

İstihdamın Korunması Açısından İşletme Ömrünün Uzatılması: Bankacılık Sektörü Açısından Bir Değerlendirme

Extending Business Lifespan in Terms of Employment Protection: An Evaluation from the Banking Sector Perspective

ÖZET

İşletmeler de tüzel bir kişilik olarak belirli bir ömüre sahiptirler. İşletme ömürlerinin uzun ya da kısa olması pek çok faktöre bağlıdır. Kısa ömürlü işletmeler genellikle kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış aile şirketlerinden oluşmakta olup ömürleri genellikle kurucularının ömürleri kadar olan işletmelerdir. Dolayısı ile istihdamları da sınırlı ve kısa ömürlü olmaktadır. İşletmelerin uzun ömürlü olmaları istihdamın sağlanması, sürdürülebilmesi, geliştirilebilmesi ve korunması açısından son derece önemlidir. İşletme ömrünün uzun olması sadece istihdamın korunmasını sağlamayıp, üretim kaynaklarının verimli kullanılmasıyla da ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadır. Bankacılık sektöründe istihdamın korunması büyük oranda banka işletmelerinin sağlıklı ve sürdürülebilir mali yapısına bağlıdır. Dolayısıyla uzun ömürlü bankacılık toplumun beklentisi olan sosyal yüzü finansman destekleri sayesinde toplumsal desteğin de istihdama dönüşmesini kolaylaştıracaktır. Bunun yanında istihdam yaratmak için yeni yapılacak yatırımların maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle mevcut işletmelerin ömürlerinin uzatılması çok daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca işletme ömrünün uzaması açısından teknolojinin yakından takip edilmesi de son derece önemlidir. Bunun yanında işletme ömrü üretilen mal ve/veya hizmetlerin talep edilirliliğine göre de değişmektedir. Artık üretime ihtiyaç kalmayan ürünleri üreten işletmeler de ya ürettikleri mal ve/veya hizmeti değiştirmekte ya da bunların üretimlerinden tamamen vazgeçmektedirler. Bu açıdan bakıldığında da zamanın gereklerine uyum sağlayamayan işletmelerin uzun ömürlü olmaları da pek mümkün görünmemektedir. Sonuç olarak istihdamın korunması açısından işletme ömrünün uzatılması, pek çok sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de önemlidir.

Anahtar Kelimeler: İşletme Ömrü, Bankacılık Sektörü, İstihdam.

ABSTRACT

Businesses, as legal entities, also have a limited lifespan. Whether a business's lifespan is long or short depends on many factors. Short-lived businesses are generally family businesses that have not completed the institutionalization process, and their lifespans are usually as short as the lifespan of their founders. Consequently, their employment is also limited and short-lived. The longevity of businesses is extremely important for the creation, maintenance, development, and protection of employment. A long business lifespan not only ensures the protection of employment but also contributes to national economies through the efficient use of production resources. In the banking sector, the protection of employment largely depends on the healthy and sustainable financial structure of bank operations. Therefore, long-lasting banking will facilitate the conversion of societal support into employment through socially oriented financial support, which is a societal expectation. Furthermore, since the costs of new investments to create employment are high, extending the lifespan of existing businesses is much healthier. Closely following technological advancements is also crucial for extending the lifespan of businesses. Finally, the lifespan of a business also varies depending on the demand for the goods and/or services produced. Businesses that produce products that are no longer needed either change the goods and/or services they produce or abandon their production altogether. From this perspective, it seems unlikely that businesses that cannot adapt to the demands of the times will have a long lifespan. Consequently, extending the lifespan of businesses is important for protecting employment, in the banking sector as it is in many other sectors.

Keywords: Business Lifecycle, Banking Sector, Employment.

GİRİŞ

İşletme ömrü; bir firmanın ekonomik faaliyetlerini yürütebildiği süre boyunca yaptığı iş ve işlemlerin devam ettiği periyodu ifade eder. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği olarak da ifade edebileceğimiz bu süreç piyasa kavramı için de hayati öneme sahiptir. Bir ekonomik aktör olan işletmenin varlığı ya da yokluğu ilgili olduğu piyasanın sürdürülebilirliğini doğrudan belirler. Bankacılık sektöründe, işletme ömrünün uzatılması yalnızca kurumların sürdürülebilirliği için değil, aynı zamanda istihdamın devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Sağlıklı bir işletme ömrü, firmaların piyasa koşullarındaki belirsizliklere karşı daha dirençli hale gelmelerine yardımcı olurken, rekabet avantajı da sağlamaktadır. Bu çerçevede, işletmelerin finansal yönetim stratejileriyle birlikte teknolojik yeniliklere açık olması, ömrün uzamasında belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Bankalar, dijital dönüşüm ve teknolojik altyapıya koydukları yatırımlar aracılığıyla, hem kendi hem de müşterileri adına faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmekte, bu sayede kurumların faaliyet sürelerini uzatarak çalışanların iş güvencesini artırmaktadırlar. İşletmenin sürdürülebilirliği ile çözülmez bir şekilde bağlantılı olan bu stratejiler, finansal istikrarın sağlanmasına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını da yükseltir.

Sedat Ayyıldız¹

How to Cite This Article

Ayyıldız, S. (2026). İstihdamın Korunması Açısından İşletme Ömrünün Uzatılması: Bankacılık Sektörü Açısından Bir Değerlendirme. *International Academic Social Resources Journal*, 11(2), 231-246. (e-ISSN: 2636-7637). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19786471>

Arrival: 08 February 2026
Published: 28 April 2026

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr. Öğr. Üyesi., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, UTL, Ankara, TR, ORCID: 0000-0003-0317-5247

Ekonomik krizler ve piyasa dalgalanmaları gibi olumsuz durumların yaşandığı zamanlarda, işletme ömrünün uzatılması, istihdamın devamını sağlayan en temel unsurlardan biridir. Bu süreçte, işletmelerin esnek ve yenilikçi yaklaşımlarla kendilerini güncellemeleri, yeni iş modelleri geliştirmeleri zorunludur. Bu gelişim işletme sürekliliğini sağlayacaktır. Bu nedenle, işletme ömrünün uzatılması, hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli bir stratejik hedef haline gelmektedir. İşletmenin sürekliliği kârlılığın bir sonucudur. Kârlı ve dolayısıyla uzun ömürlü işletme ekonomik büyümeye katkıda bulunmakta ve istihdamın korunması ile iş güvencesinin sağlanmasını da öncelikli hedefleri arasına almaktadır (Vardar ve Sarıoğlu, 2021; Tombaş, 2022; Arslan, 2022; Karabıyık, 2024).

Bu çalışma, işletme ömrü kavramını istihdamın korunması perspektifinden ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Mevcut araştırmalar işletme ömrünü çoğunlukla finansal sürdürülebilirlik veya kurumsal yönetim bağlamında incelerken, bu makale bankacılık sektörü özelinde işletme ömrünün uzatılmasının istihdam güvencesi ve toplumsal istikrar açısından taşıdığı stratejik önemi vurgulamaktadır. Çalışma, finansal yönetim, inovasyon ve teknoloji, eğitim ve gelişim programları, çalışan motivasyonu ve yasal düzenlemeleri bütünsel bir çerçevede değerlendirerek işletme ömrü–istihdam ilişkisine yeni bir yaklaşım getirmektedir. Ayrıca KOBİ’ler ile büyük bankaların karşılaştırmalı analizi, farklı ölçeklerdeki kurumların istihdam üzerindeki etkilerini ortaya koyarak literatüre uygulanabilir bir model kazandırmaktadır.

KAVRAMSAL OLARAK İŞLETME ÖMRÜ

İşletmenin devamlılık gücünü ifade eden bu kavram, işletmenin kuruluş aşamasından faaliyetlerini sonlandırdığı ana kadar geçen zaman dilimini kapsar. İşletme ömrü, sadece fiziksel varlıkların kullanımıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda işletmenin pazar payı, rekabet gücü ve finansal yapısını da içerir. Bir işletmenin ömrü, çeşitli iç ve dış etkenlerle şekillenir; teknolojik gelişmeler, piyasa koşulları, yönetim becerileri ve yasal düzenlemeler bu faktörler arasındadır (Yaka, 2021). Özellikle bankacılık sektöründe, işletme ömrünün uzun kalması, sektörün sürdürülebilirliği ve istihdamın korunması açısından kritik öneme sahiptir. Günümüzde rekabetin artması ve teknolojik dönüşüm hızının yükselmesi, işletmelerin varlıklarını yenilemeleri ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletme ömrü, şirketlerin varlıklarını etkin kullanma, yenilikçilik kapasitesini artırma ve pazar koşullarına uyum sağlama gibi unsurlarla uzatılabilir (Türk ve Yıldız, 2015). Ayrıca, finansal istikrar ve stratejik yönetim uygulamaları, işletmelerin ömrünü uzatıcı temel araçlar arasında yer alır. İşletme ömrünün uzaması, sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal açıdan da önemlidir; çünkü uzun vadeli işletmeler, istihdamın sürekliliği ve çalışanların güvenliği açısından katkı sağlar. Bu nedenle, işletmelerin ömrünü uzatmaya yönelik stratejiler, sürdürülebilir kalkınma ve ekonomik istikrar açısından önemli bir rol oynar. Sonuç olarak, işletme ömrünün sürdürülebilir şekilde uzatılması, hem işletmelerin rekabet gücünü artırması hem de istihdamın korunması açısından temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Pelit, 2024).

UZUN ÖMÜRLÜ İŞLETMELERİN İSTİHDAMIN KORUNMASINDAKİ ÖNEMİ

İstihdamın korunması, işletmelerin sürdürülebilirliği ve ekonominin istikrarı açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletme ömrünün uzatılmasıyla birlikte, çalışanların istihdam süreleri artar ve ekonomik faaliyetlerin devamlılığı sağlanır (Tüyen, 2020). Bu durum, bireylerin gelir güvencesinin ve mesleki deneyimlerin devam etmesine imkân tanıırken, aynı zamanda toplumsal istikrarın da temel taşlarından biri haline gelir. Uzun vadeli istihdam, özellikle bankacılık sektörü gibi finansal hizmet sağlayıcıları için stratejik bir unsur olup, personel maliyetlerinin planlanmasında ve kurumun rekabet gücünün korunmasında önemli rol oynar. İşletmelerin ömrünü uzatabilmesi adına, istihdam koruma politikaları ve çalışanların mesleki gelişimlerine yatırım yapmak büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışan motivasyonunu artırıcı uygulamalar ve bağlılık programları, şirketlerin insan kaynağını koruyarak işgücü verimliliğini yükseltir. Bu noktada, yasal düzenlemeler ve destekler de işletmelerin devamlılık sağlamasında etkin araçlar olarak devreye girmektedir. İstihdamın sürekliliği, yalnızca işletme perspektifinden değil, aynı zamanda ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri olarak da görülmelidir (Merdan, 2023). Uzun dönemli istihdam politikaları ve işletme ömrünün uzatılması stratejileri, özellikle kriz dönemlerinde işsizliği azaltmaya ve ekonomik istikrarın korunmasına katkı sağlar. Dolayısıyla, işletmenin ömrünü uzatarak istihdamı koruma çabası, hem çalışanlar hem de ekonomik yapı için vazgeçilmez bir unsur olarak öne çıkar (Arkan ve Murat, 2021; Başoğlu, 2024; Görmüş, 2024; Karaca ve Ay, 2025; Bilbay ve Etiz, 2025).

BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN ROLÜ

Bankacılık sektörü, işletmelerin finansman ihtiyacını karşılamada kritik bir rol üstlenmekte ve böylece işletme ömrünün uzatılmasına doğrudan katkı sağlamaktadır. Kendileri de birer Anonim Şirket Şubesi olan banka işletmeleri işletmelere can veren işletmelerdir. İstihdama katkıları iki cephelidir. Hem finansal sektör hem de reel sektörün sürdürülebilirliği üzerinde etkilidirler. Bankalar, sağladıkları kredi ve finansman imkanlarıyla işletmelerin nakit akışını dengede tutmasına, yatırımlarını sürdürmesine ve yeni projeleri hayata geçirmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca, risk yönetimi ve finansal danışmanlık hizmetleri sunarak, işletmelerin karşılaşılabilecekleri olumsuz ekonomik koşullara karşı dayanıklılığını artırmaktadır. Bu süreçte, bankalar tarafından uygulanan finansal yönetim stratejileri, doğru likidite yönetimi ve borç yapılandırma yöntemleri, işletmelerin finansal sürdürülebilirliğini sağlayarak

ömürlerini uzatmalarına katkı sağlar. Bankacılık sektörü, inovasyon ve teknoloji kullanımını da teşvik ederek, dijital bankacılık uygulamaları, e-ödeme sistemleri ve veri analizleri ile işletmelerin etkinliklerini artırmakta ve maliyetleri azaltmaktadır. Bu geliştirme ve iyileştirme çalışmaları, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasında önemli bir faktör olup, işletme ömrünün uzamasına destek olmaktadır. Ayrıca, bankalar tarafından sunulan çeşitli finansal ürünler ve destek programları, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin hayatta kalmasını ve büyümesini kolaylaştırmaktadır (Yüksel, 2011). Bu süreçte, sürdürülebilirlik ve yenilikçilik ilkelerine dayalı finansal uygulamalar, işletmelerin rekabet gücünü artırmakta ve iktisadi yaşamda sürekliliği sağlamaktadır. Sonuç olarak, bankacılık sektörü, işletme ömrünü uzatma sürecinde hem finansal hem de teknolojik açıdan stratejik bir ortak görevini üstlenerek, istihdamın korunmasında da temel aktör konumundadır (Goleshi, 2022; Kaan Tuğrul, 2023; Köse, 2024; Iskandar ve Sofuoğlu, 2024; Kutlu, 2025).

İŞLETME ÖMRÜNÜN UZATILMASININ YÖNTEMLERİ

İşletmenin ömrünün uzatılması, sürdürülebilirlik ve istihdamın devamı açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Bu amaçla, işletme sahipleri ve yöneticiler, çeşitli yöntemler aracılığıyla işletmenin yaşama süresini artırmayı hedeflemektedir (Yurdakul, 2024). Bunlardan biri olan finansal yönetim stratejileri, maliyetlerin kontrolü, borçlanma oranlarının optimize edilmesi ve nakit akışının etkin yönetimiyle işletmenin likidite sorunlarının önüne geçmeyi sağlar. Etkin finansal planlama, işletmenin ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığını artırır ve kriz zamanlarında ayakta kalmasına imkan tanır. Bir diğer yöntemi ise inovasyon ve teknoloji kullanımınıdır (Özdemir ve Kılıç, 2011). Günümüz rekabet ortamında teknolojik gelişmelerden faydalanmak, ürün ve hizmet kalitesini yükseltmek, maliyetleri azaltmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için hayati önem taşır. Özellikle dijital dönüşüm uygulamaları, operasyonel verimliliği artırmakta ve yeni pazar fırsatlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, işletmenin stratejik yönelimleri, piyasa değişikliklerine uyum sağlama kapasitesini güçlendirmektedir. Bu bağlamda, işletme sahipleri sürekli piyasa ve sektör analizi yapmalı, gelişen teknolojilere ayak uydurmalı ve inovatif çözümler geliştirmelidir. Böylece, işletmenin ömrü uzarken, istihdam da korunabilir ve işletme uzun vadeli büyüme şansı yakalayabilir. İşletme ömrünü uzatmaya yönelik bu yöntemler, sadece finansal ve teknolojik alanlarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumsal yönetim uygulamalarını, insan kaynakları gelişimini ve sektördeki rekabet gücünü de kapsamalıdır. Bu bütünsel yaklaşım, işletmenin sürdürülebilirliğini güvence altına alırken, iş kayıplarını minimize ederek istihdamın korunmasına katkı sağlar (Taşlıyan, 2024; Yalçın, 2024; Kadioğlu, 2024; Altınpınar, 2024).

Finansal Yönetim Stratejileri

Finansal yönetim stratejileri, işletme ömrünü uzatmada kritik bir rol oynar ve özellikle bankacılık sektöründe sürdürülebilirliğin sağlanması açısından büyük önem taşır. Etkili finansal yönetim, nakit akışının düzenlenmesi, maliyet kontrolü ve kârlılık analizleri gibi temel unsurları içerir (Çam, 2016). Bankalar, likidite krizlerini önlemek ve mali yapıyı sağlam tutmak amacıyla kısa ve uzun vadeli finansal planlamalar yapmalı, riskleri minimize etmek için çeşitli finansal araçlar ve yöntemler kullanılmalıdır. Ayrıca, sermaye yeterliliği oranlarının gözetilmesi ve sermaye yapısının güçlendirilmesi, işletmenin finansal dayanıklılığını artırır ve faaliyetlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlar. Bu bağlamda, etkin maliyet yönetimi ve doğru yatırım stratejileri, işletmenin mali konumunu güçlendirerek, ekonomik belirsizlikler karşısında direnç kazanmasını sağlar. Bankacılık sektöründe ayrıca, düşük faiz ortamları ve ekonomik dalgalanmalara karşı finansal risklerin etkin yönetimi, uzun vadeli işletme ömrünü destekleyen önemli unsurlardır. Dahası, dijital dönüşüm ve yeni finansal teknolojilerin entegrasyonu, verimliliği artırırken maliyetleri azaltır ve rekabet avantajı sağlar. Sonuç olarak, finansal yönetim stratejilerinin güncel gelişmelere uyum sağlayacak biçimde düzenlenmesi, işletmenin finansal istikrarını koruyarak istihdamın devamını mümkün kılmakta ve işletme ömrünü uzatmaktadır (Efe Yaman ve Özgener, 2024).

İnovasyon ve Teknoloji Kullanımı

İnovasyon ve teknolojinin etkin kullanımı, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bankacılık sektöründe işletme ömrünü uzatmak amacıyla teknolojik gelişmelerden faydalanmak, operasyonel verimliliği yükseltmek ve müşteri memnuniyetini artırmak temel hedefler arasında yer almaktadır (Yavuz, 2010). Dijital dönüşüm süreçleri, banka hizmetlerinin sunumunu hızlandırırken, maliyetleri azaltmaya ve süreçleri optimize etmeye imkan tanımaktadır. Özellikle bankacılıkta yapay zeka, büyük veri analitiği ve mobil teknolojiler gibi yenilikler, müşteri davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunmayı mümkün kılmaktadır (Aydın ve Onaylı, 2020). Bu sayede, müşteri bağlılığı güçlenirken, yeni müşteri kazanımı da hız kazanır. Ayrıca blockchain teknolojisi, finansal işlemlerde güvenlik ve şeffaflığı artırırken, sahtecilik ve fraud risklerini azaltmaktadır. Teknoloji kullanımında yenilikçi yaklaşımlara yatırım yapan bankalar, piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilmekte ve krizlere karşı dayanıklılıklarını artırebilmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi de teknolojik dönüşümün etkinliği açısından önemlidir. Eğitim ve sürekli gelişim programlarıyla, personelin yeni teknolojilere uyum sağlaması ve inovatif çözümler üretmesi teşvik edilmektedir. Sonuç olarak, inovasyon ve teknoloji kullanımı, işletmelerin sadece rekabet avantajını pekiştirmekle

kalmayıp, aynı zamanda işletme ömrünü uzatmaya ve istihdama katkı sağlamaktadır. Bu stratejik yaklaşım, bankacılık sektöründe enerji ve maliyet tasarrufu sağlayarak, sürdürülebilir büyüme için temel unsurlardan biri haline gelmektedir (Efe Yaman & Özgener, 2024).

İSTİHDAMI KORUMA STRATEJİLERİ

Bankaların istihdama dokunan faaliyetlerinin tümü aktif istihdam politikaları içindedir. İş danışmanlıkları, işbaşı eğitim çalışmaları ve girişimcilğe yönelik destek kredileri bu neviden politikaların önemli tamamlayıcılarıdır. İstihdamı koruma stratejileri, işletme ömrünün uzatılması ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, işletmelerin piyasadaki değişimlere uyum sağlayabilmesi ve çalışanların istihdam güvencesinin sağlanması için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir (Tüyen, 2020). İlk olarak, eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini güncel tutarak adaptasyon süreçlerini kolaylaştırmakta ve üretkenliği artırmaktadır. Bu sayede, işletmeler ekonomik dalgalanmalara karşı direnç kazanmakta ve personel kaybını minimize etmektedir. Ayrıca, çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırıcı uygulamalar, işletme içi uyumu güçlendirerek çalışanların uzun vadeli katılımını sağlamaktadır. Motivasyon artırıcı unsurlar arasında performans teşvikleri, sosyal haklar ve çalışma ortamının iyileştirilmesi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanları ile çalışanların yaşam kaliteleri yükselmekte, iş-yaşam dengesi sağlanmaktadır (Kılıç Aksoy, 2020). Yasal düzenlemeler ve devlet destekleri de, istihdamın korunmasında önemli araçlar olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelere sağlanan finansal teşvikler ve iş gücü koruma programları, işletmelerin kriz dönemlerinde bile personel sayısını koruyabilmesine imkan tanımaktadır (Haşit, 2019). Sonuç olarak, işletmelerin sürdürülebilirliği ve çalışanların güvenliği açısından stratejik yaklaşım ve sürekli iyileştirme gereklidir. Böylece, işletmeler hem rekabet gücünü koruyabilir hem de uluslararası piyasalarda daha dayanıklı hale gelebilir.

Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve gelişim programları, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırarak işletmenin sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlar. Bankacılık sektöründe özellikle hızla değişen teknolojik altyapı ve dijital dönüşüm süreçleri, çalışanların niteliklerini sürekli güncellemelerini zorunlu kılmaktadır (Akpınar, 2025). Bu doğrultuda düzenlenen eğitim programları, personelin güncel mevzuat, finansal ürünler ve müşteri ilişkileri alanlarında uzmanlaşmasını desteklerken, aynı zamanda bankanın rekabet gücünü korumasına yardımcı olur. Gelişim programları, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak ve motivasyon seviyelerini yükseltmek amacıyla da tasarlanabilir (Kır ve Salkım Er, 2017). Bu programlar, bireysel performansı artırırken, işletme genelinde verimliliğin yükselmesine katkı sağlar. Ayrıca, değişen regulasyonlar ve teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurularak, eğitimlerin periyodik olarak güncellenmesi ve inovatif içeriklerle zenginleştirilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların katılımı ve aktif öğrenme metodlarının tercih edilmesiyle eğitimlerin etkinliği artırılır. Sonuç olarak, eğitim ve gelişim programları, işletme ömrünün uzatılmasında, çalışanların adaptasyon kabiliyetlerini artırarak istihdamı koruma hedefine ulaşmada temel araçlardan biri olarak görülmelidir.

