisteminin teknoloji üstünlüğü	Uzaktan iletişimin yetersizliği
Evden & Hibrit Çalışma sistemine geçilmesi	İş & yaşam dengesinin bozulması
Çalışanların teknolojik becerileri ve yeni düzene uyumu	Yasaklar ve kısıtlamalar nedeniyle işin olağan akışını sürdürme zorluğu
Banka çalışanları arasındaki dayanışma	Yerel elektrik kesintileri ve yerel internet bağlantısı sorunlarının işgücüne etkisi
İlk vakanın açıklandığı tarihten itibaren bankalarda hızlıca alınan koruyucu önlemler	Çalışanların hedeflerini gerçekleştirememeye kaygısı
Engelli ve kronik rahatsızlığı olan çalışanların evden çalışmaya teşvik edilmesi	Çalışanların pandemi nedeniyle işlerini kaybetme endişesi
Özel Sağlık Sigortası güvencesi	Kadın çalışanların ev içi rollerinin yükü
İş yeri hekimliği uygulamaları	Pandemi koşulları nedeniyle çalışanları motive etme güçlüğü
Online motivasyon programları	Zaman yönetimi güçlüğü
Mesai saatlerinde zaman & mekan esnekliği	Sosyal çevreden uzaklaşmak ve yalnızlaşmak
Çalışan güçlüğüne ilginin artması	Pandemi döneminde çalışanlarda ortaya çıkan kaygı ve stres bozukluğu
Çalışan refahı ve ruh sağlığı uygulamalarının ön plana çıkması	65 yaş üstü ve kronik rahatsızlığı olan aile bireyleriyle yaşayan ofis ve şube çalışanları
Uzaktan çalışma sayesinde zaman tasarrufu	Çocuklu ailelerin evden çalışma zorluğu
Şube ve ofislerde serbest kıyafet uygulaması	Evden çalışma sisteminde mesai saatini sınırlama güçlüğü
Bankaların uzaktan & hibrit çalışma sistemini kalıcı olarak sürdürme planları	
FIRSATLAR	TEHDİTLER
Bankacılık sektörünün Covid-19 önlemlerine uyumu ve kararlılığı	Pandemi sürecinin belirsizliği ve huzursuzluğu
Uzaktan & Hibrit çalışma cazibesi	Pandeminin finansal piyasaları sarsıcı etkisi
Pandemi döneminde Resmi Gazete'de yayımlanan İşten çıkarma yasağı ile çalışanların güvence altına alınması	Büyüyen küresel finansal kriz endişeleri
Bankacılık sektörünün teknoloji gücü ve dijital dönüşüm rekabeti	Bankacılık sektörünün küçülmesi endişesi
Uzaktan çalışmanın İş mevzuatı yönetmeliği ile usul ve esaslarının belirlenmesi	Bilgi güvenliği ve teknolojik riskler
	Yüksek enflasyon ve hayat pahalılığı
	Covid-19'un etkin bir tedavisinin bulunamaması
	Covid-19 aşısına ulaşmada global engeller ve aşı yetersizliği

## 12. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüzyılın küresel krizinde kurum kültürüne ve dijitalle yatırım yapan kuruluşlar bu dönemde dönüşüme hızlıca adapte olup kriz yönetiminde başarı sağlamışlardır. Organizasyonlarda işbirliği ve mücadele ruhu ön plana çıkmıştır. İnsan Kaynaklarının misyonun arttığı Covid-19 pandemisi döneminde çalışma koşulları ile birlikte çalışanlardan beklenen rollerin ve yetkinliklerin değişimine de sebep olmuştur. Geçmişteki kast kültürü bugün yerini bireysel liderliğe dönüştürmüştür. Sektörde her alanda başarılı olabilen güvenilir, verimli, kararlı, dinamik, çevik ve mobilite yetenekler ön plana çıkacaktır. İş dünyasının ve küresel zorlukların belirsizliğinde hızlı, uyurlanabilir değişken organizasyon yapıları rekabette avantaj yaratacaktır.

