

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNLÜ HEDEF BASKISININ BANKA PERSONELİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ

ANALYSIS OF IMPACT OF PRESSURE ON BANKERS FOR MARKETING AND SALES IN BANKING SECTOR

İsmail Cüneyt SOYGÜR*, **Sonay Zeki AYDIN****

* Dr., Yapı Kredi Bankası, Uzman, cuneytsoygur@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6810-5613>

** Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sonayaydin@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1422-6049>

ÖZ

Hedef baskısının banka personeli üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Türkiye sınırları içindeki devlet ve özel sektör banka personeli üzerinde çeşitli bankaları, yaş ve cinsiyetleri kapsamı için 5 aylık zaman dilimine yayılan bir çalışma yapılmış ve 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle veriler Kartopu Örnekleme Tekniği ile toplanmıştır. Anketleri geçerli sayılan toplamda 397 adet katılımcının verileri SPSS 24 programına yüklenmiştir. İlk önce güvenilirlik ve normallik testleri yapılmış ve katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmiştir. Ardından tüm ölçeklerin faktör analizleri tamamlanmıştır. Faktör analizlerine göre ölçekler ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA ve t testleri yapılmıştır. Son olarak hedef baskısı ölçeği ile diğer ölçekler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için regresyon ve korelasyon analizleri ile oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Çalışmanın modelini oluşturan sonuçlara göre; Hedef baskısı çalışanlarda tükenmişlik hissini ve seviyesini artırmaktadır. Hedef baskısı artışı iş stresi düzeyini artırmamakta tam tersine azaltmaktadır. Hedef baskısındaki artış iş tatmin düzeyini olumsuz etkileyerek işten elde edilen tatmin düzeyinin düşmesine neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Hedef Baskısı, Tükenmişlik, İş stresi, İş Tatmini.

Jel kodları: G21, L29, M31

ABSTRACT

In this study to analyze of impact of pressure on bankers, a survey is conducted on a sample that includes staff from both government and private banks within the boundaries of Turkey. Sample includes staff from different age groups, different genders. Surveying process took five months and four different scales were used in the analysis. Responses are collected immediately via Snowball Sampling Method due to costs and time restrictions. Responses of 397 valid surveys were uploaded on SPSS-24 and initially tested for demographics-based results. Factor analysis were conducted for all scales. Results that find relationships between demographics and scales based on factor analyses were tested by ANOVA and t tests. Lastly, regression and correlation analysis performed in order to test the hypothesis that relates target pressure scale to other scales. Results of this study show that target pressure increases the level and feeling of burnout. Contrary to expectations target pressure do not increase the level of job stress. Increase in target pressure decreases the level of job satisfaction.

Keywords: Banking, Target pressure, Burnout, Job Stress, Job Satisfaction

Jel Codes: G21, L29, M31

1. GİRİŞ

Günümüzde bankacılık sektöründe satış ve pazarlama birimleri ve satış hedefleri olan operasyon birimleri banka işletmesinin karlılığı üzerinde en üst seviyede rol oynayan birimler haline gelmişlerdir. Bireysel Pazarlama, Kobi Pazarlama ve Ticari ve Kurumsal Pazarlama olarak hedef kitle yönünden farklı bölümlere ayrılan birimlerde çalışan personel aynı zamanda müşteriler nezdinde bankanın görünen yüzünü oluşturmaktadırlar. Burada yapılan çalışmanın temel amacı yurt çapında şube ağı olan bankaların personellerinin banka yönetimleri tarafından verilen pazarlama ve satış yönlü hedefler kapsamında kendilerini hedef baskısı altında hissedip hissetmediklerinin ve hedef baskısının personel üzerindeki tükenmişlik düzeyi, iş stresi ve iş tatmini yönünden etkilerini analiz edilip ölçülmesine yöneliktir.

Araştırma bölümünde Türkiye sınırları içindeki devlet ve özel sektör banka personeli üzerinde bir uygulama yapılmış ve dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki hedef baskısı ölçeği olup ölçek geliştirme aşamalarına uygun olarak bu çalışma kapsamında literatüre kazandırılmıştır. Katılımcılardan anket soruları ile ilgili olumlu geri bildirimler alınmıştır. Çalışmada kullandığımız diğer ölçekler ise sırasıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach ve Jackson, 1981), İş Stresi Ölçeği (Aktaş, 1996) ve Minnesota İş Tatmin Ölçeğidir (Weiss vd. , 1967). Veriler zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle Kartopu Örnekleme Tekniği ile toplanmıştır. Anketleri geçerli sayılan toplamda 397 adet katılımcının verileri SPSS 24 programına yüklenmiştir. İlk olarak güvenilirlik ve normallik testleri yapılmış ve katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmiştir. Ardından tüm ölçeklerin faktör analizleri tamamlanmıştır. Faktör analizlerine göre ölçekler ile demografik özellikler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla ANOVA ve t testleri yapılmıştır. Son olarak hedef baskısı ölçeği ile diğer ölçekler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için regresyon ve

korelasyon analizleri ile oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

2. HEDEFİN TANIMI VE TÜRLERİ

Hedefler, arzulanan nihai sonuçlar olup kilit sonuç alanları ile ilgilidir. Kilit sonuç alanları ise yüksek performansın, şirketin vizyonunu gerçekleştirmesinde esas aldığı konulardır. Amaçlar ise bir hedefe varmak için yapılacak eylemler dizisini anlatan cümlelerdir. Bir hedefe ulaşmak da bir dizi eylemi beraberinde getirecektir. (Clayton, 2000: 129-130) Satış hedefi, bir satış görevlisinin belli bir zaman diliminde yapması beklenen belirli bir satış miktarıdır. Hedeflerin amaçları ise şu şekilde belirtilebilir: (Karabulut, 1998: 262)

- Kantitatif ve kalitatif performans standardı oluşturmak.
- Satış gücünü yönlendirmek.
- Hizmet kalitesi ve taahhütleri koruyarak satışçıların yarışmacı ruh ve çabalarını geliştirmek.
- Ücret, prim ve ikramiyelerin altyapısını oluşturmak.
- Satış harcamalarını kontrol etmek.

Hedef, ulaşılabilirlik ile tutkuyu dengelemektir ve bu denge çok kırılıktır. Konulan hedefler çok tutkulu olduğu durumlarda çalışanlar hedefleri gerçekleştiremezler. Bu yalnızca çalışanlar için huzursuz edici olmaz, çok ciddi sonuçlar da doğurabilir. Örneğin hedefi kaçırdığı için çalışanın priminin azaltılması, hayal kırıklığı ve motivasyonsuzluğa neden olabilir. Ayrıca ulaşılamayan hedefler çalışanların da tepkisini çekecektir. (HBSP, 2010: 49)

Hedeflerde olması gereken bazı özellikler şu şekildedir; (Uyargil, 2008: 89-90)

- Spesifik olmalıdır. Hedefler kişiye göre değişiklik gösterebilmelidir.
- Motive edici olmalıdır. Ulaşılması imkânsız olmamalıdır.

- Ölçümlenebilir olmalıdır. Hedeflerin sayısal nitelikte olması performansın ölçümlenebilmesini hızlandırıp kolaylaştıracaktır.
- Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır. Beklenmeyen olağanüstü durumlarda hedeflerin gözden geçirilmesi gerekebilir.
- Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir. Hedefi görevden ayıran en önemli özelliktir. Kişiyi ve koşullara göre zaman sınırının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Hedef türleri ile ilgili olarak pazarlama yönünden iki ana sınıflandırma çeşidine ulaşılmıştır. (Yükselen, 2008: 139)

- **Satış Hacmini Esas Alan Hedefler:** Nicel hedeflerdir. En yaygın kullanılan hedef türüdür. Satış hedefi miktar veya tutar üzerinden belirlenebilir. Ürün ve ürün grupları itibarıyla satış hedefi miktar veya tutar olarak belirlenebilir.

- **Personelin Faaliyetlerini Esas Alan Hedefler:** Nitel Hedeflerdir. Pazarlama ve satış faaliyetleri sadece miktar demek değildir. Müşteri ziyaretleri, yeni müşteri kazanma, müşteri destekleri, ürün tanıtımları gibi faaliyetler için de hedefler oluşturulabilir.

Hedeflerin türleri organizasyonlara göre değişiklik gösterebilir. Hedefler sınıflandırılırken kişisel hedef ve birim hedefi olarak iki başlık altında da sınıflandırılabilir: (HBSP, 2010: 15-16)

- **Birim hedefleri:** Belirli bir zaman dilimi içinde ekibin bir bütün olarak başarıyla tamamlamaya çalışacakları şeylerdir. Bazen birim hedefleri beraberinde kuruluşun diğer bölümlerindeki insanlarla da işbirliği yapmasını gerektirebilir.

- **Bireysel Hedefler:** Çalışanların her birinin birimin genel hedeflerine ulaşmasındaki üstüne düşecek olan payı ifade eder. Birim hedefin bir alt kümesinin oluşturur.