Çalışan Motivasyonu ve Bağlılığı

Çalışan motivasyonu ve bağlılığı, işletmenin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından kritik öneme sahiptir. Motivasyon unsurları arasında adil ücretlendirme, kariyer gelişimi imkanları ve çalışma ortamının kalitesi bulunur (Baş ve Alagöz, 2022). Çalışanların işlerine duyduğu bağlılık, işletmeye karşı aidiyet hislerini güçlendirir ve performansı artırır. Bu bağlamda, yönetim yaklaşımları çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almalı ve katılımcı bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Motivasyonun yüksek tutulması, işgücü devir hızını azaltır ve kurumun bilgi birikiminin korunmasına hizmet eder. Ayrıca, düzenli geri bildirim ve takdir kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlar. Bağlılığı artırmanın yollarından biri de eğitim ve gelişim imkanlarının sunulmasıdır; bu sayede çalışanların mesleki bilgi ve becerileri sürekli güncellenir (Çeltek, 2004). Çalışanların kendilerini işletmeye ait hissetmesi, bunun sonucunda iş memnuniyeti ve bağlılık seviyeleri yükselir (Güney ve Yılmaz, 2025). Dolayısıyla, işletmelerin sürdürülebilirlik ve istihdam güvencesi için çalışan motivasyonu ve bağlılığı stratejik yönetimin temel taşlarından biri olmalıdır. İyi tasarlanmış motivasyon politikaları, işletmenin ömrünü uzatma hedefine katkı sağlar ve kriz dönemlerinde direnç gösterme kapasitesini artırır. Sonuç olarak, işletmenin insana yaptığı yatırımlar, uzun vadeli başarı ve istihdamın korunması adına vazgeçilmezdir.

YASAL DÜZENLEMELER VE DESTEKLER

Yasal düzenlemeler ve devlet destekleri, işletme ömrünün uzatılmasında kritik bir rol oynar. Özellikle bankacılık sektöründe, mevzuat ve teşvikler, işletmelerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak ve istihdamı korunmak amacıyla önemli araçlar sunar. Finansal yapılandırma ve yeniden yapılanma süreçlerine ilişkin yasal düzenlemeler, işletmelere düzenli işlemler ve hafifletici imkanlar sağlar. Ayrıca, vergi indirimleri, kısa vadeli kredi destekleri veya devlet garantili finansman programları gibi teşvikler, işletmelerin likidite sorunlarını hafifletip faaliyetlerini devam ettirmelerine imkan tanır. Yasal mevzuatda yapılan değişiklikler, işletmelerin uygun şartlar altında yeniden organize olmasını ve yenilikçi yatırımlar yapmasını desteklerken, çalışanların hak ve çıkarlarının korunması da gözetilir.

Devlet destekleri, özellikle ekonomik krizlerin veya sektörün zorlandığı dönemlerde işletmelere nefes aldirmek amacıyla devreye girer. Bu tür düzenlemeler, işletmelerin ömrünü uzatarak hem sürdürülebilirliğe katkı sağlar hem de istihdamın korunmasına öncülük eder. Yasal altyapı ve kamu teşviki mekanizmalarının etkin uygulanması, işletmelerin direncini artırırken aynı zamanda ekonomik istikrarın sağlanmasında temel unsurlardan biri olur (Hıdroğlu, 2025). Sonuç olarak, yasal çerçevenin güçlendirilmesi ve destek politikalarının sürekliliği, bankacılık sektöründeki işletmelerin yaşam döngülerini uzatarak, istihdamın korunmasına ve sektörün genel sağlığının korunmasına önemli katkılar sunar.

SEKTÖREL ANALİZ

Sektörel analiz, bankacılık sektöründe işletme ömrünün uzatılmasının istihdamın korumasındaki rolünü derinlemesine inceleyen kritik bir aşamadır. Bu analiz kapsamında, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin karşılaştığı zorluklar ve büyük bankaların kurumsal yapıdaki dinamikleri değerlendirilir (Göçer vd., 2015). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, finansal kaynaklara erişim ve piyasa rekabetinde yaşadıkları güçlükler nedeniyle işletme ömürlerini sürdürebilmek adına inovasyonu etkin kullanma hususunda önemli adımlar atmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin finansal yönetim stratejilerini güçlendirmeleri, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılık kazanmalarını sağlar ve böylece istihdamın korunmasına katkı sunar. Büyük bankalar ve kurumsal yapılar ise, ölçek avantajlarıyla riskleri azaltarak sektörde istikrarın sürdürülmesine yönelir. Bankaların uyguladığı iş sürdürülebilirliği odaklı stratejiler, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaya yöneliktir. Bu noktada, sektör özelinde yapılan analizler, farklı ölçeklerdeki işletmelerin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri için gereksinim duyulan finansal ve operasyonel altyapıların geliştirilmesine ışık tutar (Say ve Doğan, 2023). Ayrıca, sektörel gelişmeler ve teknolojik dönüşümler paralelinde işletmelerin ömrünü uzatmak amacıyla yeni iş modellerinin entegrasyonu da önemli bir trend haline gelmiştir. Sonuç olarak, bu analiz, sektörün dinamik yapısını ve farklı işletme seviyelerinin karşılaştığı zorlukları gözler önüne sererek, istihdamın korunması adına stratejik kararların şekillendirilmesine katkı sağlar.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), gelişmekte olan ekonomilerin can damarlarından ve istihdamın korunmasında kritik bir rol oynarlar. Bu işletmelerin işletme ömrünü uzatmak, sürdürülebilirliklerini sağlamak ve rekabet güçlerini artırmak için çeşitli stratejiler benimsenmelidir. Bankacılık sektörü açısından bakıldığında, bu işletmelere sunulan finansman imkanları ve finansal ürünler, işletme ömrünün uzatılmasına katkı sağlayabilir (Türkoğlu, 2002). KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarını karşılamada esneklik ve uygun faiz oranları büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, finansal sürdürülebilirlik ve doğru yönetim pratikleri, işletmelerin ekonomik dalgalanmalara karşı dirençli hale gelmesini sağlar. İnovasyon ve yeni teknolojilerin benimsenmesi de yaşam sürelerini uzatmak için elzemdir. Teknolojik altyapının güçlendirilmesi, üretim ve hizmet kalitesini artırırken maliyetleri düşürebilir. Ayrıca, girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün desteklenmesi, işletmelerin pazar paylarını genişletmesine olanak tanır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, hem finansal hem de operasyonel anlamda sürdürülebilirliklerini benimsemeleri, istihdamın korunmasında temel unsurdur (Tuncer vd., 2021). Bu bağlamda, eğitim ve gelişim programlarıyla çalışanların niteliklerinin artırılması, motivasyon ve bağlılığın yükseltilmesi işletmelerin ömrünü uzatacaktır. Sonuç olarak, KOBİ'lerin işletme ömrünü uzatmak, hem ekonomik istikrarın sağlanması hem de istihdamın korunması açısından büyük önem taşımaktadır. Bankacılık sektörünün sağladığı uygun finansal çözümler ve destek mekanizmaları bu sürecin başarıyla işletilmesinde temel belirleyicilerdir.

Büyük Bankalar ve Kurumsal Yapılar

Büyük bankalar ve kurumsal yapılar, finans sektörünün temel taşlarını oluşturarak ekonomik istikrarın sağlanmasında kritik bir rol üstlenir. Bu yapılar, genellikle çok çeşitli finansal ürünler ve hizmetlerin sunulması, geniş müşteri portföyüne ulaşma yetenekleri ve piyasa dinamiklerine hızlı uyum sağlayabilmeleri açısından öne çıkar (Paksoy ve Küçüker, 2024). Kurumsal yapıların sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı, işletme ömrünü uzatma stratejilerinin etkinliğine doğrudan bağlıdır. Bankaların kurumsal katmanlarındaki yönetim yapısı, karar alma süreçleri ve iç kontrol mekanizmaları, finansal kaynakların verimli kullanılmasını ve krizlere karşı dayanıklılığı artırır. Ayrıca, büyük bankaların sahip olduğu geniş ölçekli teknolojik altyapıları ve inovasyon kapasitesi, verimlilik artışına ve maliyetlerin azaltılmasına olanak tanır. Bu durum, hem finansal sürdürülebilirliği destekler hem de çalışanların güvenliğinin ve istihdamın korunmasını sağlar (İbeçoğlu, 2023). Kurumsal yapının esnekliği ve adaptasyon yeteneği, ekonomik dalgalanmalara karşı direnç göstererek işletme ömrünü uzatmadan önemli ölçüde katkı sağlar. Bu bağlamda, büyük bankaların iç işleyişlerindeki stratejik kararlar, finansal yönetsel uygulamalar ve teknolojik yatırımlar, işletme ömrünü artırırken, aynı zamanda çalışanların istihdamını da koruyacak temel unsurlardan kabul edilir. Bu nedenlerle, büyük bankaların kurumsal yapısının güçlendirilmesi ve sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesi, istihdamın korunması açısından hayati öneme sahiptir.

ULUSLARARASI ÖRNEKLER

Uluslararası örnekler, işletme ömrünün uzatılması ve istihdamın korunması konusunda farklı ülkelerde geliştirilen başarılı uygulamaları ve karşılaşılan zorlukları anlamamıza katkı sağlamaktadır.

Başarılı Uygulamalar

Başarılı uygulamalar, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve istihdamın korunması amacıyla hayata geçirilen çeşitli stratejilerin etkili sonuçlar doğurduğu örnekleri içermektedir. Bankacılık sektöründe, işletme ömrünü uzatmaya yönelik uygulamalar genellikle finansal yönetim ve inovasyon alanında yoğunlaşmaktadır (Demirez vd, 2021). Özellikle, risklerin etkin yönetimi ve likidite sağlama yöntemleri, finansal sürdürülebilirliği desteklerken, teknolojik yatırımlar ve dijital dönüşüm projeleri rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır. Bu uygulamalar arasında, müşteri deneyimini geliştiren dijital platformların geliştirilmesi, operasyonel maliyetlerin düşürülmesi ve yeni ürün geliştirme süreçlerinin hızlandırılması yer almaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığını artıran eğitim ve gelişim programları, inovasyonu teşvik eden kültürel yaklaşımlar ve esnek çalışma modelleri, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına katkı sunmaktadır (Kaptangil, 2012). Bu başarı örnekleri, işletme ömrünü uzatmayı ve dolayısıyla istihdamı korumayı amaçlayan bütünsel stratejilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sektör genelinde bu tür uygulamaların yaygınlaştırılması, hem makro ekonomik istikrarın sağlanmasına hem de çalışanların güvencesinin artırılmasına önemli derecede katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, doğru ve etkili uygulamalar, işletmelerin yaşam döngüsünü uzatmakla kalmayıp, ekonomik güçlenmeye de önemli ölçüde destek olmaktadır.