Değişim kültürü, insan kaynaklarında insanı merkezine alarak gelişecek çalışan deneyimine dayalı yenilikçi modelleri de zaruri hale getirmiştir. Pandemi öncesi bankaların çalışanlarına sunduğu ekonomik faydalar ve

kariyer imkânları ön plana çıkıyor iken, bugün artık mevcut duruma çalışanların sağlık ve zindeliğine yönelik koruyucu çalışmalar da eklenmiştir.

Bankacılık sektörü Covid-19 pandemisinde çalışan ve toplum sağlığını koruyucu aksiyonların en hızlı alındığı sektörlerden biri olmuştur. Covid-19 pandemisi döneminde toplum ve çalışan sağlığını koruyucu önlemler almanın dışında, çalışanlarını dinleyen, düşüncelerini önemseyen mentorluk sistemine sahip bir ortam oluşturan insan kaynakları yönetimleri çalışan bağlılığı ve memnuniyetine olumlu katkı sağlayabilmişlerdir. Açık iletişimle yapılandırılmış bu organizasyonlar çalışanların harekete geçme ve karar alma tutumlarını da desteklemektedir.

Covid-19 sağlık ve ekonomi krizinin yarattığı kaosda çalışanlarını koruyan, kaygılarını yönetebilen, iş güvencelerini destekleyen, çalışan iletişiminde teknolojiyi insan odaklı kullanabilen bankaların çalışanlarıyla bağları güçlenmiştir. Araştırmaya katılan bankalar; insanı merkezine alan yenilikçi projelere odaklandıklarını, çalışanların zihinlerinde olumlu izler bırakacak çalışan deneyimiyle, kurum kültürünü birleştirdiklerini beyan etmişlerdir.

“Çalışan Deneyimi” bankaların birbirinden farklı kültür, organizasyon, dijital ve fiziksel koşullarında işveren ve iş gören arasında gerçekleşen benzersiz bir deneyim olduğundan yapılan uygulamalarda da farklılık gösterebilir.

Covid-19 küresel salgını bittiğinde değişim kültürünün getirdiği insan merkezli yeniliklerin iş hayatında kalıcı olarak yer alacağı düşünülmektedir. Bankacılık sektörünü yönetim, risk algısı, insan kaynakları ve diğer tüm fonksiyonlarının yeniden yapılandırıldığı bir gelecek beklemektedir. Organizasyonların olası tüm risk senaryolarının etkilerine göre modellenmesi gerekmektedir. Bu sebeple çalışanlarda mobilite, çeviklik, pozitif bakış, çevikliği destekleyen adaptasyon becerileri ve çalışan güçlülüğünü geliştirecek projelere odaklanılmalıdır. Ayrıca uzaktan çalışma modeline uyumlu iş modelleri, sanal motivasyonun ve çalışan zindeliğinin gelişimi desteklenmelidir.

Bunların yanı sıra uzaktan çalışma sisteminde kadın çalışanların iş hayatı ve ev içi rolleri arasında sıkışıp zorlandıkları ve bunun içsel çatışmalarını tetiklediği görülmüştür. Bu sebeple kadın çalışanlara yönelik çalışma modeli tercihlerinde pozitif ayırıcılık düşünülmelidir.

Müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı ile paralel ilişkisi olan çalışan deneyiminin iş görenlerin işten ayrıldıktan sonra dahi devam ettiği bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetimlerinin “çalışan deneyimi” eylem planlarını sadece aktivitelere yönelik geliştirmeleri çalışanlarla kurum arasında suni bağlılık oluştururken; olabildiğince esnek, kapsayıcılık ilkelerine uyumlu eşit ve adil organizasyon iklimi, çalışanın görüşlerine değer verilen kültürlerde ise sürdürülebilir organik bağlar oluşması mümkündür.

Yöneticiler insan kaynakları yönetiminin aktif temsilcileridir. Bağlı oldukları organizasyonlarda çalışanlar üzerinde etki gücüne sahip olduklarından, “çalışan deneyimi” iletişimde oldukça hassas kilit rol oynarlar. Özellikle zor zamanlarda deneyimlenen iletişim her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir. Tepe yönetiminin desteğiyle başlayan yöneticilerin katılımıyla ve çalışanlarla şekillenen “çalışan deneyimi”, kurum kültürünün bir parçası olması halinde pratikte anlam kazanacaktır. Yeni nesil çalışma modellerine yönelik yapılacak yasal düzenlemelerin, çalışan deneyimini etkileyeceği beklenmektedir.