2.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef belirlemek, iş birimi ya da ekip için bir gündem belirlenmesini ifade eden resmi

bir süreçtir. Hedefler belirlendiğinde kişisel olarak ya da ekip olarak başarıyla tamamlanabilecek sonuçlara katkıda bulunmuş olur. Hedefler ile ekip için birleşik bir yön tayin edilmiş olmakla birlikte kritik görevlere odaklanmak için iş yüklerini önem sırasına göre dizmek mümkün olur. (HBSP, 2010: 14)

Personelin performansını yönetmek onlarla ve çalışma yöntemleri ile ilgilenmeyi gerektirdiği gibi hedef belirlemede işbirlikçi bir yaklaşım kullanmayı ve onları amaçların tespitine dahil etmek gerekecektir. Çalışanların kendilerini adayacakları hedeflere sahip olmaları gerçekten çok önemlidir. (Clayton, 2000: 137)

Hedef belirleme görüşmesinde hem ast hem de üstün hazırlıklı olmaları gerekir. Hedef belirleme yolu ile çalışanların performanslarının planlandığı ve değerlendirildiği sitemlerde öncelikle çalışanların iş tanımına ihtiyaç duyulur. Kişilerin iş tanımlarındaki temel sorumluluk alanları ve bunların içerdiği görev ve faaliyetlerden hareket ederek, hedeflerin belirlenmesi en sağlıklı ve etkin olan yoldur. (Uyargil, 2008: 86-87) Birçok endüstri kolunda geçmişte çalışan kendilerine hedef koymasına için yönetime bağlı olmuş ve çoğu kez bu hedeflere ulaşamadıkları için azarlanmış veya ulaştıkları için ödüllendirilmişlerdir. Günümüzde ise hedefler ve amaçlar koyarak çalışanların performansını yönetmek çok daha fazla işbirliğine gitmeyi gerektiriyor. İşbirliği içinde hedef koymak: güçlü ikili ilişkiler, etkili bir üslup ve çalışanları güdüleme yeteneği istemektedir. (Clayton, 2000: 131-132)

Hedef belirleme, “Ne derece başarılıyım? , Nereye gidiyorum ve oraya nasıl varacağım?” sorularının cevaplarına göre yapılır. Etkin olabilmesi için hedef belirlenirken hem yöneticinin hem de çalışanın düzenli olarak durum değerlendirmesi yapması, hedeflerin gözden geçirilmesi, işletmenin şeffaf yapıda olması, hedeflerin karmaşaya yol açmamak

için tek bir noktadan gelmesi koşullarını sağlamalıdır. (Lawson, 2001: 12)

Hedef belirlemede “SMART” kavramından bahsedilmektedir. Her harfi farklı bir anlam içeren bu ifadeye göre hedef belirleme şu şekilde yapılır: (Daudkhane, 2017: 138-140)

Belirli (Specific): Hedef açıkça belirlenmiş ve tanımlanmış olmalıdır. Aksi durumda hedefe ulaşılamaz. Hedefler belirlenirken şu sorulara cevap aranmalıdır: Neden hedef önemlidir? , Ne yapmak isteniyor? , Hedefi kim gerçekleştirecek? , Nerede yapacak? , Nasıl yapılacaktır?

Ölçülebilir (Measurable): Verilen hedefin ölçülebilir olması ve bu ölçümün nasıl olacağı önemlidir. Hedefe ulaşmış ulaşılmadığı, ulaşılma oranının ne olduğu gibi bir çok detayı içermelidir. Ölçüm işlemi için ölçü birimini tanımlamakta önemlidir. Hedef, ne kadar ve nereye kadar sorularına da cevap vermelidir.

Ulaşılabilir (Achievable): Hedef, gerçekçi ve başarılabılır olmalıdır. Hedefin zorlayıcı olması ve hedefi gerçekleştirecek kişilerin yeteneklerini olabildiğince esnetmesi olumlu bir durumdur. Fakat hedefler kişilerin yeteneklerinin çok üzerinde olursa hedefe ulaşmak hayal olabilir.

Uygun (Relevant): Hedefler, yaşam tarzı, şu an ve gelecek ile uyumlu olmalıdır. İş veya meslek ile ilgili gereksinimler hedefleri gerçekleştirme sonuçlarını da etkileyecektir. Bununla birlikte hedefleri gerçekleştirmek için destek ve yardıma ihtiyaç duyulabilir. Ancak unutulmamalıdır ki her zaman hedefi gerçekleştirecek kişide en fazla sorumluluk vardır. Hedefe odaklanma ve motivasyonu canlı tutma adına, doğru adımların doğru zamanda atılması gerekir

Zaman Sınırı (Time bound): Hedefler belirlerken, her hedefin başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmelidir. Tarih belirlemenin odaklanma açısından çok büyük önemi vardır. Hangi hedefe öncelik verileceği hangisinin en sona bırakılacağı ve hedeflerin ne kadar süre içerisinde

tamamlanacağı hedefin zaman sınırı kavramı içerisinde yer almaktadır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman zaman süre konusunda revizyona gidilebilir.

Bankacılık sektöründe satış görevi olan personelin her birine ayrı ayrı hedef dağıtımı yapılır. Bölgeye, şubeye, ağırlıklı hitap edilen sektöre ve portföyde bulunan müşteri tipine göre farklı farklı hedefler verilebilir. Bankanın genel hedefleri öncelikli olarak bölgeler arasında paylaşılır. Ardından bölge yönetimleri ilgili şubelerine hedeflerini deklare eder. Bölge hedefi deklare edilen hedeflere eşit olmalıdır. Satış personelinin hedefi de genellikle bölge yönetimi tarafından paylaşılır. Kime ne kadar kart satış hedefi, kredi hedefi veya sigorta hedefi verileceği netleştirilir. Hedefler verilirken şubenin hinterlandı ve portföyün tecrübesi de göz önüne alınmalıdır.

2.2. Hedefte Bulunması Gereken Özellikler

İyi bir hedef, gerçekleştiğinde ortaya çıkan sonuç önceden öngörüldüğü ve tanımlandığı şekilde olan hedefdir. Hedefe ulaşıldığında tanımlanan hedef ve gerçekleşen hedefin karşılaştırılması sonucu hedefin ne oranda başarılı olduğu ortaya çıkar. Bu yüzden hedeflerin sayısal ve ölçülebilir olması gerekir.

İyi bir hedefin özelliklerinin biri de hangi zaman aralığında gerçekleştirileceğinin öngörülmesidir. Son olarak iyi bir hedefte maliyetin belirlenmesi gerekmektedir. Hedefin gerçekleşmesi için kaynakların önceden planlanması ve bütçelenmesi gerekmektedir. (Öztürk, 2009: 145-146)

Hedefte bulunması gereken özellikler şu şekildedir; (Yükselen, 2008: 138)

- İyi bir hedef gerçekçi olmalıdır.
- İyi bir hedef çekici olmalıdır.
- İyi bir hedef gerçekleştirilebilecek düzeyde olmalıdır.
- İyi bir hedef personel tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır.

2.3. Hedeflerin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Hedefin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı etkisi mevcuttur.

Hedefler önemli bir performans kistası olarak kullanılır. Banka yönetimi personelin performansını değerlendirme olanağını elde eder. Hedefler sayesinde personel görev ve sorumluluklarına giren faaliyetleri daha etkin yerine getirmeyi amaçlayacaktır. Hedeflere ulaşmak üzere zamanının, ziyaretlerini daha iyi planlayıp uygulayacaktır. Bu bağlamda hedeflerin sağladığı yararlar şunlardır; (Yükselen, 2008: 136)

- Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak standartları belirler.
- Personelin daha etkin bir biçimde çalışmasını teşvik eder.
- Bankanın amaçları doğrultusunda personelin faaliyet göstermesini sağlar.
- Bankaya ekonomi sağlar.

Hedefin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri ise şu şekilde belirtilebilir; (Lawson, 11: 2001)

- Çalışanların beceri, kabiliyet ve bilgisini artırmak.
- Çalışanlarda başarı bilincini ve hissini uyandırmak.
- Çalışanların performanslarını geliştirmek.

Hedefler, iç ve dış faktörlerin etkisi altındadır. Beklentiler, gerçekleşen iş sonuçları, hata oranları, pazardaki gelişmeler, politik ve yasal gelişmeler bankayı ve dolayısıyla bankanın hedeflerini etkileyecektir. (Öztürk, 2009: 144) Hedefin olumsuz yönleri yüksek ve baskılı olduğu durumlarda ortaya çıkmakta olup maddeler halinde şu şekilde belirtilebilir;

- Çalışan üzerinde baskıya yol açar.
- Çalışanda tükenmişliği tetikler.
- İş stresine neden olur.
- Çalışanın iş tatminini etkiler.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için bazen normal mesai süreleri yetmemekte, çalışanlar da gerek mesai bitiminden sonra, gerekse hafta sonları çalışarak bu hedeflerini gerçekleştirme yoluna gitmektedirler. Belirlenen hedeflere ulaşma çabası da çalışan üzerinde bazı olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Buna, bir de işe duyulan güven eklendiğinde, çalışanın üzerindeki baskı artmaktadır.(Bakan vd. , 2015: 160)

3. BANKACILIKTA HEDEF BASKISI

Günümüzde çalışanlar, işleri gereği her gün ahlaki/etik ikileme düştükleri çok çeşitli olaylarla karşılaşabilmektedirler. Özellikle bir işletmede çalışan satış personelleri karşılaştıkları problemler bağlamında etik açıdan en fazla eleştirilen kesimi oluşturmaktadırlar. Bunun yanı sıra uzun dönemli örgütsel amaçlar açısından da satışçıların davranışları daha fazla önem taşımaktadır. Performans/ hedef tutturma, Kısa dönemde, yoğunlukla satış miktarına göre de performansı ve ücreti belirlenen, üstlerinden gelen satış baskısı ve müşteriye memnun etmek arasında kalan oldukça stresli bir iş tanımına sahip çalışanların, performans/ hedef yönelimli olmaları etik olmayan davranışlara yol açabileceği düşünülebilir. (Aybas ve Türkmen, 2015: 577-578)

3.1. Bankacılıkta Hedef Baskısı Çeşitleri

Hedeflerde neyin, nasıl yapılacağıın, önceden belirlenmiş olması ve bu hedeflerin çalışanlarca anlaşılır olması, oldukça önemli bir konudur. Çünkü başarı ancak hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesiyle gelir. Bu yüzden hedeflerin, olumlu olması, faydalı olması, somut ve ölçülebilir olması, mantıklı, ulaşılabilir ve zamanı iyi ayarlanmış olması, sürekli olması, detaylandırılabilir olması, hedefe ulaşmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesi gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.(Bakan vd. , 2015: 160)

Bankacılıkta hedefler personelin çalıştığı bölümlere göre değişiklik göstermekle birlikte ağırlıklı olarak satış yönlü baskılar

daha ön plana çıkmaktadır. Bankacılık sektöründe şubelerde çalışan personel direkt olarak müşterilerle ilgilenirken genel müdürlük ve bölge müdürlüklerindeki personel ise ağırlıklı olarak şubelere yardım eder ve şubelerin daha hızlı, doğru ve hatasız çalışmaları için şubelere destek verirler. Hedef baskısında genel müdürlük personeli ile şube personeli arasında farklılık olması doğaldır. Örneğin krediler tahsis biriminde çalışanlar için şubeden gelen teklifleri değerlendirme ve sonuçlandırma sayısı hedef kriteri iken şubedeki bir portföy yönetmeni için müşteriye kredi kullanırmak bir hedef kriteridir. Buradan yola çıkarak bankacılıktaki hedef baskıları kendi içinde ikiye ayrılabilir;

1) Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısı: Yeni müşteriler bulmak, bankayı, ürünleri ve hizmetleri tanıtmak, satış yapmak, hizmetleri gerçekleştirmek, bilgi toplamak ve yaymak, pazarlama ve satış yönlü hedef baskısı kapsamında satış gücünden gerçekleştirilmesi istenen hedeflerdir. (İslamoğlu, 2008: 448) Kredi, kredi kartı, bireysel emeklilik, pos, mevduat toplama ve sigorta satışları gibi nicelik yönü ağır basan baskı çeşididir. Bankaların gelirlerinin ağırlıklı kısmını oluşturan ürünlere yönelik baskı çeşididir.