Başarısızlık Örnekleri

Başarısızlık örnekleri, işletmelerin ömrünü uzatma stratejilerinin uygulanmasında karşılaşılan önemli engelleri ve riskleri ortaya koymaktadır. Birçok banka ve finans kurumu, inovasyon ve finansal yönetim stratejilerinin yeterince hayata geçirilememesi nedeniyle planlanan dönüşümleri tamamlayamamış ve rekabet avantajlarını kaybetmiştir. Bu durum, işletmenin genel performansını olumsuz yönde etkilerken, aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından kritik olan istihdamın korunması hedefine ulaşmayı güçleştirmiştir. Özellikle kriz dönemlerinde, yetersiz finansal yönetim ve yetersiz adaptasyon kabiliyeti gelişmiş kurumların dahi faaliyetlerini sürdürmediği görülür. Ayrıca, teknolojik dönüşüme yeterince hız verilememesi, inovasyon eksikliği ve stratejik uyumsuzluklar, işletmenin ömrünü kısaltan temel faktörlerdir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022). Bu başarısızlıklar, genellikle yetersiz iç kontrol mekanizmaları, yanlış yatırım kararları ve değişen piyasa dinamiklerine uyum sağlayamama sonucunda ortaya çıkar (Şaşmaz ve Çiftçi, 2017). Sonuç olarak, işletmelerin yönetim kademeleri, riskleri öngörmeye ve proaktif tedbirler almada yetersiz kalmakta, bu da hem işletme ömrünün kısalmasına hem de işgücü istikrarının bozulmasına neden olmaktadır. Başarısızlık örnekleri, gelecek stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması sırasında dikkat edilmesi gereken kritik noktaları işaret etmekte olup, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri için bu engellerden ders çıkarması gerekmektedir.

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETME ÖMRÜ

Kriz dönemlerinde işletme ömrünü uzatmak, özellikle finansal krizler ve pandemi gibi beklenmedik olumsuzlukların etkisiyle daha da kritik hale gelir. Bu süreçte işletmeler, likidite sorunları ve piyasa payını koruma kaygısı nedeniyle kısa vadeli çözüm arayışlarına yönelirler. Ancak, işletme ömrünü uzatmak için alınabilecek önlemler, sadece finansal kaynakların yönetimiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü sürdürebilmesi, yenilikçi teknolojilerin kullanımı ve uygun stratejik kararlar devreye girmelidir (Kalav, 2017). Bu dönemde, finansal dayanıklılığı artırmak amacıyla maliyet optimizasyonu ve nakit akışlarının dikkatli yönetimi büyük önem taşır. İnovasyon ve teknolojik gelişmeler ise, krizlerin olumsuz etkilerine karşı direnç kazanmayı sağlar ve yeni iş modellerinin geliştirilmesine olanak tanır. İşletme ömrünün uzamasında sürdürülebilirlik ve adaptasyon yeteneği kritik rol oynar. Ayrıca, çalışanların eğitim ve motivasyonu, işletmenin iç dinamikleri güçlendirir ve krizlere karşı dayanıklılık artırılır. Yasal düzenlemeler ve devlet destekleri de, bu süreçte işletmenin ayakta kalmasına katkı sağlar. Bu bağlamda, özellikle kriz dönemlerinde işletme ömrünü uzatmak, sektörün genel istihdam seviyesini koruma açısından da önemlidir. İşletmelerin krizlere karşı direnç geliştirmesi ve uzun vadeli stratejiler benimsemesi, istihdamın korunması ve ekonomik istikrar için temel unsurlardandır (Haşit, 2019). Sonuç olarak, kriz zamanlarında işletme ömrünü uzatmak, hem işletmelerin devamlılığı hem de istihdamın sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir unsurdur. Bu süreçte alınacak önlemler, işletmenin iç performansını güçlendirmeli ve piyasadaki rekabet avantajını koruma amaçlı olmalıdır.

Finansal Krizler

Finansal krizler, bankacılık sektöründe işletme ömrünü önemli ölçüde etkileyen olaylar arasındadır. Ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde bankaların likidite sorunlarıyla karşılaşması, kredi politikalarının sıkılaştırılması ve sermaye yapısının zorlanması gibi faktörler, sektörün genel sağlığını olumsuz yönde etkiler. Bu durum, bankaların faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak adına mali yapılarını güçlendirme çabalarını zorunlu kılarken, aynı zamanda çalışanların iştiraki ve istihdamının korunması açısından da ciddi riskler doğurur. Finansal krizlerin yarattığı

belirsizlik ve yaşanabilecek olumsuz gelişmeler, işletmelerin faaliyet sürelerini kısaltabilir veya uzun vadeli varlıklarını sürdürülemez hale getirebilir (Altıntaş, 2004). Bu süreçte, işletmelerin ayakta kalması ve istihdamın korunması için finansal yönetimi sağlam tutmak ve krizlere karşı dayanıklılığı artırmak büyük önem taşır. Bankaların, kriz dönemlerinde mali sağlığını korumak adına risk yönetimi ve sermaye yeterliliği politikalarını titizlikle uygulaması, krizlerin olumsuz etkilerini azaltmada efektif bir yöntem olur. Aynı zamanda, finansal krizler sırasında ortaya çıkan belirsizlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle sosyal destek ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, çalışanların işletmelerde kalmasını ve işletme ömrünün uzatılmasını sağlar (Küçük ve Bayuk, 2012). Sonuç olarak, finansal krizler, işletme ömrünü kısaltmaya dönük tehditler içerirken, doğru stratejilerle yönetildiğinde sektördeki istikrar ve istihdamın korunması mümkün olur. Bu süreçte, finansal krizlerin önlenmesine yönelik önleyici tedbirlerin yanı sıra, kriz anında hızlı ve etkili çözüm yolları geliştirilmesi, bankacılık sektörünün dayanıklılığını artırarak işletme ömrünü uzatmaya katkı sağlar.

Pandemi Etkileri

COVID-19 pandemisi, bankacılık sektöründe işletmelerin faaliyetlerini ve istihdam yapısını derinden etkileyen küresel bir kriz olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, finansal piyasalarda dalgalanmalar, müşteri taleplerinde azalma ve likiditeye erişimde güçlükler yaşanmıştır. Bankalar, riskleri yönetmek ve sürdürülebilirliği sağlamak adına işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmesi için yeni stratejiler geliştirmiştir (Tuna, 2021). Özellikle işletme ömrünü uzatmaya yönelik finansal destekler, yeniden yapılanma ve teknolojik adaptasyon ön plana çıkmıştır. Pandemi dönemi, ekonomik belirsizliği artırmış ve işletmelerin ayakta kalma çabalarını hızlandırmıştır. Bu süreçte, bankaların dijital dönüşüm ve inovasyon çalışmalarını hızlandırması, müşteri ilişkilerini güçlendirmesi ve esnek kredi uygulamaları geliştirmesi önemli rol oynamıştır. Ayrıca, kriz ortamında işletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için insan kaynağını uzunca bir süre koruma stratejilerine yönelmeleri gerekmiştir. Pandemi etkileri, sektör geneline yayılarak hem küçük hem de büyük ölçekli kuruluşların ayakta kalabilmesi için yeni önlemler alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda, ekonomik destek paketleri ve yasal düzenlemeler ile işletmelerin faaliyetlerini sürdürmesine imkan tanınmış, aynı zamanda çalışanların istihdamının korunması için çeşitli teşvikler sağlanmıştır (Marangoz, 2023). Sonuç olarak, pandemi dönemi, işletme ömrünü uzatmak ve istihdamın korunması adına yeni yaklaşımların geliştirilmesine ivme kazandırmış, sektörde dayanıklılığı artırmak adına yapısal dönüşümün önemini öne çıkarmıştır.

GELECEK PERSPEKTİFİ

Gelecek perspektifi açısından, işletme ömrünün uzatılması stratejileri, hem sektör içinde rekabet gücünü artırmak hem de istihdamın sürdürülebilirliğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, bankacılık sektöründe yeni iş modellerinin ve hizmet biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlar (Sarı ve Fidan, 2024). Bu sayede, geleneksel bankacılık faaliyetlerinin yanı sıra fintech uygulamaları ve dijital finans çözümleri yoğun şekilde benimsenmekte, böylece işletmelerin adaptasyon kabiliyeti güçlenmektedir. Aynı zamanda, yapay zeka, büyük veri ve otomasyon gibi teknolojilerin kullanımı, maliyetleri düşürüp hizmet kalitesini artırmak suretiyle işletmelerin ömrünü uzatma yolunda önemli katkılar sunmaktadır (Ever ve Demircioğlu, 2022). Yüzeysel çözümlerden uzak, bütünsel ve stratejik yaklaşımlar benimsenerek, uzun vadeli planlamalarla finansal yapıların sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Bu bağlamda, sektördeki trendler arasında sürdürülebilirlik odaklı finansman modellerinin öne çıkması ve dijital dönüşüm yatırımlarının artması göze çarpmaktadır. Ayrıca, yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi, disiplinler arası yaklaşımların entegre edilmesi ve çalışanların bu yeni ortama uyum sağlaması için eğitimlerin önemi büyüktür. Bu tür adımlar, işletmelerin pazar değişikliklerine hızla uyum sağlayarak ömrünü uzatmasına ve ekonomik canlılığı korumasına katkı sağlar. Dolayısıyla, geleceğe yönelik stratejik planlamalarda teknoloji entegrasyonu, inovasyon ve insan kaynağının güçlendirilmesi gibi unsurlar, işletmelerin yaşam döngüsünü uzatarak istihdamın korunmasına zemin hazırlar (Barış, 2024).

Sektördeki Trendler

Bankacılık sektöründe işletme ömrünü uzatmaya ilişkin güncel trendler, sektörün dinamik yapısı ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda şekillenmektedir. Dijital dönüşüm ve teknolojik inovasyonlar, bankaların rekabet gücünü artırma ve sürdürülebilirliklerini sağlamada önemli rol oynamaktadır (Karyağdı, 2022). Bu bağlamda, bankalar müşteri deneyimini iyileştirmeye ve operasyonel maliyetleri azaltmaya yönelik yeni teknolojik altyapılara yatırım yapmaktadır. Mobil bankacılık, yapay zeka ve büyük veri analitiği kullanımı, hem müşteri bağlılığını artırmak hem de etkinlikleri artırmak adına ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, dijital platformlar aracılığıyla finansal ürünlerin çeşitlendirilmesi ve erişilebilirliğin artırılması, sektördeki rekabetin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Bu trendler, işletmelerin ekonomik ömrünü uzatmak ve istihdamı korumak amacıyla yeni stratejilerin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda, regülasyonlarda yapılan güncellemeler ve devlet destekleri de sektörün kaldıraç noktasıdır. Bankaların sürdürülebilirlik ve yenilikçilik odaklı yaklaşımları, hem pazar payını koruma hem de çalışanların istikrarını devam ettirme yönünde önemli bir trend oluşturmaktadır. Bu gelişmeler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijitalleşmeye geçiş süreçlerini hızlandırmakta ve böylece işletme ömrünün uzatılmasına

katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, sektörün kıyaslamalı analizleri ve uluslararası uygulamalar ışığında, yenilikçiliğin ve teknolojik entegrasyonun öne çıktığı görülmektedir (Şimşek ve Şimşek, 2025). Bu trendlerin devam etmesi, bankacılık sektörünün hem ekonomik hem de sosyal açıdan kalıcı bir yapıya kavuşmasını destekleyecektir.