Mevcut ve mümkün olan bütün imkânlarını çalışanlarına daha iyi bir deneyim yaşatmak için değerlendiren, değişimi kurumsal kültürün bir vizyonu olarak kabul eden, çalışanlarıyla açık iletişimi destekleyen, kriz yönetim becerilerini geliştiren, yeni dünya paradigmasında çalışanlarına öncelik tanıyan bankalar ekonomik & küresel mücadelelerde çalışan bağlılığını ve organizasyonlarının gücünü koruyabileceklerdir.

“Çalışan Deneyimi” tasarımı iş dünyası ve bankaların İnsan kaynakları yönetimleri için yeni bir kavram olduğundan bu konudaki gelişmeler ve çok yönlü araştırmalarla zenginleşecek bir konudur.

Türkiye’de “çalışan deneyimi” konusunda yapılmış akademik çalışma ve kaynak bulunmadığından literatür taramasında yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu çalışma ile akademiye Türkçe kaynak kazandırmanın dışında bankacılık sektörüne ve iş dünyasına güncel bilgiler verilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda “Çalışan Deneyimi” faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etki ve imajının belirlenmesi için çalışanlara anket yapılması önerilir.

## KAYNAKÇA

Bozkurt, V.(Ocak 2005),“Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm:Bilgi, Ekonomi, Kültür”, Aktüel Yayınları, İstanbul.



Conway, N., & Briner, R. B. 2005, ‘*Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.*’ Oxford, UK: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M, 2007, ‘The employee–organization relationship: Wheredo we go from here?’ *Human Resource Management Review*, 17, 166–179.

Deloitte, ‘The employee experience: Culture, Engagement, and Beyond’, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>, Erişim Tarihi; 11.02.2021

Deloitte, 2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporu, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>, The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends, Erişim tarihi; 18.02.2021

Demirbilek S.,2007,‘*Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören*’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,Cilt 7,Sayı 13

Forsman A.,(11.2018),‘*Designing an employee experience concept by applying customer-centricity and service de-sign- Case Terveystalo*’. Laurea-ammattikorkeakoulu, Master’s thesis,P 26

Fukuda K.,(April, 2020), ‘*Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0*’, *International Journal of Production Economics*,107460 [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe)

Fukuyama M.,(July / Agust 2018),‘*Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society*’, Japan SPOTLIGHT, P. 47,50

Gürel E., Tat M.,2017, ‘*Swot Analizi: Teorik Bir İnceleme*’, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10, Sayı 51, Doi Numarası: <http://dx.do.org/10.17719/jsr.2017.1832>

Hakala L.,12.2020, ‘*Developing Employee Experiences with Service Design and Play.Case: Personal Development Toolkit*’, Laurea University of Applied Sciences, Master of Business Administration

Kavi, E. & Koçak, O. (2010), ‘*Bilgi toplumunda evden çalışmanın etik boyutu.*’ *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59, 69-88.

Kıcır, B., 2019, ‘*Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?*’, 9 Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Sayfa: 173-196

KPMG, COVID-19 Krizinde İki Temel Bankacılık Aracı, <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/03/covid-19-krizinde-iki-temel-bankacilik-araci.html>, Erişim Tarihi; 09.02.202

Mahadevan J., Schmitz A.P., 12.2019, P,13 ‘*HRM as an ongoing struggle for legitimacy, A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”*’ <https://www.emerald.com/insight/1746-5265.htm>

Manpower Group,‘*Pandemi sürecinde şirketlerde hibrit çalışma sistemi nedir?*’, <https://www.manpower.com.tr/blog/pandemi-surecinde-sirketlerde-hibrit-calisma-sistemi-nedir?>, Erişim Tarihi; 09.02.2021

McGregor, D. & Cutcher-Gershenfeld, J.,2006,‘*The human side of enterprise, annotated edition.*’ New York: McGraw Hill.

Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J., 2003,‘*Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment.*’ *In Journal of Organizational Change Management.* 16(4):426-447

Mitroff, I., I., and Denton, E. A.,1999,‘*A study of spirituality in the workplace*’. *Sloan Management Review*, Vol. 40; p. 83-92

Mondaq, ‘*Pandemi Döneminde Evden Çalışma Uygulamasına İlişkin Hukuki Sorunlar*’, Selen Ö., <https://www.mondaq.com/turkey/health-safety/990642/pandemi-dneminde-evden-al305351ma-uygulamas305na-304li351kin-hukuki-sorunlar>, Erişim Tarihi: 09.02.2021

Mondy & Noe., (1993),‘*Motivation and Work Behavior.*’ New York: Mc Graw Hill Book Co.)

Morgan, J., 2017. *Designing Employee Experience: "How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate"*. New York: John Wiley & Sons, Incorporated.

Morgan, J., The Employee Experience Equation, <https://thefutureorganization.com/the-employee-experience-equation/>, Erişim Tarihi; 13.02.2021

Morris, L. 2017, *"Purposeful Design as the Transformational Differentiator of Employee Experience"*, North Highland.

Naswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M., (2008), *The Individual in the changing working life.* New York: Cambridge University Press

Pandita, D. & Ray, S. (2018), *"Talent management and employee engagement – a meta analysis of their impact on talent retention. Ind and Commercial Training"*, 50(4), 185-199.

Plaskoff, J., 2017, *"Employee experience: the new human resource management approach"*. Strategic HR Review, 16(3), 136-141.22. Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta*

Sağlık Bakanlığı (2020), Bilim Kurulu Kararları, <https://www.saglik.gov.tr/TR,63422/cinde-gorulen-koronavirus-salgini-uzerine-bakanlikta-toplanan-bilim-kurulunda-alinan-kararlara-iliskin-aciklama-23012020.html>, Erişim Tarihi 08.02.2021

Saracel, N., Aksoy, I. (2020), *"Toplum 5.0: Süper Akıllı Toplum"*, *Social Sciences Research Journal*, 9 (2), 26-34.

Savla, N. 09.2020, *"Developing Superior Employee Experience Model for a Team in an Organization -MBA in Service Innovation and Design"* - Laurea University of Applied Sciences Master's Thesis

Sembiring M.J; Fatihudin D.; Mochklas M.; Holisin L., (07.2020) *"Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration And Motivation"*; University of Muhammadiyah Surabaya, Indonesia., *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Page No: 64-71), <https://doi.org/10.37896/JXAT12.07/2304>

Semos Cloud, Employee Wellbeing in the Workplace: Importance and Future Predictions, <https://semoscloud.com/blog/employee-wellbeing/>, Erişim Tarihi; 17.02.2021

Shiroishi Y., Uchiyama K., Suzuki N., (July, 2018), *Society 5.0: For Human Security and Well-Being*, Hitachi Research and Development Group, P 91,95

Shore, L. M., Porter, L. W., & Zahra, S. A., 2004, *"Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationship"* (EOR). In J. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *"The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives"* (pp. 133–160). Oxford: Oxford University Press.

Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013), *"Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach"*, *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 326-36.)

TRT Haber, *"Türkiye'de ilk Koronavirüs vakası tespit edildi"* <https://www.trthaber.com/haber/gundem/turkiyede-ilk-koronavirus-vakasi-tespit-edildi-466216.html>- Erişim Tarihi; 08.02.2021

Türkiye Bankalar Birliği, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi; 07.04.2021

Türkyılmaz B., İK Blog, *"Pandemi Süreciyle Değişen Yönetim Anlayışı"*, <https://www.kariyer.net/ik-blog/pandemi-sureciyle-ikda-degis-en-yonetim-anlayisi/>, Erişim Tarihi: 09.02.2021

World Health Organization, *"Who director generals opening remarks at the media briefing on covid19"*, <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>, Erişim Tarihi; 08.02.2021

Yetiz, F. (2021), *"COVID-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi."* *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (22), 109-117.

Yohn D.Lee.2020, “*Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond* “ Emerald Publishing Limited . ISSN 1087-8572 Strategy & Leadership .P-4  
<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>