2) Tamamlayıcı Hizmet Yönlü Hedef Baskısı: Bankacılıkta günlük işlerin yürütülmesinde tepe yöneticilerinin yardımcıları ve onlara bağlı çalışan kurmay ve diğer personel etkilidir. Banka personelinin bir bölümü müşteriler ile doğrudan ilişkiye girerken (satış temsilcileri gibi) diğer personel bu gruba destek hizmetleri sağlar (bilgi işlem, muhasebe, haberleşme, kredi tahsis gibi). Bankaların ihtiyaca cevap verecek tek tip bir örgütlenmesi yoktur. Her banka farklı bir yapılanmaya gidebilir. (Takan ve Boyacıoğlu, 2015: 395-396) Tamamlayıcı Hizmet Yönlü Hedef Baskısı Şubelerdeki hizmet ve ürün satışlarını artırmak için destekleyici geri hizmetleri kapsayan personel üzerindeki baskıdır. Bu baskı çeşidinde şubelere yardımcı olacak personelin yaptığı işlerin nicelik ölçümü ile

birlikte personelin yaptığı işin teknik bilgi yönlü nitelik ölçümü birlikte öne çıkmaktadır. Yani bu baskı çeşidinde yapılan işin sayısı yanında kalitesi de çok önemlidir.

3.2. Bankacılıkta Hedef Baskısına Yol Açan Nedenler

Satış anlayışı kapsamında bankaların girişken bir şekilde satış yapılmadığında müşterilerin bankalardan hizmet veya kredi ürünleri satın almayacağı düşüncesi hakimdir. Bu anlayış tüketicinin ihtiyaçlarını ve uzun soluklu çıkarlarını gözetmeyen, bankanın müşteri kitlesine ve genel olarak topluma karşı sorumluluklarını göz ardı eden bir yaklaşımdır. Bankalar zaman zaman tüketicilerin gerçekten istemedikleri, ihtiyaç duymadıkları ürünleri baskıcı satış teknikleri kullanarak satmaya çalışmışlardır. Özellikle istenmeyen/aranmayan ürünler kategorisinde olan sağlık, kaza, yaşam sigortaları ve BES işlemleri satışında baskıcı satış teknikleri kullanılmaktadır. (Koç, 2011: 55)

Bankacılıkta bir satış elemanının kariyerinde ilerleme isteği, daha fazla kazanç elde etme isteği, başarılı olma arzusu yadırganacak konular değildir. Ancak bu istek ve güdülerin müşterilerin istemedikleri, arzu etmedikleri ya da ihtiyaç duymadıkları ürünlerin satılması noktasında müşterilere baskı yapması ahlaki açmazları da beraberinde getirir. Hedef baskılı satış yapma noktasında bankacıları etkileyen değişik faktörler vardır. Bu faktörlerden bazıları şu şekilde ifade edilebilir; (Torlak, 2003: 228)

- Satış yöneticilerinin veya müdürlerin zorlamaları
- Satış kotasını doldurma zorunluluğu
- Daha fazla prim kazanma arzusu
- Rakiplerini geçme hırsı
- Mesleki kariyerinde hızlı ilerleme amacı

3.3. Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısı

Pazarlamadaki dinamikler ile tüketicilerin sonsuz arzuları arasında uyum sağlamada bir köprü görevi gören satış elemanları,

özellikle bankalarda pazarlama eylemlerinde en etkin ve en aktif rolü oynayan birimdir. Bu nedenle satış elemanlarını çok iyi şekilde bilgiyle donatmak, onların sorunlarını gidermek ve motive etmek pazarlama eylemlerinin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Artık modern yönetim anlayışına göre insanın önemini anlaşılması ardından müşteri ile daha yakından ilişki kurmak ve inovasyona dayalı satış yapmak önem kazanmıştır. Bunun yanında satışlarını büyük ölçüde ya da tamamı ile satış elemanı aracılığıyla gerçekleştiren işletmelerde satış gücü temel pazarlama aracı olarak izlenmektedir. (Gavcar ve Tavşancı, 2004: 83)

Satış elemanı performansı ve firma hedeflerine yaptığı katkı son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu ilginin nedeni satış elemanlarının performansları aracılığıyla firmaların hayatta kalabilmesi ve iyi bir kârlılık yakalamasında oynadığı önemli rol olarak ifade edilebilir. Ayrıca, satış elemanlarının performansı pazarlama faaliyetleri arasında da önemli bir yere sahiptir ve bu bağlamda satış elemanının görevi de pazarlamaya paralel şekilde zaman içerisinde sürekli bir değişim göstermiştir. Bankalarda çalışan personelin faaliyetleri çalışma yaşamlarının her aşamasında gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu faaliyetler, ancak performans değerlendirme sistemi içinde yapılırsa anlam kazandığından, performans değerlendirme faaliyetleri geleneksel olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli gerekliliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. (Dinçer ve Dinçer, 2011: 163-164)

Hedef Baskısı, pazarlama stratejileri kapsamında satış yönetimlerinin ürün bazında satışların adet ve/veya kazanç yönünden eşzamanlı veya ayrı ayrı artışları için bu artışları sağlayacak olan satış ekipleri üzerinde oluşturdukları şiddetli ve stres oluşturan yönetsel kota istekleri olarak tanımlanabilir. Günümüzde özellikle bankacılıkta personel üzerinde çok ciddi baskı unsuru oluşturan yoğun satış stratejileri uygulanmaktadır. Yıllar geçtikçe

hedefler de artmakta önceki yıllarda yıllık verilen hedefler artık aylık hatta günlük bazda verilebilmekte ve yine günlük olarak takip edilebilmektedir. Örneğin banka satış yönetimleri personeli olan satış temsilcilerine günlük kredi kartı satış kotası verebilmekte ve hedefleri günlük takip etmektedir. Bunu yaparken de gün sonlarında rapor istemektedirler. Aybas ve Türkmen'e (2015) göre satış personelinin ağır rekabet koşulları altında satış performanslarını arttırabilmek adına sürekli yüzleşmek zorunda kaldıkları etik davranma ikilemleri çalışma yaşamı için önemli bir sorunu oluşturmaktadır. Gerek müşteri bazında düşünüldüğünde, gerek sürdürülebilir güvene dayalı performans için örgütler açısından, gerekse de satış çalışanlarının yaşadıkları rol çatışmaları ve etik karar verme kaygı ve stresinin yönetilmesi açısından konunun incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Hedeflere ulaşma veya kotaları doldurma baskısı, satış temsilcilerini etik olmayan davranışlarda bulunmaya zorlayabilmektedir. Yapılan araştırmalarda satış temsilcilerinin yaklaşık yarısının satışta yalan söylediğini, üçte birinin müşteriye gerçek olmayan sözler verdiğini ve beşte birinin, müşterinin ihtiyacı olmadığı halde müşteriye ürün satmaya çalıştığını ortaya koymaktadır. Satış yönlü artan rekabet, müşterilerin artan talepleri ve satış temsilcilerinin üzerindeki kotayı doldurma baskısı etik olmayan davranışların nedenleri olarak gösterilebilmektedir. Satış temsilcilerinin etik olmayan davranışının bir nedeni de, firmaların bu konularda sıkı etik kurullar koyamaması olarak belirtilmektedir. (Bozyiğit ve Akkan, 2013: 52-53)

4. ARAŞTIRMA

4.1. Amaç

Çalışmanın temel amacı yurt çapında şube ağı olan bankaların personellerinin banka yönetimleri tarafından verilen pazarlama ve satış yönlü hedefler kapsamında kendilerini hedef baskısı altında hissedip

hissetmediklerinin ve hedef baskısının personel üzerindeki tükenmişlik düzeyi, iş stresi ve iş tatmini yönünden etkilerini analiz edilip ölçülmesine yöneliktir.

4.2. Yöntem

Araştırmamızda farklı ölçeklerden oluşan veri seti demografik bilgiler ile birlikte SPSS 24 programına yüklenmiş ve analizler bu program üzerinden yapılmıştır. Çalışmada 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bunlardan ilki hedef baskısı ölçeği olup bu çalışmada literatüre yeni bir ölçek sunmak ve hedef baskısının etkilerini görmek amacıyla bankacıların sorunlarına uygun olarak geliştirilip denenmiştir. Katılımcılardan anket soruları ile ilgili kendi duygu ve düşüncelerini yansıtan ifadeleri içeren bir anket olduğu yönünde olumlu geri bildirimler alınmıştır. Geliştirilen bu anketin aynı zamanda pazarlama birimlerinde çalışan personellere de uyarlanabileceği düşünülmektedir. Çalışmada kullandığımız diğer ölçekler ise sırasıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach ve Jackson, 1981), İş Stresi Ölçeği (Aktaş, 1996) ve Minnesota İş Tatmin Ölçekleridir. (Weiss vd. , 1967) Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle veriler Kartopu Örnekleme Tekniği ile anlık olarak toplanmıştır.