Yeni İş Modelleri

Yeni iş modelleri, işletme ömrünü uzatmak ve istihdamı korumak adına önemli fırsatlar sunmaktadır. Geleneksel bankacılık yaklaşımlarını aşarak dijitalleşme, müşteri odaklılık ve esnek çalışma biçimleri gibi yenilikler, sektörde sürdürülebilirliği desteklemektedir. Fintech girişimleri ve teknoloji şirketleri ile işbirlikleri, bankaların yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesini sağlarken, maliyetleri azaltma ve müşteri memnuniyetini artırma imkânı da doğurmaktadır (Bilgel ve Aksoy, 2019). Bu gelişmelerle birlikte, iş modellerinde esneklik ve adaptasyon yetenekleri artarak, ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılık güçlenmektedir. Ayrıca, kredi ve finansal hizmetlerin sunumunda mobil uygulamalar ve yapay zeka teknolojilerinin yaygın kullanımı, müşterilerin taleplerine hızlı ve etkili cevap verilmesine imkan tanımaktadır. Bu dinamik ortamda, bankacılık sektörünün yeni iş stratejileri uygulaması, hem firma sürdürülebilirliğini hem de çalışanların istihdamını koruma açısından kritik hale gelmiştir. Sektör içi rekabet ve müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği ortamda, inovatif ve çok yönlü iş modelleri, işletme ömrünü uzatmayı ve sektörün genel sağlığını korumayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, yeni iş modelleri, yalnızca teknolojik dönüşüm değil, aynı zamanda organizasyonel ve kültürel bir değişim de gerektirmektedir. Bu bağlamda, sektörün ileri gelen aktörleri, değişen şartlara uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için sürekli inovasyon ve yeni iş yöntemleri geliştirmeye odaklanmaktadır (Uğur ve Ataseven, 2022).

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İSTİHDAM VE İŞLETME ÖMRÜ

Bankacılık sektörü teknoloji yoğun sektörlerden biri olması münasebetiyle, teknolojik yenilikleri çok yakından takip etmekte ve bunları iş ve işlemlerine son derece hızlı bir şekilde entegre edebilmektedir. Dijital teknolojilerin bankacılık sektöründe istihdam açısından olumsuz etkilerinin olabileceği düşünülebilir. Ancak elde edilen veriler bu durumu doğrulamamaktadır.

Öncesinde Türkiye’de bankalara ilişkin genel bilgilere yer vermek uygun olacaktır.

Tablo 1: Türkiye Bankacılık Sektörü – Şube ve Personel Sayısı (Seçili Yıllar)

Yıl	Toplam Şube Sayısı	Toplam Personel Sayısı	Açıklama
2020	10.541	~205.000	Pandemi etkisiyle dijitalleşme hızlandı.
2021	10.243	~207.000	Şube sayısında düşüş, dijital kanallarda artış.
2022	9.986	~208.000	Mobil bankacılık yaygınlaştı.
2023	9.661	209.838	Şube dışı hizmetler öne çıktı.
2024	9.330	187.918	Dijital bankaların etkisiyle personel sayısında geçici düşüş.
2025	9.324	210.804	Hibrit çalışma ve teknoloji odaklı istihdam artışı.

Kaynak: BDDK, 2025.

Türkiye bankacılık sektöründe son 5 yıllık dönemde şube ve personel sayılarındaki değişimler incelendiğinde tabloda sunulmuştur. Buna göre son 5 yılda şube sayısında azalmanın olmasına rağmen istihdamın arttığı görülmektedir. 2020 yılında 10.541 şubede yaklaşık 205.000 kişi istihdam edilirken, bu sayı 2025 yılında 9.324 şube ve 210.804 kişilik istihdama ulaşmıştır. 2024 yılında ise dijital bankaların etkisiyle istihdamda geçici bir düşüşün yaşandığı görülmektedir.

Tablo 2: Karşılaştırmalı Tablo

Yıl	Kamu Personel	Özel Personel	Toplam Şube Sayısı
2000	60.000	70.000	8.500
2005	62.000	83.000	9.200
2010	64.000	116.000	10.000
2015	66.000	134.000	10.300
2020	65.000	140.000	10.541
2025	69.000	141.800	9.324

Kaynak: BDDK, 2025.

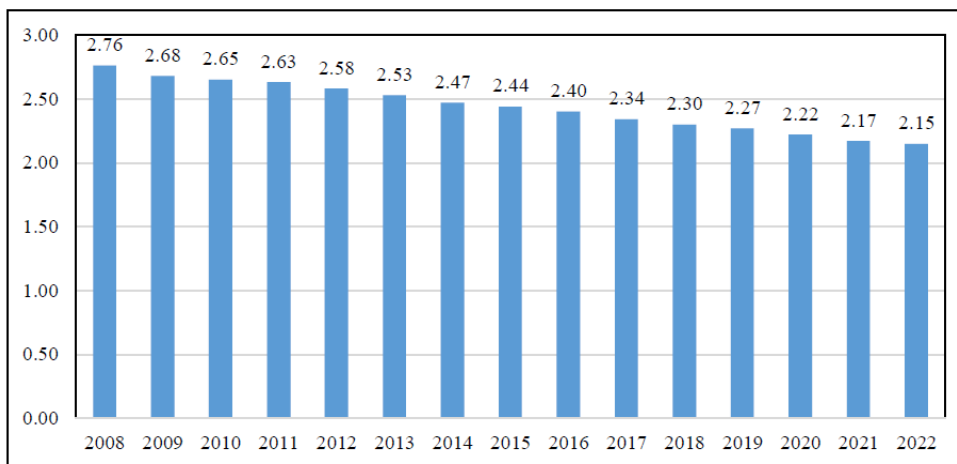
Tablo 2’de bankacılık sektöründeki istihdam yapısı kamu ve özel sektör olarak sunulmuştur. Buna göre özel sektörde bankaların istihdam sayılarının kamudan açık ara fazla olduğu görülmektedir. 2025 yılı itibarıyla kamu bankalarında 69.000 kişi istihdam edilirken, bu sayı özel sektör bankalarında 141.800’dür.

Dünyada Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin İstihdama Etkisi

Bankacılık sektörü; istihdamın geniş olduğu, içinde birçok farklı işkollarını ve çalışma birimlerini barındıran bir sektördür. Bankacılık sektöründe istihdam edilen bireyler, çoğunlukla yüksek derecede eğitim almış ve nitelikli bireylerdir. Sektör çalışanları genellikle ekonomi, finans, işletme ve maliye gibi sektöre uygun alanlarda eğitim almış olmaktadır. Aynı zamanda; iyi iletişim becerileri, ikna becerileri ve analitik düşünme becerileri banka çalışanları için sahip olunması beklenen özelliklerdir.

Dijitalleşme birçok sektörü derinden etkilemekte ve iş süreçlerini dönüşüme uğratmaktadır. Dijitalleşmenin yoğun olduğu bankacılık sektöründe ürün ve hizmet sunumlarında birçok değişim olmuş ve bu durum sektördeki çalışma süreçlerinde, çalışanların niteliklerinde ve istihdamda büyük farklılıklar yaratmıştır. Yeni dijital bankacılık sisteminde çalışanlardan dijital alanlarda uzmanlık beklenmekte ve işgücü talebi bu beklentilere yönelik olmaktadır. Ayrıca, bankalar bu yeni dönemde dijital stratejilerini geliştirme yetkinliğine sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır. Değişen koşullar istihdamın niteliğinde ve yapısında da bir farklılaşmayı gerektirmektedir. Bu noktada, mevcut banka çalışanlarının dijital bilgi birikimlerini güncel tutması ve sektöre yeni giren çalışanların kendilerini dijital süreçlere uyumlu bir şekilde geliştirmesi beklenmektedir. Dünyada bankacılık sektörü kapsamlı bir değişim geçirmektedir. Teknolojinin gelişmesi bankaların büyük altyapı yatırımlarına yönelmelerine ve yeni mevzuatlar oluşturmasına zemin hazırlamıştır. Bankalar, teknolojik yeniliklere uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için odak noktalarını geleneksel bankacılık unsurlarından çok dijitalleşmeye kaydırmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, bankacılıkta bazı çalışanlar işgücü piyasasından çıkarılmış; diğer mevcut ve yeni çalışanlara dijitalleşmeye yönelik eğitimler verilmeye başlanmıştır (Funcas, 2021: 9).

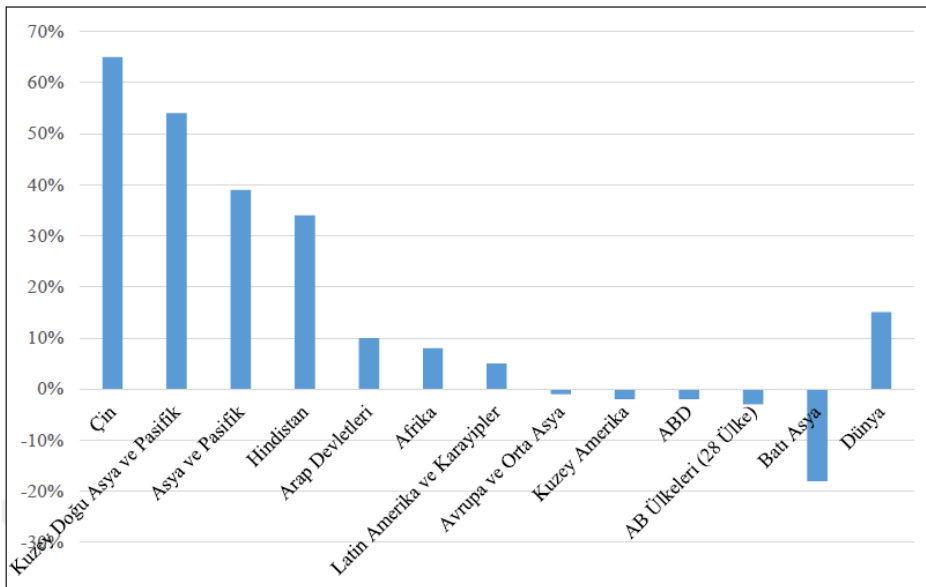
Dijitalleşme, dünyada bankacılık sektöründe istihdamı etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Ancak, istihdamdaki değişimin tek belirleyicisi dijitalleşme olmamaktadır. 2008 yılı, bankacılık sektörü açısından bir kırılma noktasını temsil etmektedir. 2008 yılında ABD’de başlayan finansal kriz dünyayı hızla etkisi altına almıştır. ABD’de, özellikle 1991 yılından 2008 yılına kadar olan dönemde finans piyasasında düşük faiz oranlı bir politika izlenmiştir. Faizlerin düşüklüğü kredi kullanımını artırarak tüketim harcamalarında artışa neden olmuştur. Bunun yanında, konut fiyatlarında görülen artışlar bankaları ipotekli konut kredisi vermeye yönlendirmiştir. Bu dönemde birçok banka risk durumunu yeterince değerlendirmeksizin büyük ölçüde ipotekli konut kredisi vermeye başlamıştır. Konut piyasasındaki fiyat artışlarının öngörülenden fazla olması finans piyasasını zora sokmuştur ve faiz oranlarını yükseltme yoluna gidilmiştir. FED’in 2004 yılında enflasyonla mücadele etmek amacıyla uygulamaya başladığı yüksek faiz politikası doğrultusunda düşük gelir gruplarına kullanılan Mortgage kredilerinin geri ödenmesinde zorluklar başlamıştır. Takip eden süreçte konut fiyatları düşmeye başlamış ve ipotekli konut piyasası karlı bir yatırım alanı olmaktan çıkmıştır. Sonuç olarak, Mortgage kredisi veren bankalar ve onlara fon sağlayan bankalar kaynak ve ödeme gücüne düşmüştür. Bu durum, dünyada bankacılık sektörünü ve finans piyasalarını olumsuz etkilemiştir. İflas riskiyle karşılaşan birçok banka personel sayısını azaltma yoluna gitmiştir (Savaş, 2012: 154-164; Altunöz, 2013: 212-213). Şekil 1, 2008 – 2022 yılları arasında AB ülkelerinde bankacılık sektöründe istihdamdaki değişimi göstermektedir.



Şekil 1: AB Ülkelerinde Bankacılık Sektöründe İstihdam (Milyon Kişi)

Kaynak: https://data.ecb.europa.eu/data/concepts/employees?tags_array%5B0%5D=Employees&filterSequence=t.ags_array (22.09.2025).

Şekil 1’e göre AB ülkelerinde bankacılık sektöründeki çalışan sayısı yıldan yıla azalış göstermektedir. 2008 yılında yaklaşık 2.760.000 olan çalışan sayısı 2022 yılına gelindiğinde 600.000 düşerek 2.150.000 olmuştur. Bununla beraber, bankacılık sektörünün toplam istihdamdaki payı bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Şekil 2, bankacılık ve finans sektörünün ülkelerin ve bölgelerin toplam istihdamdaki payının 2008 – 2019 yılları arasındaki değişimini göstermektedir.

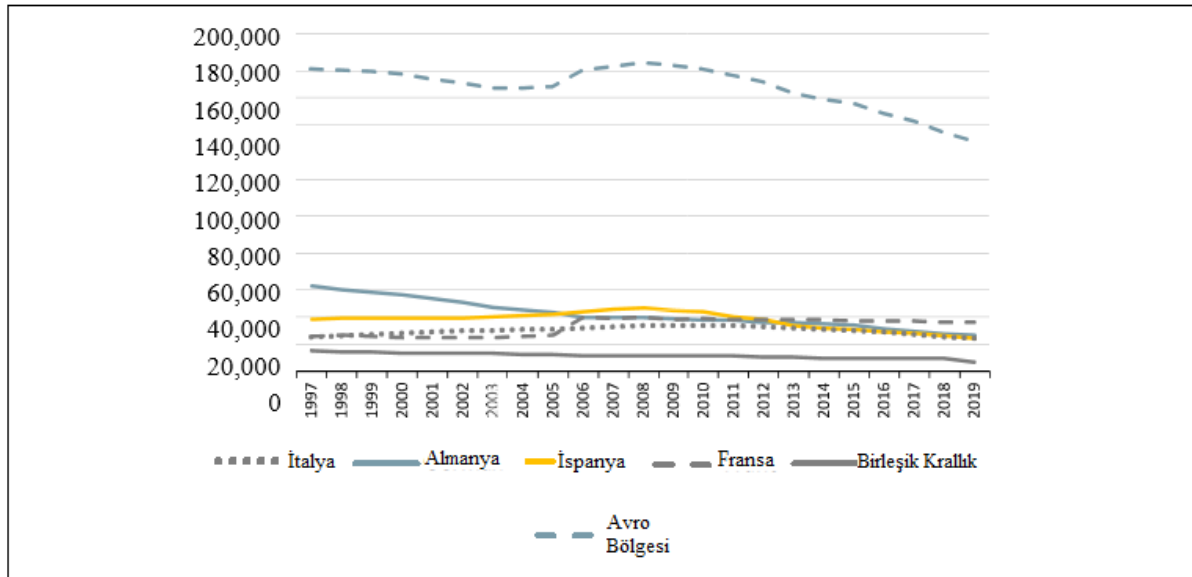


Şekil 2: Bankacılık ve Finans Sektöründeki İstihdamın Toplam İstihdamdaki Payı (2008-2019) (%)

Kaynak: ILO, 2022: 23.

Şekil 2'ye göre, 2008 – 2019 yılları arasında bankacılık sektörünün bölgelerin kendi toplam istihdamındaki payı gelişmiş ülke ve bölgelerde azalırken gelişmekte olan bölgelerde ve uzak doğu ülkelerinde artmıştır. Gelişmiş ülkelerde bankacılık sektöründeki istihdamın azalmasının başlıca nedenleri dijitalleşme ve otomasyonun artması, şubelerin azalması ve bankacılığın merkezileşmesi ile fintek şirketlerindeki artıştır. Bununla birlikte, Çin gibi sanayileşmiş bir ülkede bankacılık sektörüne ait istihdam payının artmasında ise ülkenin kendi piyasa koşulları etkili olabilmektedir. Büyük nüfuslu ve hızla sanayileşen bir ülke olan Çin'de finansal hizmetlere olan talebin yüksek olması ve ülkenin uluslararası finans merkezi olma çabaları etkili olabilmektedir (Lin vd., 2015: 131-132).

Çalışan sayısındaki değişim şubelerdeki değişimi de tetiklemektedir. Şekil 3, 1997 – 2019 yılları arasında çeşitli Avrupa ülkelerinde banka şubesi sayılarındaki değişimi göstermektedir.



Şekil 3: Avrupa Ülkelerinde Banka Şubeleri (1997-2019)

Kaynak: Funcas, 2021: 20.

Şekil 3'e göre Avrupa ülkelerinde bankacılık sektöründe istihdamdaki azalışla beraber banka şubeleri de azalmaktadır. Avro bölgesinde şube sayısı 1997'den 2005'e kadar azalmış, 2005 ve 2008 yılı arasında artmış, 2008'den sonra tekrar azalma eğilimine girmiştir. Avro bölgesinde banka şubeleri 2010 – 2019 yılları arasında %29 oranında azalmıştır. Aynı dönemde en belirgin düşüş %44 ile İspanya'da gerçekleşirken onu %34,9 ile İngiltere, %30,2 ile Almanya, %27,6 ile İtalya ve %7,6 ile Fransa takip etmiştir.

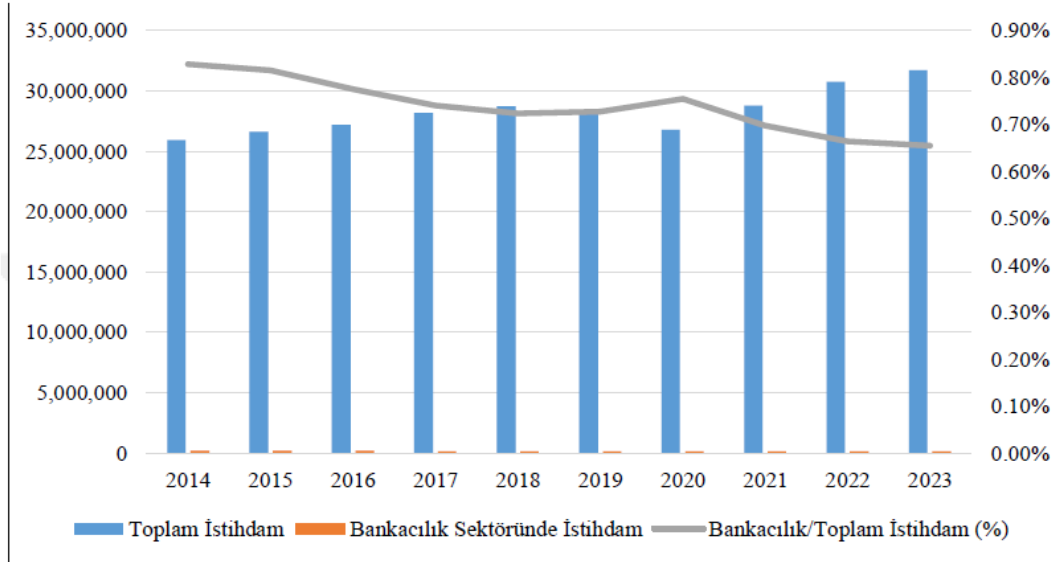
Beklentilere göre dünyada bankacılık sektöründeki işlerin %43'ü otomasyona uğrayacaktır. Bankacılıkta otomasyondan en fazla etkilenmesi beklenen grup düşük vasıflı işgücüdür (ILO, 2022: 29). Bununla birlikte, dijital kanalların oluşturulması ve kullanılması amacıyla sektörde birçok yeni birim ve pozisyon oluşturulmaktadır. Siber güvenlik uzmanlığı, kredi analistliği, robot programcılığı, blok zinciri mimarlığı ve süreç modelleme uzmanlığı

bankacılıktaki başlıca yeni istihdam alanlarıdır (Meena ve Parimalarani, 2020: 4914). Dünyada bankacılık sektöründe istihdam yalnızca sayısal anlamda değil; yapısal anlamda da büyük bir değişim sürecindedir.

Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin İstihdama Etkisi

Türkiye’de bankacılık sektörü, hizmet sektörünün önemli kalemlerinden birini oluşturmakta ve ülkenin ekonomik büyümesine ve finansal istikrarına katkı sağlayarak ülke ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır.

Türkiye’de bankacılık sektörü önemli bir istihdam kaynağıdır. Şekil 4, Türkiye’de 2014 – 2023 yılları arasında bankacılık sektöründeki istihdamın toplam istihdamdaki payını göstermektedir.



Şekil 4: Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Toplam İstihdamdaki Payı (%)

Kaynak: TÜİK veri tabanı ve BDDK veri tabanından derlenerek oluşturulmuştur.

Şekil 4’e göre bankacılık sektöründe istihdam toplam istihdamda önemli bir yere sahip olmakla beraber oransal olarak azalma eğilimindedir. Türkiye’de 2014-2023 yılları arasında toplam istihdamda genel bir artış gözlenirken bankacılık sektöründe istihdam azalmaktadır. 2014 yılında bankacılık sektöründeki istihdamın toplam istihdama oranı %0,83 iken yıldan yıla azalarak 2023 yılına gelindiğinde %0,66’ya düşmüştür.

Türkiye’de bankacılık sektörü; istihdam piyasasında büyük bir paya sahip olan, kalifiye çalışanların yoğunlukta olduğu bir sektördür. Birçok bankanın ve şubenin yer aldığı sektörde çeşitli çalışma pozisyonları bulunmaktadır. Tablo 3, 2003-2023 yılları arasında Türkiye’de yer alan banka, yurtiçi şube, yurtdışı şube, ATM ve personel sayılarını göstermektedir. Türkiye’de günümüzde 60 adet banka faaliyet göstermektedir. Bu bankalara ait toplamda 10.965 adet yurt içi şube bulunmaktadır. Bankalarda toplamda 208.598 kişi istihdam edilmektedir. Ayrıca, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalara ait 79 adet yurtdışı şube bulunmaktadır ve yurtdışı şubelerde 863 kişi istihdam edilmektedir.

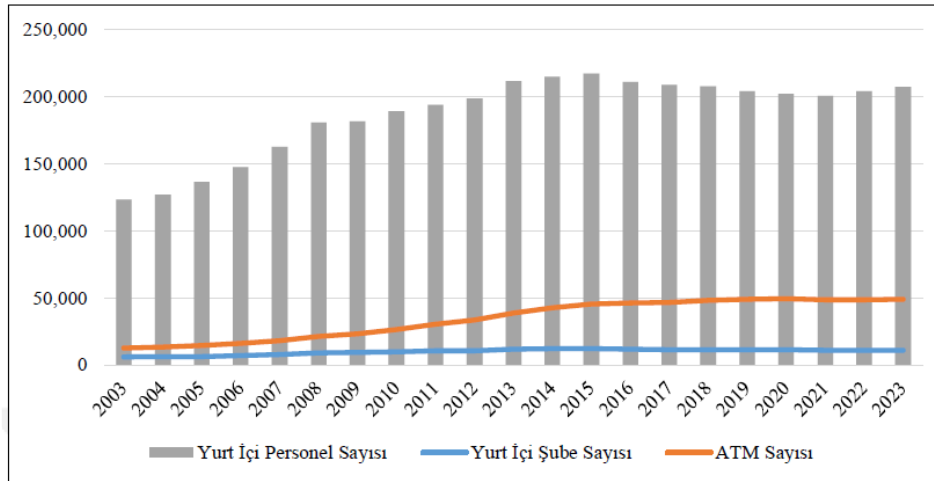
Tablo 3: Türkiye’de Banka, Şube, ATM ve Çalışan Sayıları (2003-2023)

Yıllar	Banka Sayısı	Yurtiçi Şube Sayısı	Yurtdışı Şube Sayısı	ATM Sayısı	Yurtiçi Personel Sayısı	Yurtdışı Personel Sayısı
2003	50	6.046	40	12.655	123.523	467
2004	49	6.116	42	13.424	127.125	476
2005	52	6.428	45	14.507	136.432	573
2006	51	7.066	47	16.036	147.744	508
2007	50	7.806	50	18.113	162.511	518
2008	50	8.984	52	21.200	180.962	565
2009	49	9.374	54	23.284	181.634	592
2010	49	9.870	65	26.566	189.188	595
2011	48	10.427	74	30.310	194.106	633
2012	48	10.813	79	33.691	198.542	688
2013	49	11.688	83	38.611	211.780	774
2014	48	12.144	87	42.635	214.871	847
2015	50	12.245	84	45.502	217.225	781
2016	50	11.843	83	46.142	210.906	768
2017	49	11.585	78	46.821	208.876	796
2018	50	11.523	71	48.302	207.870	759
2019	51	11.365	74	48.853	204.375	783
2020	52	11.220	75	49.465	202.332	782
2021	53	11.080	75	48.763	200.890	775
2022	54	10.992	76	48.782	204.395	820
2023	60	10.965	79	49.221	208.598	863

Kaynak: BDDK veri tabanından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3’e göre Türkiye’deki banka sayısı yıllar içinde 50 ile 60 arasında seyretmektedir. Yurtiçi şube sayısı 2013 yılına kadar istikrarlı bir artış göstermiş; 2013 yılından itibaren dönem dönem azalma eğilimine girmiştir. Yurtdışı şube sayısı ise 2014 yılına kadar artış göstermiş; 2014 yılından itibaren azalma eğilimine girmiştir. Bununla birlikte, 2013 yılından itibaren yurtiçi ve yurtdışı şube sayılarında çok büyük değişimler gözlenmemektedir. ATM sayıları ise yıldan yıla artış göstermeye devam etmektedir. ATM sayısı 2003 – 2023 yılları arasında yaklaşık 4 katına çıkmıştır. Yurtiçi personel sayısı 2015 yılına kadar artmakta iken 2015 yılından itibaren azalmaya başlamıştır. Benzer şekilde yurtdışı personel sayısı 2014 yılına kadar artmakta iken 2014 yılından itibaren azalma eğilimine girmiştir.

Şekil 5, Türkiye’de 2003 – 2023 yılları arasında yurtiçi şube sayıları, ATM sayıları ve personel sayılarını göstermektedir. Şekil 5’e göre, özellikle 2015 yılından itibaren ATM sayısındaki artışa karşılık personel ve şube sayısında bir azalma eğilimi dikkat çekmektedir.

**Şekil 5:** Türkiye’de Yurtiçi Banka Şubesi, ATM ve Personel

Kaynak: BDDK veri tabanından yararlanılarak oluşturulmuştur. <https://www.bddk.org.tr/BultenAylik> (22.09.2025).

Finansal işlemlerin dijital kanallar aracılığıyla yapılmaya başlanması bankacılık sektörünün istihdam yapısında birtakım değişimlere yol açmaktadır. Günümüz bankacılığında şubeler ana hizmet kanalı olma özelliğini koruyor olsa da ATM, internet bankacılığı, mobil bankacılık, çağrı merkezi gibi yeni hizmet kanallarının kullanımının yaygınlaşması sektördeki çalışan ihtiyacını azaltabilmektedir. Bankalar, verimsiz şubelerini kapatarak şubelerde çalışan personel sayısını azaltmaktadır. Son yıllarda istihdam edilen kişi sayısındaki azalmanın bir diğer nedeni ise özellikle 2020 yılında Covid-19 salgını nedeniyle işe alımların düşük ve emekliye ayrılan personel sayısının yüksek olmasıdır (Tuna, 2021: 204-209).

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İşletme ömrünün uzatılması, özellikle bankacılık sektöründe istihdamın korunmasında kritik bir rol oynamaktadır. Uzun vadeli sürdürülebilirlik, işletmelerin finansal yönetim stratejilerinin etkin kullanımıyla mümkündür. Bu bağlamda, finansal analiz ve geliştirme uygulamaları, riskleri azaltarak işletmenin yaşama şansını artırır. Aynı zamanda, inovasyon ve teknolojinin aktif kullanımı, rekabet gücünü güçlendirmekte ve yeni iş modellerinin geliştirilmesine imkan tanımaktadır. İşletmenin teknolojik altyapısının güncellenmesi, maliyetleri azaltırken verimliliği de yükseltir. Bunun yanı sıra, çalışanların eğitim ve gelişimine yapılan yatırımlar, onların motivasyonunu ve bağlılığını artırır, böylece çalışan kayıplarını minimize eder. Çalışan motivasyonunu yüksek tutmak, işletmenin faaliyet sürekliliği açısından elzemdir. Yasal düzenlemelerin ve devlet desteklerinin etkin kullanılması, sektördeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ayakta kalmasını sağlar ve istihdamın korunmasına katkıda bulunur. Ayrıca, büyük bankaların kurumsal yapısal reformları ve sektörel uyum stratejileri, işletmelerin ömürlerini uzatarak ekonomiye istikrarlı katkılar sunar. Uluslararası örnekler incelendiğinde, başarılı uygulamaların sürdürülebilirlik ve inovasyon odaklı olduğu görülürken, başarısızlık örnekleri ise genellikle esneklik ve adaptasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Kriz dönemlerinde işletme ömrünün korunması, finansal krizler ve pandemi etkileri gibi zorluklar karşısında alınacak proaktif önlemlerle sağlanabilir. Geleceğe dönük olarak, sektör trendlerinin yakından takibi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi, işletmelerin ayakta kalmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, işletme ömrünün uzatılması, sürdürülebilir istihdamın sağlanması ve ekonomik istikrarın güçlendirilmesi açısından temel bir stratejidir. Bu konuda yapılacak yatırım ve düzenlemeler, uzun vadeli başarı ve emek gücünün korunması adına büyük önem taşımaktadır.

İşletme ömrünün uzatılması, istihdamın devamlılığı ve sektörün sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bankacılık sektöründe, işletmelerin ömrünü uzatmak için finansal yönetim stratejilerinin etkin kullanılması ve teknolojik inovasyonların benimsenmesi büyük avantaj sağlar. Bu yaklaşımlar, işletmelerin piyasa koşullarına uyum sağlamasına ve rekabet güçlerini artırmasına imkan tanır. Ayrıca, işletme ömrünü uzatma sürecinde çalışanların motivasyonu ve gelişimi de önemli rol oynar. Eğitim ve gelişim programlarının düzenli uygulanması, çalışanların sadakatini artırırken, yeni teknolojilerin öğrenilmesi, işletmenin yenilikçilik kapasitesini güçlendirir. Yasal düzenlemeler ve devlet teşvikleri ise, bu süreci destekleyen diğer unsurlardır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal kaynaklara erişimi ve adaptasyon kabiliyetleri, işletmenin ömrünü belirleyen temel unsurlardandır. Büyük bankalar ve kurumsal yapılar ise, teknolojik altyapı ve stratejik planlama ile uzun vadeli başarıyı hedefler. Uluslararası uygulamalara bakıldığında, kriz dönemlerinde hızlı adaptasyon ve inovasyon ile işletme ömrünün uzatılması başarıyla gerçekleştirilebilirken, başarısız örneklerde ise yeterli önlemler alınmadığı görülür. Krizler ve pandemi gibi olağanüstü durumlar, işletmelerin dayanıklılığını test eder; bu süreçlerde alınan disiplinli ve sistematik önlemler, işletmelerin hayatta kalmasını sağlar. Sektördeki trendler ve yeni iş modelleri takip edilerek, işletme ömrünün uzatılması adına proaktif stratejiler geliştirilmelidir. Sonuç olarak, işletme ömrünü uzatmak, sadece finansal istikrar değil, aynı zamanda istihdamın korunması ve sektörde sürdürülebilirlik için temel bir unsurdur. Bu bağlamda yapılacak doğru düzenlemeler, teknolojik yenilikler ve çalışanların motivasyonunun artırılması, uzun vadeli başarıyı garanti etmelidir.

Finans sektöründe oluşacak bir istihdam kaybının bulaşıcılık etkisiyle krizleri derinleştireceğini ve davranışsal finans etkisiyle sadece sosyal değil finansal olumsuzluklara da yol açacağını görmek kriz yönetiminde sağlıklı bir vaziyet alma halini sağlayacaktır.

Bankacılık sektörü sermaye piyasasında istihdama katkı sağlamanın dışında sağlıklı bir yaşam dolayısıyla reel sektöre de güçlü itibar kazandırır. Bilhassa yatırım kredileri yoluyla istihdama sağlanan katkının devamı büyük ölçüde banka işletmelerinin sağlıklı ve sürdürülebilir mali yapısına bağlıdır. Bu anlamda uzun ömürlü bankacılık toplumsal iletişimin talep ettiği sosyal yüzlü finansman desteklerini ortaya koyabilir. Bankaların sosyal bankacılık politikaları elde edecekleri toplumsal desteğin de istihdama dönüşmesini kolaylaştıracaktır.

Yeni istihdam yaratıcı yatırımlar sabit maliyetler nedeniyle hem zor hem de geç sonuç alınan yatırımlardır. Mevcut işletmelerin ömürlerinin uzatılmasına yapılacak olan destek ve sübvansiyonlar düşük değişken maliyetler nedeniyle tercih edilir olmalıdır. Oysa ülkemiz uygulamalarında gerek borçlu işletmelerin yaşatılması hususundaki kredilendirme yetersizlikleri gerekse icra iflas mevzuatındaki katılıklar nedeniyle işletme ömrü istihdama olumsuz yansımaktadır. Ömrü iki yüzyılı aşan işletme neredeyse yok gibidir. Oysa gelişmiş ülkelerde işletme ömrü üç nesilin çok üzerindedir.

Her ne kadar dijitalleşmenin pek çok sektörde istidamı azaltacağı düşünülse de bankacılık sektöründe ülkemiz için böyle bir durum olmadığı ulaşılan verilerden görülmektedir. Aksine istihdamın yıllar içerisinde artarak nitelikli işgücüne döndüğü söylenebilir. İşletme ömrünün uzaması açısından teknolojinin yakından takip edilmesi –sektördeki rakiplerle mücadele edilebilmesi açısından – son derece önemlidir. Zamanın gereklerine uyum sağlayamayan işletmelerin uzun ömürlü olmaları da pek mümkün görünmemektedir.