4.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Çalışmanın ana kütlesi Türkiye sınırları içindeki devlet ve özel sektör banka personeli. Çalışmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılacak banka şubeleri ve personeli ilk olarak tesadüfi belirlense de sonrasında kendileri gibi hedef baskısına maruz kaldıklarını düşündükleri bankacılara da anketi ulaştırmaları istenmiştir. Özel ve devlet bankalarının hepsi çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Haziran 2017

itibariyle çalışmanın ana kütesini oluşturan bankalarda çalışan personel sayısı 196.019 kişidir. Elektronik posta adresleri yine banka çalışanlarının yardımı ile elde edilmiş olup kurum içinde çalışanlardan elektronik postaları diğer arkadaşlarına da iletmeleri istenmiştir.

Elektronik posta gönderilen kişi sayısı yaklaşık ikibine ulaşmış olup bu kişilerin kaç kişiye yönlendirme yaptıkları ise bilinmemektedir. Demografik özelliklere anketi dolduranların yönetici pozisyonunda mı yoksa çalışan mı olduğu sorusu çekince oluşturabileceği için ankete eklenmemiştir. Aynı şekilde katılımcıların hangi bankadan ve hangi şehirden ankete katıldıkları sorusu da katılımcılar için çekince oluşturabileceği için anket formuna dahil edilmemiştir.

Elektronik posta yoluyla çalışanlara ulaşmak ve anketin hızlı ve doğru doldurulmasını sağlamak amacıyla surveey.com üzerinden hesap açılmış olup katılımcılar online olarak anketleri doldurmuşlardır. Böylece elektronik ortamda boş soru bırakılmasının önüne geçilmiştir. Aynı zamanda isteyen katılımcılara anketler matbu şekilde verilmiş ve soruları boş bırakmadan doldurmaları istenmiştir.

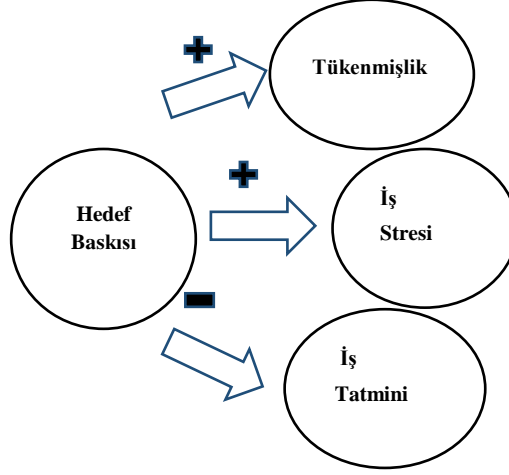
Anketlerin tamamlanması, çeşitli bankaları ve yaş ve cinsiyetleri kapsamı için 5 aylık zaman dilimine yayılmış olup toplam 397 adet katılımcıdan dönüş alınabilmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesabı %95 güven düzeyinde ve 0,05 hata marjı ile ihtiyaç duyulacak minimum örneklem büyüklüğü 383 olarak bulunmuştur. (Gegez, 2014: 225) Araştırmamızda elde ettiğimiz 397 kişilik örneklem büyüklüğü analiz yapmak için yeterli sayıya ulaştığımızı göstermektedir. Tablo 1' de örneklem büyüklüğü hesaplaması için gerekli bilgiler mevcuttur.

Tablo1: Örneklem Büyüklüğü Hesap Tablosu

Hata Marjı %5	
Anakütle	Örneklem Büyüklüğü
10.000	370
100.000	383
1.000.000	384

Kaynak: (Gegez, 2014: 225)

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Tablo 2: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler
H1: Hedef baskısındaki artış tükenmişlik düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.
H2: Hedef baskısındaki artış duygusal tükenme düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.
H3: Hedef baskısındaki artış duyarsızlaşma düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.
H4: Hedef baskısındaki artış kişisel başarı düzeyini negatif yönde etkileyerek düşürmektedir.
H5: Hedef baskısındaki artış iş stresi düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.
H6: Hedef baskısındaki artış iş tatmini düzeyini azaltmaktadır.
H7: Hedef baskısındaki artış içsel doyum düzeyini azaltmaktadır.
H8: Hedef baskısındaki artış dışsal doyum düzeyini azaltmaktadır.

4.4. Analizler ve Bulgular

Anketimizde kullanılan hedef baskısı ifadeleri için güvenilirlik değeri incelendiğinde ölçek %90 oranında güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach tarafından geliştirilen α (alpha) katsayısı yöntemi, maddeler doğru/yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, kullanılması gereken bir iç tutarlılık tahmini metodudur. Puanlama kuralının (0, 1) olmadığı durumlarda

(1,3;1,4; 1,5; gibi) Cronbach's alpha katsayısını veren formül kullanılır.

Cronbach's alpha katsayısı, ağırlıklı (örneğin, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, reddederim, kesinlikle reddederim gibi) 1'den 5'e kadar ölçümlenmiş maddelerle veya iki değerli ölçümlenmiş (örneğin, evet-hayır, doğru-yanlış gibi) maddelerle kullanılabilir (Bademci, 2006: 439-440). Literatürde yapılan incelemede elde edilen Cronbach's alpha değerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Hedef Baskısı Ölçeği	,904	8
Tükenmişlik Ölçeği	,860	22
İş stresi Ölçeği	,620	7
İş tatmini Ölçeği	,940	20

Anketimizde kullanılan tükenmişlik ölçeği ifadeleri için güvenilirlik değeri incelendiğinde ölçek %86 oranında güvenilir bulunmuştur. Literatürde yapılan incelemede elde edilen Cronbach's Alpha değerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Anketimizde kullanılan iş stresi ifadeleri için güvenilirlik değeri ilk olarak %52 olarak bulunmuştur. Literatürde ilgili değer düşük olarak kabul edilmektedir. Konu ölçek için güvenilirlik düzeyi çalışmada kullanılan diğer ölçeklere kıyasla düşük düzeyde çıkmış olduğu için 4,5 ve 9 numaralı sorular çıkarılarak yapılan yeni analizde ölçeğin güvenilirliği %62 seviyesine kadar çıkmıştır. Aktaş'ın (1996) güvenilirlik çalışmasında bütün soruların birbiriyle ilişki düzeyi ($\text{Alpha } r \leq 0.8789$) olarak aktarılmış olsa da çalışmaya benzer şekilde aynı ölçeğin kullanıldığı diğer bazı çalışmalarda da güvenilirlik düzeylerinin daha düşük kaldığı görülmektedir. Yıldırım, Gülşınar ve Uğuz (2012) 'un yaptıkları çalışmada güvenilirlik düzeyi çalışmaya benzer şekilde düşük gerçekleşmiş, 2, 4 ve

5 nolu soruların atılması ile ancak %63,5 seviyesine yükselebilmektedir. Ayrıca (Yıldırım, 2008) çalışmasında ölçek 0, 67 güvenilirlik puanı almıştır.

Anketimizde kullanılan dördüncü ölçek olan iş tatmini ölçeği ifadeleri için güvenilirlik değeri incelendiğinde ölçeğin %94 oranında güvenilir bulunduğu Cronbach's alpha değerinden de görülebilmektedir. Literatürde yapılan incelemede elde edilen Cronbach's alpha değerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Tabachnick'e (2013) göre sosyal bilimlerde skewness (basıklık) ve kurtosis (çarpıklık) değerleri -1,5 ile +1,5 arasında çıkıyorsa veri setinin normal dağıldığından bahsedilebilir.

Yine benzer şekilde George & Mallery (2010) 'e göre skewness ve kurtosis değerleri -2 ila +2 arasında ise normal dağılımdan bahsedilebilir. Buna göre basıklık ve çarpıklık tablosundaki istatistikî değerlerden de görülebileceği üzere tüm ölçeklerimizin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4: Basıklık ve Çarpıklık değerleri

		İstatistik	Std. Hata
Hedef Baskısı Ölçeği	Skewness	-,909	,122
	Kurtosis	,909	,244
Tükenmişlik Ölçeği	Skewness	,219	,122
	Kurtosis	,020	,244
Stres Ölçeği	Skewness	-,560	,122
	Kurtosis	,542	,244
İş tatmin Ölçeği	Skewness	-,445	,122
	Kurtosis	,265	,244

4.4.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Anket formunu cevaplayan toplam 397 banka çalışanının %51,4'u (204 kişi) erkek, %48,6'sı (193 kişi) kadındır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre sayısal ve oransal dağılımı Tablo 15'de gösterilmektedir. Ankete katılan katılımcıların da cinsiyet yönünden birbirlerine yakın çıkması olumlu değerlendirilmiştir. Ülkemizde kamuda çalışan kadın sayısı erkeklerden az

olmasına karşın özel sermayeli ve yabancı sermayeli bankalarda erkeklerden fazladır. Katılımcılar ağırlıklı olarak 30-39 yaş grubunda izlenmektedir. Oransal olarak katılımcıların %69' u bu grupta yer almaktadır. 20-29 yaş grubunu oluşturan ve nispeten daha genç olan grup 55 kişi ile %13,9'luk kısmı oluşturmaktadır. 40 yaş ve üstü olan ve olgun grup diye tanımlayabileceğimiz katılımcıların sayısı 68 olup oransal olarak %17,1 seviyesinde izlenmektedirler.

Anketimize katılan katılımcıların %82,1'lik kısmı (326 kişi) üniversite mezunu olup sadece %2,5'lik kısmı oluşturan 10 kişi lise ve altı okullardan mezun olmuştur. Lisansüstü katılımcıların oranı %15,4 (61 kişi) ile ikinci sırada yer almaktadır. Bankacılık sektörü eğitim düzeyi en yüksek sektörler arasında yer almaktadır. Yapılan işin gereklilikleri dikkate alındığında çalışanların da nitelik yönünden donanımlı olması gerekmektedir. 5 sene ve altında iş tecrübesine sahip katılımcı oranı %15,6 ve sayısı 62 kişidir. Orta derece Tecrübeye sahip kitle %41,8 ile 166 kişidir. 10 sene ve üstünde tecrübeye sahip olan kişi sayısı ise 169 kişi ile %42,6 orana sahip en yüksek katılımcı oranıdır. Katılımcıların hemen hemen yarısının çalıştıkları banka ilk bankalarıdır. Hemen arkasından %32,5 oran ile (129 kişi) ikinci bankasında çalışan katılımcılar gelmektedir. 3. bankası olanlar (36 kişi) ile toplamda 4 ve üzeri banka

değiştiren banka personelinin (34 kişi) sayısı birbirine yakın çıkmıştır.

Katılımcılar kendilerini %82,6 (328 kişi) ağırlıklı olarak orta gelir düzeyinde görmektedirler. Kendini düşük gelir düzeyinde gören bankacıların oranı %14,4 (57 kişi) , kendini yüksek gelir düzeyinde gören bankacıların oranı sadece %3 (12 kişi) olarak izlenmektedir. Kartopu örneklem yöntemi ile doldurulan ankete en fazla katılım özel sermayeli bankalardan olmuştur. Özel sermayeli bankada çalışan katılımcıların oranı %87,7 (348 kişi) 'dir. En az katılım ise %4,8 oran ve 19 kişi ile katılım bankalarındandır. Katılım bankaları çalışanlarının hedef baskısı anketini doldurmaktan imtina ettikleri yönünde izlenim oluşmuştur. Kamu bankası çalışanları da ankete fazla ilgi göstermemiş olup %7,6 ile toplam 30 kişi olarak ankete katılmışlardır.

4.4.2. Faktör Analizleri

Tablo 5: Ölçeklerin KMO Değerleri

Ölçekler	KMO Değeri
Hedef baskısı Ölçeği	0,917
Tükenmişlik Ölçeği	0,910
İş Tatmin Ölçeği	0,907

KMO ve Bartlett's testi verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirleyen bir analiz türüdür. 8 soruya indirilen hedef baskısı ölçeği için aşağıdaki tablodan da görüleceği üzere verilerimizin faktör analizi için mükemmel derecede uygun olduğu izlenmektedir. Yeterlilik seviyesi 1'e çok yakın çıkmış olup literatürde 0,9'un üzeri mükemmel kabul edilmektedir. Hedef baskısı ölçeği ile yapılan faktör analizi sonucunda veri seti tek faktör altında toplanmış olup bu faktör veri setini %60,79 oranında açıklayabilmektedir. Tükenmişlik ölçeği faktör analizi sonucunda beklenildiği gibi veriler üç faktör altında toplanmıştır. KMO ve Bartlett's testi sonucu verilerimizin faktör analizi için uygun olduğu izlenmektedir. Değerimiz 0,91 ile faktör analizi için mükemmel seviyede uygun bulunmuştur. SPSS üzerinden yapılan

faktör analizi sonucunda verilerin %58,02'si 3 faktör ile açıklanabilmektedir. Buna göre bu faktörler literatüre uygun olarak duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olarak isimlendirilmiştir.

İş stresi ölçeği hariç çalışmada kullanılan tüm ölçekler için faktör analizi yapılmıştır. İş stresi ölçeği puanlama esasına dayandığı için bu ölçekte faktör analizi uygulanmamıştır.

İş Tatmin ölçeğine yönelik KMO ve Bartlett's testi sonucu verilerimizin faktör analizi için uygun olduğu izlenmektedir. Yeterlilik değerimiz 0,907 ile faktör analizi için mükemmel seviyede uygun bulunmuştur.

4.4.3. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşması

Katılımcıların hedef baskısı sorularına verdikleri cevapların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak

üzere ANOVA analizi yapılmıştır. Çalışmamızda cinsiyet harici demografik özellikler en az üç bağımsız değişkenden oluştuğu için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 6’ da detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 6: Katılımcıların Hedef Baskısı Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Ayrımı

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D
Hedef Baskısı	Yaş	Gruplar Arasında	2,273	2	1,136 ,680	1,671	, 189
		Gruplar İçinde	267,895	394			
		Toplam	270,167	396			
	Eğitim Durumu	Gruplar Arasında	2,782	2	1,391 ,679	2,049	, 130
		Gruplar İçinde	267,386	394			
		Toplam	270,167	396			
Tecrübe	Gruplar Arasında	11,118	2	5,559 ,657	8,455	, 000	
	Gruplar İçinde	259,049	394				
	Toplam	270,167	396				
Çalışılan Banka Sayısı	Gruplar Arasında	3,196	3	1,065 ,679	1,568	, 197	
	Gruplar İçinde	266,971	393				
	Toplam	270,167	396				
Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	15,482	2	7,741 ,646	11,976	, 000	
	Gruplar İçinde	254,685	394				
	Toplam	270,167	396				
Banka türü	Gruplar Arasında	,286	2	,143 ,685	,209	, 811	
	Gruplar İçinde	269,881	394				
	Toplam	270,167	396				

Çalışmada katılımcıların hedef baskısı anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinde ANOVA testleri uygulanarak demografik yönden farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Buna göre elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Hedef baskısı algısının ortalaması katılımcıların tecrübe yılına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Önem düzeyi 0,05’den düşük olduğu için yapılan Post-Hoc Testi sonuçlarına göre 6-10 sene arasında tecrübeye sahip olan bankacıların 1-5 sene arasında tecrübeye sahip bankacılar ve 10 yıl ve üstü tecrübeye sahip olan bankacılara göre kendilerini daha fazla

hedef baskısına maruz kalmış hissettikleri görülmüştür.

Hedef baskısı algısının ortalaması katılımcıların gelir düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Önem düzeyi 0,05’den düşük olduğu için yapılan Post-Hoc Testi sonuçlarına göre düşük gelir düzeyine sahip olan bankacıların orta gelir düzeyine sahip bankacılara göre kendilerini daha fazla hedef baskısına maruz kalmış hissettikleri görülmüştür.

Çalışmamızda katılımcıların tükenmişlik anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinde ANOVA testleri uygulanarak demografik yönden farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 7: Katılımcıların Tükenmişlik Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Ayrımı

Boyutlar	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D			
Duygusal Tükenme	Yaş	Gruplar Arasında	4, 562	2	2, 281 , 812	2,808	, 062			
		Gruplar İçinde	320, 049	394						
		Toplam	324, 611	396						
Kişisel Başarı		Gruplar Arasında	2, 348	2						
	Gruplar İçinde	87, 325	394	1, 174 , 222	5,297	, 005				
	Toplam	89, 674	396							
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	5, 127	2							
	Gruplar İçinde	333, 763	394				2, 564 , 847	3,026	, 050	
	Toplam	338, 890	396							
Toplam Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1, 102	2							
	Gruplar İçinde	105, 603	394	, 551 , 268	2,057	, 129				
	Toplam	106, 706	396							
Duygusal Tükenme	Eğitim Durumu	Gruplar Arasında	5, 737				2	2, 869 , 809	3,544	, 030
		Gruplar İçinde	318, 874				394			
		Toplam	324, 611	396						
Kişisel Başarı		Gruplar Arasında	1, 946	2						
	Gruplar İçinde	87, 727	394	, 973 , 223	4,371	, 013				
	Toplam	89, 674	396							
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	11, 882	2							
	Gruplar İçinde	327, 009	394				5, 941 , 830	7,158	, 001	
	Toplam	338, 890	396							
Toplam Tükenmişlik	Gruplar Arasında	1, 577	2							
	Gruplar İçinde	105, 128	394	, 789 , 267	2,956	, 053				
	Toplam	106, 706	396							
Duygusal Tükenme	Tecrübe	Gruplar Arasında	15, 555				2	7, 777 , 784	9, 915	, 000
		Gruplar İçinde	309, 057				394			
		Toplam	324, 611	396						
Kişisel Başarı		Gruplar Arasında	, 964	2						
	Gruplar İçinde	88, 710	394	, 482 , 225	2,141	, 119				
	Toplam	89, 674	396							
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	7, 931	2							
	Gruplar İçinde	330, 960	394				3, 965 , 840	4,721	, 009	
	Toplam	338, 890	396							
Toplam Tükenmişlik	Gruplar Arasında	3, 581	2							
	Gruplar İçinde	103, 125	394	1, 790 , 262	6,840	, 001				
	Toplam	106, 706	396							
Duygusal Tükenme	Çalışılan Banka Sayısı	Gruplar Arasında	5, 347				3	1, 782 , 812	2, 194	, 088
		Gruplar İçinde	319, 264				393			
		Toplam	324, 611	396						
Kişisel Başarı		Gruplar Arasında	2, 027	3						
	Gruplar İçinde	87, 646	393	, 676 , 223	3, 030	, 029				
	Toplam	89, 674	396							
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	12, 222	3							
	Gruplar İçinde	326, 668	393				4, 074 , 831	4, 901	, 002	
	Toplam	338, 890	396							

Boyutlar	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D
Toplam Tükenmişlik		Gruplar Arasında	2, 319	3	, 773	2, 911	, 034
		Gruplar İçinde	104, 386	393			
		Toplam	106, 706	396	, 266		
Duygusal Tükenme		Gruplar Arasında	21, 353	2	10, 677	13, 871	, 000
		Gruplar İçinde	303, 258	394			
		Toplam	324, 611	396	, 770		
Kişisel Başarı	Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	7, 204	2	3, 602	17, 208	, 000
		Gruplar İçinde	82, 470	394			
		Toplam	89, 674	396	, 209		
Duyarsızlaşma	Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	14, 087	2	7, 044	8, 544	, 000
		Gruplar İçinde	324, 803	394			
		Toplam	338, 890	396	, 824		
Toplam Tükenmişlik	Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	3, 907	2	1, 954	7, 488	, 001
		Gruplar İçinde	102, 798	394			
		Toplam	106, 706	396	, 261		
Duygusal Tükenme	Banka türü	Gruplar Arasında	2, 093	2	1, 047	1, 279	, 280
		Gruplar İçinde	322, 518	394	, 819		
		Toplam	324, 611	396			
Kişisel Başarı	Banka türü	Gruplar Arasında	1, 183	2	, 591	2, 633	, 073
		Gruplar İçinde	88, 491	394	, 225		
		Toplam	89, 674	396			
Duyarsızlaşma	Banka türü	Gruplar Arasında	, 954	2	, 477	, 556	, 574
		Gruplar İçinde	337, 936	394	, 858		
		Toplam	338, 890	396			
Toplam Tükenmişlik	Banka türü	Gruplar Arasında	, 293	2	, 146	, 542	, 582
		Gruplar İçinde	106, 413	394			
		Toplam	106, 706	396	, 270		

Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar dikkate alınarak elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Katılımcılar kişisel başarı boyutu yönünden yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre kişisel başarılarının farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan Post-Hoc testinde 40 yaş üstü çalışanların 30-39 yaş aralığındaki çalışanlara göre kişisel başarı boyutu düzeylerinde farklılık olduğunu göstermektedir. 40 yaş üstü çalışanlarda kişisel başarı boyutu daha yüksektir.

Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu yönünden yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde 30-39 yaş aralığındaki çalışanların 40 yaş ve üstüne göre

duyarsızlaşma boyutu ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcılar duygusal tükenmişlik boyutu yönünden eğitim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalar üzerinde yapılan değerlendirmede tüm eğitim düzeyleri arasında fark olduğu ve en yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan eğitim grubunun ise lise ve altı eğitim seviyesine sahip olanlar olduğu görülmektedir.

Katılımcılar kişisel başarı boyutu yönünden eğitim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalar üzerinde yapılan değerlendirmede tüm eğitim düzeyleri arasında fark olduğu ve en yüksek kişisel başarı yaşayan eğitim grubunun ise lisans eğitim seviyesine sahip olanlar olduğu görülmektedir.

Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu yönünden eğitim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde lisans eğitim düzeyindekilerin en az duyarsızlaşma yaşayan eğitim grubu olduğu lise ve altı eğitim seviyesi ile lisansüstü eğitim seviyesinde sahip bankacılara göre daha az duyarsızlaşma yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Katılımcılar duygusal tükenmişlik boyutu yönünden tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde hem 10 sene ve üstü tecrübeye sahip hem de 6-10 senelik tecrübeye sahip bankacıların 1-5 senelik tecrübeye sahip bankacılara göre daha yüksek duygusal tükenmişlik yaşadıkları izlenmektedir. Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu yönünden tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Yapılan Post-Hoc testinde 6-10 seneliklerin duyarsızlaşma düzeylerinin 1-5 seneliklere ve 10 ve üstü sene çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Tecrübeye göre katılımcıların duyarsızlaşma yönünden farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların toplam tükenmişlik düzeyleri tecrübe durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde maksimum 6-10 yıllık tecrübeye sahip bankacıların 5 seneye kadar tecrübeye sahip olan bankacılara göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olduğunu göstermektedir.

Katılımcılar kişisel başarı boyutu yönünden banka sayısı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde banka değiştirmeyen bankacıların 2. bankalarında çalışan bankacılara göre kişisel başarı boyutu ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür.

Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu yönünden banka sayısı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde banka değiştirmeyen bankacıların 3 ve 4 kez banka değiştiren bankacılara göre

duyarsızlaşma boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların toplam tükenmişlik düzeyleri toplam çalışılan banka sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalara bakıldığında banka değiştirmeyen çalışanların toplam tükenmişlik düzeyleri daha yüksek izlenmektedir.

Katılımcılar duygusal tükenmişlik boyutu gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde düşük gelirli bankacıların orta ila yüksek gelirli bankacılara göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Katılımcılar kişisel başarı boyutu gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde yüksek gelirli bankacıların orta ila düşük gelirli bankacılara göre daha fazla kişisel başarı ortalamasına sahip oldukları orta gelir düzeyinin ise düşük gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde kişisel başarı ortalamasının yüksek olduğu izlenmektedir.

Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde düşük gelirli bankacıların orta ila yüksek gelirli bankacılara göre duyarsızlaşma boyutu ortalamalarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu izlenmektedir.

Katılımcıların toplam tükenmişlik düzeyleri gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde düşük gelir düzeyindeki bankacıların orta gelire sahip olan bankacılara göre toplam tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların iş stresi anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinde ANOVA testleri uygulanarak demografik yönden farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak bundan önce katılımcıların iş stresi anket sorularına verdikleri cevaplardan yola çıkarak hesaplanan puanlamada toplam

puan 12'den düşük birey olmadığından bankacıların işteki baskı ve sıkıntılarla etkin bir şekilde baş edemediği sonucuna varılmaktadır.

Toplam puan 12-30 arasında olan 215 bankacıda fiziksel ve ruhsal stres

belirtilerinin bulunduğu sonucuna varılmış olup toplam puan 30'dan yüksek 182 bankacıda iş stresinin tehlikeli bir boyutta olduğu görüşü oluşmuştur. Yani bankacıların %47'sinde iş stresi tehlikeli boyuttadır. Bununla ilgili tablo aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 8: İş Stresi Testi Puanlarına Göre Sayı Dağılımı

12'den Az Puan Alan Kişi Sayısı	12-30 Arasında Puan Alan Kişi Sayısı	30'dan Yüksek Puan Alan Kişi Sayısı
0	215	182

Güvenilirlik analizi kapsamında ölçekten tablosu ve ANOVA testi sonuçları ise şu 4,5 ve 9 numaralı sorular çıkarılarak şekildedir; yapılan yeni analize göre demografik ayırım

Tablo 9: Katılımcıların İş Stresi Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Ayrımı

	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D
İş Stresi	Yaş	Gruplar Arasında	,978	2	,489	1,336	,264
		Gruplar İçinde	144,182	394	,366		
		Toplam	145,160	396			
	Eğitim Durumu	Gruplar Arasında	3,082	2	1,541	4,273	,015
		Gruplar İçinde	142,079	394	,361		
		Toplam	145,160	396			
	Tecrübe	Gruplar Arasında	1,141	2	,570	1,560	,211
Gruplar İçinde		144,020	394	,366			
Toplam		145,160	396				
Çalışılan Banka Sayısı	Gruplar Arasında	1,382	3	,461	1,259	,288	
	Gruplar İçinde	143,778	393	,366			
	Toplam	145,160	396				
Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	3,189	2	1,594	4,425	,013	
	Gruplar İçinde	141,972	394	,360			
	Toplam	145,160	396				
Banka türü	Gruplar Arasında	,224	2	,112	,305	,737	
	Gruplar İçinde	144,936	394	,368			
	Toplam	145,160	396				

Katılımcıların iş stresi düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanlar ile diğer eğitim düzeyleri arasında fark olduğu ve lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların kendilerini en az iş stresi altında hisseden grup olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların iş stresi düzeyleri gelir düzeyine göre anlamlı bir şekilde

farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde düşük gelire sahip bankacıların orta düzey gelire sahip olan bankacılara göre iş stresi düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür.

Katılımcıların İş tatmini anket sorularına verdikleri cevaplar üzerinde ANOVA testleri uygulanarak demografik yönden farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre

oluşturulan ve test edilen verilerin analiz sonuçları şu şekildedir;

Katılımcılarının toplam iş tatmini düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde

farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde lise ve altı eğitim düzeyine sahip bankacıların lisans eğitimine sahip olan bankacılara göre iş tatmini düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların İş Tatmini Anket Sorularına Verdikleri Cevapların Demografik Özelliklerine Göre Ayrımı

Boyutlar	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D
İçsel Doyum	Yaş	Gruplar Arasında	2, 804	2	1, 402 , 477	2, 939	, 054
		Gruplar İçinde	187, 932	394			
		Toplam	190, 736	396			
Dışsal Doyum		Gruplar Arasında	2, 460	2	1, 230 3, 650	1, 891	, 152
		Gruplar İçinde	256, 202	394			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum		Gruplar Arasında	2, 534	2	1, 267 , 502	2, 525	, 081
		Gruplar İçinde	197, 644	394			
		Toplam	200, 177	396			
İçsel Doyum	Eğitim Durumu	Gruplar Arasında	1, 520	2	, 760 , 480	1, 583	, 207
		Gruplar İçinde	189, 216	394			
		Toplam	190, 736	396			
Dışsal Doyum		Gruplar Arasında	7, 267	2	3, 633 , 638	5, 695	, 004
		Gruplar İçinde	251, 394	394			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum		Gruplar Arasında	3, 183	2	1, 592 , 500	3, 183	, 043
		Gruplar İçinde	196, 994	394			
		Toplam	200, 177	396			
İçsel Doyum	Tecrübe	Gruplar Arasında	4, 624	2	2, 312 , 472	4, 895	, 008
		Gruplar İçinde	186, 112	394			
		Toplam	190, 736	396			
Dışsal Doyum		Gruplar Arasında	3, 948	2	1, 974 , 646	3, 054	, 048
		Gruplar İçinde	254, 713	394			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum		Gruplar Arasında	4, 320	2	2, 160 , 497	4, 346	, 014
		Gruplar İçinde	195, 857	394			
		Toplam	200, 177	396			
İçsel Doyum	Çalışılan Banka Sayısı	Gruplar Arasında	3, 762	3	1, 254 , 476	2, 635	, 049
		Gruplar İçinde	186, 974	393			
		Toplam	190, 736	396			
Dışsal Doyum		Gruplar Arasında	3, 328	3	1, 109 , 650	1, 708	, 165
		Gruplar İçinde	255, 333	393			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum		Gruplar Arasında	3, 309	3	1, 103 , 501	2, 202	, 087
		Gruplar İçinde	196, 868	393			
		Toplam	200, 177	396			
İçsel Doyum	Gelir Düzeyi	Gruplar Arasında	11, 761	2	5, 880 , 454	12, 945	, 000
		Gruplar İçinde	178, 975	394			
		Toplam	190, 736	396			

Boyutlar	Bağımsız Değişken		Karelerin Toplamı	S.D	Ortalama Kare	F	Ö.D
Dışsal Doyum		Gruplar Arasında	28, 860	2	14, 430 , 583	24, 740	, 000
		Gruplar İçinde	229, 802	394			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum		Gruplar Arasında	17, 686	2	8, 843 , 463	19, 092	, 000
		Gruplar İçinde	182, 491	394			
		Toplam	200, 177	396			
İçsel Doyum		Gruplar Arasında	, 732	2	, 366 , 482	, 759	, 469
		Gruplar İçinde	190, 004	394			
		Toplam	190, 736	396			
Dışsal Doyum	Banka Türü	Gruplar Arasında	, 281	2	, 140 , 656	, 214	, 807
		Gruplar İçinde	258, 380	394			
		Toplam	258, 661	396			
Toplam Doyum	Banka Türü	Gruplar Arasında	, 404	2	, 202 , 507	, 399	, 672
		Gruplar İçinde	199, 773	394			
		Toplam	200, 177	396			

Katılımcıların içsel doyum düzeyi tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde 5 seneye kadar tecrübeye sahip bankacıların diğer bankacılara göre içsel doyum boyutu düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların dışsal doyum düzeyi tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde 5 seneye kadar tecrübeye sahip bankacıların diğer bankacılara göre dışsal doyum düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların toplam iş tatmini düzeyleri tecrübe değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde 5 seneye kadar tecrübeye sahip bankacıların diğer bankacılara göre iş tatmini düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir.