Bu çalışma, işletme ömrü literatürüne istihdamın korunması perspektifinden yaklaşarak bankacılık sektörü özelinde özgün bir katkı sunmaktadır. İşletme ömrünün uzatılmasının yalnızca finansal sürdürülebilirlik değil, aynı zamanda istihdam güvencesi ve toplumsal istikrar açısından stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Finansal yönetim, inovasyon ve teknoloji, eğitim ve gelişim programları, çalışan motivasyonu ve yasal düzenlemeleri bütünsel bir çerçevede ele alarak işletme ömrü-istihdam ilişkisine yeni bir yaklaşım geliştirmekte; ayrıca KOBİ'ler ile büyük bankaların karşılaştırmalı analizleriyle farklı ölçeklerdeki kurumların istihdam üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem akademik literatüre hem de sektörel uygulamalara uygulanabilir bir model kazandırmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akpınar, H. (2025). İşletmelerin dijital dönüşüm düzeyleriyle yöneticilerin dijital okuryazarlık ve dijital liderlik seviyelerinin çok kriterli karar verme yöntemleri ile değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Altınpınar, R. (2024). Döngüsel ekonomi ve mali teşvikler: Türkiye-Avrupa Birliği karşılaştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Altıntaş, H. (2004). Bankacılık krizleri, nedenleri ve ekonomik maliyetleri. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22, Ocak-Haziran, 39-61.
- Altunöz, U. (2013). Finansal krizler, erken uyarı sistemleri ve 2008 krizi için TRABD örneği. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Arkan, N. & Murat, G. (2021). Çalışma hayatında kadınlara yönelik sosyal koruma. Sosyal Güvenlik Dergisi. 11(1), 175-194.
- Arslan, Z. F. (2022). Yenilenebilir enerjinin Türkiye ekonomisine ve işletmelerde üretim stratejilerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Aydın, S. ve Onaylı, E. (2020). Bankacılıkta dijital dönüşümler değişen müşteri deneyimi: müşteri sadakati, memnuniyeti ve tavsiye eğilimine yansımaları. Yönetim ve Ekonomi, 27(3), 645-663.
- Barış, A. (2024). İnovasyon ve Ar-GE: Stratejik devlet politikaları ve teşvikler. Amasya Üniversitesi Ekonomi Ticaret ve Pazarlama Dergisi, 1(1), 14-39.
- Baş, M. ve Alagöz, G. (2022). Çalışan motivasyonu ve işyeri mutluluğu arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolü. Verimlilik Dergisi, Ekim, 4, 691-704.
- Baçoğlu, B. (2024). Sürdürülebilir kalkınma perspektifinden yeşil finans. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bilbay, F. & Etiz, A. (2025). Bölgesel kalkınma bağlamında istihdam politikaları. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. 20(1), 1919.
- Bilgel, D. ve Aksoy, B. (2019). Finansal teknoloji şirketleri ve geleceğin bankacılığı: Açık bankacılık. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, 17, 1097-1105.
- Çam, A. V. (2016). İşletmelerde nakit yönetimi stratejilerinin karlılık üzerine etkisi: İMKB'ye kayıtlı firmalar üzerinde bir araştırma. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 1(1), 1-13.
- Çeltek, E. (2004). Motivasyon yönetimi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1).
- Demirez, D.; Gür, D. ve Yaşa Özeltürkay, E. (2021). Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm: Açık bankacılık ve uygulamalarına ilişkin kavramsal bir dönüşüm. Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 10-28.
- ECB, https://data.ecb.europa.eu/data/concepts/employees?tags_array%5B0%5D=Employees&filterSequence=t.ags_array (22.09.2025).
- Efe Yaman, E. G. & Özgener, Ş (2024). Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerine etkileri: Örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ever, D. ve Demircioğlu, E.N. (2022), Yapay zekâ teknolojilerinin kalite maliyetleri üzerine etkisi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31 (1), 59-72.
- Funcas, (2021). The future of banking jobs, Madrid.
- Göçer, İ.; Mercan, M. ve Bölükbaş, M. (2015). Bankacılık sektörü kredilerinin istihdam ve ekonomik büyüme üzerindeki etkileri: Türkiye ekonomisi için çoklu yapısal kırılmalı eş bütünleşme analizi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(2), 65-84.

- Goleshi, E. (2022). Arnavutluk bankacılık sistemi ve basel uzlaşları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Görmüş, A. (2024). Yeşil ekonomiye 'adil geçiş' için istihdam politikaları. *Memleket Siyaset Yönetim*, 19(42), 33-60.
- Güney, S. ve Yılmaz, B. (2025). İş tatmininin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü. *Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 9(57), 885-901.
- Haşit, G. (2019). Kriz iletişimi ve yönetimi. Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2818.
- Hıdıroğlu, D. (2025). Kriz dönemlerinde devlet desteklerinin önemi, kriz dönemlerinde devlet desteklerinin önemi. *Satınalma Dergisi*, <https://satinalmadergisi.com/category/a/page/29/?tdb-loop-page=38>.
- İbeçoğlu, M. G. (2023). Finans sektöründe inovasyon. *Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (UNİKA Toplum ve Bilim) Dergisi*, 3(1), 43-52.
- ILO (International Labour Organization) (2022). Digitalization and the future of work in the financial service sector, Cenevre.
- Iskandar, I. & Sofuoğlu, H. (2024). Endonezya'da para vakıflarının yönetiminde İslami finans kurumlarının etkinliğinin değerlendirilmesi. *İslam Ekonomisi ve Finansı Dergisi (İEFD)*, 10(2), 394-444.
- Kaan Tuğrul, A. (2023). Türk bankacılığında bilanço temizliği faaliyetinin hisse getirisine etkisi (2012–2022). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Kadıoğlu, İ (2024). Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma paradigması: Yeşil büyüme göstergeleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Kalay, Ö. (2017). Türkiye'de kriz dönemlerinde işletmelerin finansmanı açısından geleneksel ve İslami bankaların karşılaştırılması: Bir uygulama örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 79-94.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Karabıyık, A. (2024). Türkiye ekonomisinde teknolojik gelişmenin gelir dağılımı üzerinde etkisi: Bir zaman serisi analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi, Ordu.
- Karaca, H., & Ay, H. (2025). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi: Stratejik yönetim ilişkisi. *Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri*, 107.
- Karyağdı, G. N. (2022). Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün verimliliğe olan etkileri: TRB2 bölgesinde nitel bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 852-870.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*, 7, 89-111.
- Kır, A. ve Salkım Er, A. (2017). Organizasyonlarda kariyer planlaması ve kariyer engelleri. *Electronic Journal of Vocational Collages*, November, 14-23.
- Köse, G. (2024). Dijitalleşen bankacılık sektöründe Blockchain teknolojisinin potansiyel kullanımı. *Holistic Economics*, 3(2), 59-80.
- Küçük, F. ve Bayuk, M. N. (2012). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808.
- Kumru, S. ve Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde dijital dönüşümün stratejik yönetimi: Bir alan araştırması. *BEYDER*, 17(2), 139-159.
- Kutlu, D. (2025). Sigorta şirketlerinin hizmet dağıtım performanslarının çok kriterli karar verme tekniği ile analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 190-210.
- Lin, J. Y., Sun, X., ve Wu, H. X. (2015). Banking structure and industrial growth: Evidence from China. *Journal of banking & Finance*, 58, 131-143.
- Marangoz, M. ve Akçam, G. (2023). Covid-19 pandemisinin sektörlere etkisi: Kavramsal bir değerlendirme. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 3(1), 14-33.
- Meena, M. M. R., ve Parimalarani, G. (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, IX/1, 4912-4916.
- Merdan, K. (2023). Ekonomik büyüme, işsizlik ve istihdam ilişkisi: Türkiye örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, 30, 100. Yıl Özel Sayısı, 145-166.

- Özdemir, E. ve Kılıç, S. (2011). Farklı sektörlerdeki işletmelerin çalışanları üzerinde bir alan araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 419-444.
- Paksoy, Ö. B. ve Küçükler, M. (2024). Bankacılık sektöründe finansal performans analizi: BİST bankacılık endeksi üzerine bir inceleme. Muhasebe ve Finans İncelemeleri Dergisi, 7(2), 170 – 189,
- Pelit, İ. (2024). Afet Lojistiği sorunları ve çözüm önerileri: Kahramanmaraş depremi. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXV, 195.
- Sarı, B. ve Fidan, Y. (2024). İşletme rekabet stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü: konaklama sektöründe bir araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(49), 1571-1598.
- Şaşmaz, E. ve Çiftçi, Y. (2017), İşletmelerde iç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanması: Mermer sektöründe bir işletme uygulaması. International Journal of Academic Value Studies, 3(9), 111-123.
- Savaş, V. F. (2012). Küresel finans ve makro iktisat. Efil Yayınevi, Ankara.
- Say, S. ve Doğan, M. (2023). Bankaların sürdürülebilirlik raporu ile kurumsal yönetim ilişkisi. İşletme Akademisi Dergisi, 4(1), 35-51.
- Şimşek, K. ve Şimşek, O. (2025). Bankalarda sürdürülebilirlik raporlaması uygulamalarının raporlama çerçeveleri ve önemlilik bağlamında değerlendirilmesi. Uluslararası Yönetim İktisadi ve İşletme Dergisi, 21(2), 586-609.
- Taşlıyan, G. S. (2024). Şirketlerin birleşme ve devralınmasının yönetim ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi. Şirketlerin birleşme ve devralınmasının yönetim ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi, içinde (ed. H. Mustafa Paksoy), Eğitim Yayınevi, Ankara.
- Tombaş, S. S. (2022). Yeni istihdam yöntemleriyle çalışanların sigortalılığı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tuna, K. (2021). Covid-19 pandemisinin Türkiye’de bankacılık sektörü istihdamı üzerine etkileri. İstanbul İktisat Dergisi, 71(1), 191-23.
- Tuncer, T.; Sezgin, A. ve Dulupçu, M. A. (2021). Sürdürülebilir kalkınma: Sanayi, yenilikçilik ve altyapı hedefinde Türkiye’deki gelişmeler. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 27-46.
- Türk, U. ve Yıldız, G. (2015). İşletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya ili örneği. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 1-22.
- Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ’ler)’in bölgesel kalkınmaya etkileri ve yöresel kalkınmada KOBİ temelli stratejiler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7(1), 277-300.
- Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(37), 91-117.
- Uğur, A. ve Ataseven, B. (2022). Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi. Journal of Research in Business, 7(2), 354-375.
- Vardar, M. & Sarıoğlu, D. H. İ. (2021). İş güvencesinde işyeri büyüklüğü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yaka, R. (2021). Şirketlerin ömrüne dair doğrular ve yanlışlar. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 35-55.
- Yalçın, B. (2024). İşletmelerin başarı dinamikleri: Sürdürülebilirlik, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk. Sürdürülebilirlik Odaklı İş Modelleri: İşletmeler İçin Çevresel ve Ekonomik Stratejiler, içinde, (ed. M. Enes Akpınar ve M. Emre Şenol), Eğitim Yayınevi, Ankara.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(2), 143-173.
- Yüksel, A. (2011). Türkiye’de KOBİ’lerin banka kredilerine erişimi. Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- Yurdakul, M. (2024). Şirketlerde sürdürülebilirliği stratejik olarak gündeme getiren dinamikler. Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(52), 282-307.