Katılımcıların içsel doyum düzeyi çalışılan banka sayısı değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde en düşük iş tatmin ortalamasının 4 ve üzeri banka değiştiren bankacılara ait olduğu görülmüştür.

Katılımcılar içsel doyum boyutu çalışılan gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc

testinde tüm gelir düzeylerinde içsel doyum boyutu yönünden farklılık olduğunu göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde düşük gelirli bankacıların diğerlerine göre daha düşük içsel doyuma sahip oldukları görülmüştür.

Katılımcılar dışsal doyum düzeyi çalışılan gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yapılan Post-Hoc testinde tüm gelir düzeylerinde içsel doyum boyutu yönünden farklılık olduğunu göstermektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde düşük gelirli bankacıların diğerlerine göre daha düşük dışsal doyuma sahip oldukları görülmüştür.

Katılımcıların toplam iş tatmini düzeyleri gelir değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde düşük gelirli bankacıların diğerlerine göre daha düşük toplam iş tatmini ortalamasına sahip oldukları görülmüştür.

4.4.4. Cinsiyet Yönünden Ölçeklerin t-testleri

Çalışmada cinsiyet faktörü cevap olarak 2 farklı seçenekten oluştuğu için diğer demografik özelliklerden farklı her ölçek için anlamlı olarak farklılaşmış t-testleri ile test edilmiştir.

Tablo 11: Cinsiyet yönünden t-Testi Sonuçları

Ölçek Ortalamaları		F	Ö.D	T değeri	S.D	Ö.D (2 Kuyruklu)
Hedef Baskısı Ölçeği Ortalaması	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	2,372	, 124	-1,704 -1,711	395 390,333	, 089 , 088
Duygusal Tükenme	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	, 767	, 382	-2, 592 -2, 589	395 391, 210	, 010 , 010
Duyarsızlaşma	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	3, 092	, 079	-2, 178 -2, 174	395 388, 858	, 914 , 914
Kişisel Başarı	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	8, 060	, 005	2, 043 2, 034	395 377, 049	, 042 , 043
Tükenmişlik Ölçeği Ortalaması	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	2, 417	, 121	-2, 044 -2, 040	395 388, 122	, 042 , 042
Stres Ölçeği Ortalaması	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	, 001	, 975	, 108 , 108	395 394, 135	, 247 , 247
İçsel Doyum	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	, 041	, 839	1, 723 1, 723	395 393, 959	, 086 , 086
Dışsal Doyum	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	1, 596	, 207	2, 232 2, 235	395 394, 982	, 026 , 026
İş tatmin Ölçeği Ortalaması	Eşit varyanslar farzedildi Eşit varyanslar farzedilmedi	1, 342	, 247	2, 025 2, 027	395 394, 867	, 044 , 043

Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Katılımcılar duygusal tükenme boyutu yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

Katılımcılar duyarsızlaşma boyutu yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla duyarsızlaşma ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

Katılımcılar kişisel başarı boyutu yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde erkeklerin kişisel başarı ortalaması kadınların ortalamasından daha fazladır. Cinsiyetler arasında kişisel başarı düzeyleri yönünden anlamlı bir fark oluşmaktadır.

Katılımcılar toplam tükenmiş yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

Katılımcılar içsel doyum boyutu yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla içsel doyum ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

Katılımcılar dışsal doyum boyutu yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla dışsal doyum ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

Katılımcılar toplam iş tatmini yönünden cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ortalama değerleri tablosu incelendiğinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş tatmini ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir.

4.4.5. Hedef Baskısı ile Tükenmişlik Düzeyi, İş Stresi Düzeyi ve İş Tatmini Düzeyleri arasındaki İlişkiler

Çalışmanın bu bölümünde, hedef baskısı ölçeği ile diğer ölçekler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İnceleme sürecinde regresyon ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiler buna göre test edilmiştir.

Tablo 12: Korelasyon Sonuç Tablosu

		Duyusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Tükenmişlik Ort.	Stres Ort.	İçsel Doyum	Dissal Doyum	İş Tatmin Ort
Hedef Ort.	Pearson Korelasyon	, 798**	, 600**	-, 223**	, 739**	-, 467**	-, 605**	-, 624**	-, 638**
Duyusal Tükenme	Pearson Korelasyon	1	, 768**	-, 314**	, 920**	-, 570**	-, 741**	-, 731**	-, 766**
Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon	, 768**	1	-, 292**	, 856**	-, 501**	-, 594**	-, 595**	-, 619**
Kişisel Başarı	Pearson Korelasyon	-, 314**	-, 292**	1	-, 009	, 097	, 374**	, 305**	, 358**
Tükenmişlik Ort.	Pearson Korelasyon	, 920**	, 856**	-, 009	1	-, 577**	-, 645**	-, 661**	-, 678**
Stres Ort.	Pearson Korelasyon	-, 570**	-, 501**	, 097	-, 577**	1	, 523**	, 559**	, 560**
İçsel Doyum	Pearson Korelasyon	-, 741**	-, 594**	, 374**	-, 645**	, 523**	1	, 845**	, 970**
Dışsal Doyum	Pearson Korelasyon	-, 731**	-, 595**	, 305**	-, 661**	, 559**	, 845**	1	, 950**
İş Tatmin Ort.	Pearson Korelasyon	-, 766**	-, 619**	, 358**	-, 678**	, 560**	, 970**	, 950**	1

** %99 güvenilirlik düzeyindeki korelasyon değerini ifade etmektedir.

Yukarıda korelasyon tablosundan ölçeklerin boyutları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü belirlenmiştir. Buna göre kişisel başarı ile genel stres düzeyi ve kişisel başarı ile genel tükenmişlik düzeyleri arasında korelasyon kurulamamıştır. Saydıklarımız dışında kalan tüm boyutlar arasında %99 güvenilirlik düzeyinde negatif veya pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışmamızda yapılan regresyon ve korelasyon analizi sonuçları kapsamında oluşturulan hipotezler test edilmiş ve hedef baskısı ile diğer ölçeklerin arasındaki ilişkiye yönelik toplamda 7 adet hipotez kabul görmüştür.

Hipotezlerin listesi ve kabul/red bilgileri ekli tabloda mevcuttur.

Tablo 13: Hipotez Test Sonuçları Genel Tablosu

Hipotezler	Kabul/Red
H1: Hedef baskısındaki artış tükenmişlik düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.	Kabul
H2: Hedef baskısındaki artış duygusal tükenme düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.	Kabul
H3: Hedef baskısındaki artış duyarsızlaşma düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.	Kabul
H4: Hedef baskısındaki artış kişisel başarı düzeyini negatif yönde etkileyerek düşürmektedir.	Kabul
H5: Hedef baskısındaki artış iş stresi düzeyini pozitif yönde artırmaktadır.	Red
H6: Hedef baskısındaki artış iş tatmini düzeyini azaltmaktadır.	Kabul
H7: Hedef baskısındaki artış içsel doyum düzeyini azaltmaktadır.	Kabul
H8: Hedef baskısındaki artış dışsal doyum düzeyini azaltmaktadır.	Kabul

4.5. SONUÇ

Çalışmamızın temel amacı pazarlama ve satış yönlü hedef baskısının banka çalışanların üzerinde tükenmişlik düzeyleri, iş stresi ve iş tatmini yönünden etkilerini analiz edilip değerlendirilmesine yöneliktir. Çalışmamızda 4 farklı ölçekten yararlanılmıştır. 397 kişi üzerinde yapılan anketlerde elde edilen sonuçlara göre ankete katılan bankacılar hemen hemen eşit oranda kadın ve erkeklerden oluşmakla birlikte eğitim düzeyi yönünden ağırlıklı lisans mezunlardır. Katılımcıların yarısına yakın kısmının çalıştıkları bankanın ilk bankaları olduğu ve ortalama tecrübe süresinin 5 yıldan fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların ağırlıklı kısmı kendini orta gelir düzeyinde görmektedir. Genel olarak anketimize dönüş yapan bankacılar özel sermayeli bankalarda çalışmaktadırlar. Hedef baskısı anket sorularına verilen cevaplardan, orta derecede tecrübeye (6 ile 10 yıl) sahip banka çalışanlarının 1-5 yıllık ve 10 yıl

üzeri tecrübeye sahip olan banka çalışanlarına göre kendilerini daha fazla baskıya maruz kalmış hissettikleri tespit edilmiştir. Düşük gelire sahip bankacılar kendilerini orta düzey gelirli bankacılara göre daha yüksek hedef baskısı altında hissetmektedirler.

Çalışmamızda 40 yaş üstü çalışanlarda kişisel başarı boyutu ortalama puanı daha yüksektir. Tükenmişlik düzeyi ile kişisel başarı ters ilişkili olduğundan beklenenin aksine 40 yaş üstünün kişisel başarı ortalamasının yüksek olması dikkate çekici bir bulgudur. Öztürk (2017) hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada kişisel başarıyı 30-39 yaş arasında en yüksek olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada 30-39 yaş aralığındaki çalışanların 40 yaş ve üstüne göre duyarsızlaşma boyutu ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlikle yaş değişkeni arasında anlamlı fark

oluşmamaktadır. Araştırma bulgusunu destekler nitelikte Ok (2004) 'un bankacılar üzerindeki çalışmasında da yaş değişkenine göre duygusal tükenmişlik düzeyi yönünden fark oluşmamıştır. Güner vd. 'nin (2014) bankacılar üzerindeki çalışmasına benzer şekilde eğitim değişkenine göre katılımcıların duygusal tükenmişlik boyutu yönünden aralarında fark olduğu tespit edilmiştir. En yüksek duygusal tükenmişlik yaşayan eğitim grubunun ise lise ve altı eğitim seviyesine sahip olanlar olduğu görülmektedir. Bu çalışmadan farklı olarak Öztürk'ün (2017) çalışmasında çalışanların eğitim düzeyleri arasında tükenmişlik yönünden fark bulunmamıştır. Öztoprak'ın (2014) yaptığı çalışmada en yüksek tükenmişlik düzeyi lisansüstü çalışanlarda ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada tüm eğitim düzeyleri arasında kişisel başarı yönünden fark olduğu ve en yüksek kişisel başarı yaşayan eğitim grubunun lisans eğitim seviyesine sahip bankacılar olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda lisans mezunlarının kişisel başarı seviyelerinin en yüksek olduğu aynı zamanda en az duyarsızlaşma yaşayan grup oldukları belirlenmiştir. Çalışmamızda 6-10 senelik tecrübeye sahip bankacıların 1-5 senelik tecrübeye sahip bankacılara göre daha yüksek duygusal tükenmişlik yaşadıkları izlenmektedir. Tecrübe değişkenine göre katılımcıların duyarsızlaşma boyutu yönünden aralarında fark çıkmıştır. 6-10 senelik bankacıların diğerlerine göre duyarsızlaşma düzeylerinin daha yüksek dolayısıyla tükenmişliklerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri boyunca banka değiştirmeyen çalışanların 2. bankalarında çalışan bankacılara göre kişisel başarı boyutu ortalamalarının daha düşük olduğu görülmüştür. Banka değiştirmeyen bankacıların 3 ve 4 kez banka değiştiren bankacılara göre duyarsızlaşma boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Banka değiştirme sayısı arttıkça duyarsızlaşma boyutu ortalaması düşmektedir. Düşük gelirli bankacıların orta ila yüksek gelirli bankacılara göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmektedir. Sat (2011) çalışmasında da

benzer sonuç izlenmektedir. Yüksek gelirli bankacıların orta ila düşük gelirli bankacılara göre daha fazla kişisel başarı ortalamasına sahip oldukları, orta gelir düzeyinin ise düşük gelir düzeyine göre anlamlı düzeyde kişisel başarı ortalamasının yüksek olduğu izlenmektedir. Gelir düzeyine göre toplam tükenmişlik düzeyi farklılaşmaktadır.

İş stresi yönünden yapılan analizlerde lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanların kendilerini en az iş stresi altında hisseden grup olduğu sonucuna varılmıştır. Öztoprak (2014) çalışmasında bu sonucun tam tersi ortaya çıkmış ve eğitim seviyesi arttıkça iş stresinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Düşük gelire sahip bankacıların orta düzey gelire sahip olan bankacılara göre iş stresi düzeylerinde farklılık olduğu görülmüştür. Tecrübe değişkenine göre iş tatmini yönünden yapılan analizlerde yaş değişkenine göre iş tatmin düzeyinin farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuç Efeoğlu ' nun (2006) çalışmasındaki sonuca benzer bir sonuçtur. Ancak Örucü ve Demir 'in (1999) yaptığı çalışmada bankacılarda yaş değişkenine göre iş stresinin farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Güner vd.'nin (2014) çalışmasında eğitim durumuna göre bankacılar arasında fark oluşmuş ancak en düşük iş tatmini lisans ve lisansüstü çalışanlarda izlenmiştir. Bu çalışmada ise lise ve altı eğitim düzeyine sahip bankacıların daha düşük iş tatmini ortalamasına sahip oldukları görülmüştür. Doğan (2013) yaptığı araştırmada bankacılar arasında tecrübe değişkenine göre fark oluşmamıştır. Araştırmamızda ise 5 seneye kadar tecrübeli bankacıların diğerlerine göre daha yüksek içsel/dışsal doyum ve toplam iş tatmini ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Düşük gelirli bankacıların diğerlerine göre daha düşük içsel/dışsal doyuma ve daha düşük toplam iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. Söyük (2017) araştırmasında da benzer sonuç çıkmıştır. Soysal ve Tan'ın (2013) banka personeli üzerinde yaptıkları çalışmadan farklı olarak bu çalışmada banka türü yönünden iş tatmini düzeyleri arasında fark görülmemiştir. Çalışmamızda

hedef baskısı yönünden erkeklerle kadınlar arasında fark yoktur. Kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Buna karşın erkeklerin kişisel başarı ortalaması kadınların ortalamasından daha fazladır. Bu sonuç Ok (2004)' un çalışması ile benzerlik göstermektedir. Aynı zamanda erkeklerin kadınlara göre toplamda daha fazla iş tatmini ortalamasına sahip oldukları görülebilmektedir. Farklı olarak Zeynel (2014) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada cinsiyet yönünden iş tatmini arasında fark bulmamıştır.

Ölçekler arasında yapılan regresyon ve korelasyon testleri sonucunda hedef baskısındaki artışın toplam tükenmişlik düzeyini pozitif yönde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Hedef baskısındaki artış ile iş stresi arasında nedensellik bulunsa da ilişkinin yönü ters izlenmektedir. Hedef baskısındaki artış beklenenin aksine iş stresini artırmamakta tam tersine azaltmaktadır. İş tatmini ile hedef baskısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve hedef baskısındaki artışın iş tatmini düzeyini azalttığı sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

1. AKTAŞ, A. (1996) "Üst ve Orta Düzey Yöneticilerde Stres", KHO Dergisi.
2. AYBAS, M. ve Türkmen, E. (2015) "Örgütsel Etik İnancı Ve Hedef Yönelimliliğin Etik Olmayan Satış Davranışı Üzerindeki Etkisi: Satış Personeli Üzerine Bir Araştırma." 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla.
3. BADEMCİ, Vahit (2006) "Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0, 1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir", Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:13.
4. BAKAN, İ.-Erşahan, B-Sezer, B.-Sünbül, Ş. (2015) "Bankacılıkta Mesai, Hedef Ve Güven Olgularının Performans ve Mobbing Üzerindeki Etkisi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 5.01: 159-172.
5. BOZYİĞİT, S. ve Akkan, E. (2013) "Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi" , Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:28, Sayı:1, ss.49-79
6. CLAYTON, S. (2000) Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision) ,Hayat Yayıncılık, İstanbul.
7. DAUDKHANE, Y. S. (2017) "Why SMART Goals are not 'Smart' enough?", Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR) Vol-3, Issue-6, ISSN: 2454-1362, p.137-143.
8. DİNÇER, B.- Dinçer, C. (2011) "Satış Elemanı Performans Değerlemesinde Bir Öneri: Üçgenel Performans Değerleme Yöntemi" <http://dSPACE.marmara.edu.tr> 163-167.
9. DOĞAR, N. (2013) Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren İki Ticarî Bankada Bir Araştırma Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
10. EFEÖĞLU, İ. E. (2006) , İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Adana.
11. GAVCAR E. ve Tavşancı, S. (2014) "Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının İş Memnuniyeti ve

- Sorunları”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:11, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. , Manisa,83-90.
12. GEGEZ, E. A. (2014), Pazarlama Araştırmaları, Beta Yayınları, İstanbul
 13. GEORGE, D. ve Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
 14. GÜNER, F.-Çiçek, H.-Can, A.(2014) “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi International Journal of Alanya Faculty of Business , C:6, S:3, s. 59-76
 15. Harvard Business School Press (HBSP), (Setting goals) Hedefler Belirlemek, Çeviri: Melis İnan, Optimist Yayınları, 2010, İstanbul
 16. İSLAMOĞLU, A. H. (1998), Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
 17. KARABULUT, M. (1998), Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi, Universal Dil Hizmetleri ve Yayıncılık, İstanbul.
 18. KOÇ, E. (2011) Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri-Global ve Yerel Yaklaşım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
 19. LAWSON, I. (2001) Hedef Belirleme, Çeviren, Mesut Aykan, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
 20. MASLACH, C. ve Jackson, S.E. (1981) “The Measurement of Experienced Burnout.” Journal of organizational Behavior, 2.2, 99-113.
 21. OK, S. (2004), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi ” Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt:3, Sayı:21
 22. ÖRÜCÜ, E.-Demir, B. (1999),” Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:13, Sayı:1
 23. ÖZTOPRAK, Tarhan, M. (2014) Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü (Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz), T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi,Tokat.
 24. ÖZTÜRK, İ. (2017), İşgörenin Görev Bağımlılığı, Politik Davranışları, Rol Çatışması Ve Belirsizliğinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir İnceleme, T.C. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tarsus / Mersin.
 25. ÖZTÜRK, Ü. (2009) “Performans Yönetimi”, Alfa Yayıncılık, 20, İstanbul.
 26. SAT, S. (2011) Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
 27. SOYSAL, A. Ve Tan, M. (2013) “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, s.45-63
 28. SÖYÜK, S.(2007) Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, T.C İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
 29. TAKAN, M.- Boyacıoğlu, Acar M. (2015) Bankacılık, Teori, Uygulama ve

- Yöntem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
30. TORLAK, Ö.(2003) , Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.
31. TABACHNICK ve Fidell, (2013) B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.)Pearson, Boston.
32. UYARGİL, C. (2008) İşletmelerde performans yönetimi Sistemi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım ltd.şti., İstanbul.
33. WEISS, D. J.- Dawis, R. V. - England, G. W. - Lofquist, L. H. (1967) "Manual For The Minnesota Satisfaction Question-naire." Minneapolis. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22.
34. YILDIRIM, S. (2008) "Muhasebe Öğretim Elemanları ve Meslek Mensuplarının Mesleki Stres Düzeyi Üzerine Bir Araştırma." Muhasebe ve Finansman Dergisi 38 ss.153-162
35. YILDIRIM, M. H. –Gülpınar, Ş. -Uğuz Ş.(2012), " İş Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük İle İş Stresi Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ISSN: 1309 -8039 (Online).
36. YÜKSELEN, C. (2008), Satış Yönetimi Detay Yayıncılık, Ankara.
37. ZEYNEL, E. (2014) Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta,