



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞAÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HEDEF BASKISININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erdem ACER

Danışman: Doç. Dr. Ersin IRK

TOKAT-2023

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Ersin IRK danışmanlığında hazırlamış olduğum “Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

.../.../.....

Erdem ACER



JÜRİ KABUL VE ONAY

Erdem ACER tarafından hazırlanan “**Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 10/07/ 2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Üye (Başkan) :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

İTHAF

Eşim Burcu ve Kızım Belis Doğa'ya

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yapılması süresince beni yönlendiren ve bilgileriyle destekleyen değerli hocam Doç. Dr. Ersin IRK'a ve diğer hocalarıma, araştırmamıza katılan ve çalışmayı destekleyen tüm bankacı meslektaşlarıma, desteğini her zaman arkamda hissettiğim biricik anneme, araştırma sürecinde tüm fedakarlığı destekleyen canım eşim Burcu ACER'e ve dünyaya gelişi ile hayatımıza anlam katan moral kaynağımız kızım Belis Doğa ACER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmada faydalandığım eser sahibi ve araştırmacılara minnetlerimi sunarım.



ÖZET

Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Acer, Erdem

Yüksek Lisans Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ersin IRK

Haziran 2023, xi + 90 sayfa

Stres, çalışanların üzerinde oluşturduğu fiziksel ve zihinsel etkiler bakımından önem arz etmektedir. Stresi etkileyen faktörlerden biri de hedef baskısıdır. Stresin ve hedef baskısının en çok yaşandığı sektörlerden birisi banka sektörüdür. Bu çalışma Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankaların personellerine yönelik üst yönetim tarafından verilen satış ve pazarlama hedeflemeleri çerçevesinde kendilerini hedef baskısı altında hissedip hissetmediklerini belirlemek, iş stresi yönünden etkilerini analiz edilip ölçülmesi amacı taşıdığından önem arz etmektedir. Araştırmada Soygür (2018) tarafından geliştirilen ve 8 maddeden oluşan “Hedef Baskısı Ölçeği” ve House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Tokat ilinde aktif çalışma hayatına devam eden 360 banka personeline online anket uygulaması yapılmıştır. Ankete 8 kişi katılmak istemediğini belirtmiş gönüllü katılan 352 banka personelinin de yapılan analizler neticesinde hedef baskısının iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Yerli ve yabancı literatürde bankacılık sektörü için hedef baskısı ve iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların kısıtlı olması, değişkenlerin sektör üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Hedef baskısının artmasıyla iş stresinin de arttığını göstermektedir. Araştırmada ileri sürülen hipotezler elde edilen bulgu ve sonuçlarla desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hedef Baskısı, İş Stresi, Bankacılık,

ABSTRACT**The Impact of Target Pressure On Work Stress: A Study on Bank Employees**

Acer, Erdem

Master's Thesis, Management and Organization Scientific

Advisor: Associate Professor Ersin IRK

June 2022, xi + 90 pages

Stress is an important concept in terms of its physical and mental effects on employees. Target pressure is among the factors that affect stress. Banking is one of the sectors in which the stress and target pressure level can be seen in a high level. This study aims to clarify whether the bank employees within Tokat Province feel under pressure regarding the sales and marketing targets that are given by their senior management; and also to analyze the possible impacts of these targets over work stress. The research implies Soygür's(2018) “ Target Pressure Scale” that consists of 8 items, together with House and Rizzo's(1972) “Work Stress Scale” which involves 7 items.

The research was carried out with survey method, which is classified as a quantitative research method. An online questionnaire was sent to 360 bank personnel that are actively working in banking sector within Tokat Province. 8 of these refused to take part. As a result of this research, a common understanding which attributes a positive and meaningful impact to the ‘target pressure’ was observed among the 352 participants who volunteered. The scarcity of the sources that focus on the relation between the ‘target pressure’ and the work stress in the domestic literature is one of the highlights to emphasize the originality of this study. It shows that as the target pressure increases, job stress also increases. The hypotheses put forward in the study were supported by the findings and results.

Key Words: *Work Stress, Work Pressure, Banking*

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Etik Sözleşme	
Juri Kabul ve Onay	
İthaf.....	i
Önsöz	ii
Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	x
Kısaltmalar.....	xi
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM: BANKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Giriş	3
1.1. Bankanın Tanımı ve Bankacılık Faaliyetleri	3
1.2. Bankaların Türleri.....	4
1.2.1. İşleyişi Bakımından Banka Türleri	5
1.2.1.1. Toptancı Bankacılık	5
1.2.1.2. Perakende Bankacılık (Şube Bankacılığı)	5
1.2.2. Faaliyet Esaslarına Göre Banka Türleri.....	5
1.2.2.1. Merkez Bankaları.....	5
1.2.2.2. Ticari Bankalar	6
1.2.2.3. Yatırım Bankaları	6
1.2.2.4. Kalkınma Bankaları	6
1.2.2.5. Katılım Bankaları.....	7
1.2.3. Sermayelerine Göre Bankalar	7
1.2.3.1. Özel Sermayeli Bankalar	7
1.2.3.2. Kamu Sermayeli Bankalar	8
1.2.3.3. Yabancı Sermayeli Bankalar	8
1.3. Bankacılığın Tarihi	9
1.3.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Güncel Durum	10

1.4. Bankacılıkta Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi	13
1.5. Bankacılık Pazarlama ve Satış Faaliyetleri	14
1.5.1. Bireysel Bankacılık ve Ürünleri	15
1.5.2. KOBİ Bankacılığı ve Ürünleri	16
1.5.3. KOBİ Bankacılığında Pazarlama ve Satış	16
1.5.4. Kurumsal & Ticari Bankacılık ve Ürünleri	17
1.5.5. Kurumsal & Ticari Bankacılıkta Pazarlama ve Satış.....	17
1.6. Pazarlama ve Satış Yeteneğini Artırıcı Faktörler	18
1.6.1. Motivasyon Faktörü	18
1.6.2. Eğitim Faktörü	19
1.6.3. Ücret Faktörü	20
1.6.4. Kariyer Faktörü	20
1.7. Bankacılık Sektörü ile İlgili Yapılan Çalışmalar	21

İKİNCİ BÖLÜM: HEDEF BASKISI

Giriş	22
2.1. Performans ve Performans Değerlendirme Süreci	22
2.2. Hedef Kavramı	23
2.2.1. Hedef Türleri	25
2.2.2. Hedef Belirleme Süreci	25
2.2.3. Hedefin Özellikleri	26
2.2.4. Hedeflerde Etik Kavramı	27
2.3. Hedeflerin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	28
2.3.1. Hedeflerin Olumlu Etkileri	28
2.3.2. Hedeflerin Olumsuz Etkileri	28
2.4. Hedef Baskısının Bankacılık Sektörüne Etkileri	29
2.4.1. Bankacılıkta Hedef Baskısı Çeşitleri	31
2.4.2. Bankacılıkta Hedef Baskısına Yol Açan Nedenler	32
2.4.3. Bankacılıkta Pazarlama Etiği	33
2.5. Hedef Baskısı ve Bankacılıkta Hedef Baskısı Üzerine Yapılan Çalışmalar	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ STRESİ

Giriş	35
3.1. Stres Kavramı	35

3.2. Stres Çeşitleri	36
3.3. Stresin Belirtileri ve Etkileri	37
3.4 İş Stresi	38
3.5. İş Stresinin Belirtileri	39
3.5.1. Fiziksel Belirtiler	39
3.5.2. Davranışsal Belirtiler	40
3.5.3. Psikolojik Belirtiler	40
3.6. İş Stresi Faktörleri	40
3.6.1. Bireysel Faktörler	40
3.6.2. Kurumsal Faktörler	40
3.6.3. Çevresel Faktörler	41
3.7. İş Stresi Sonuçları	41
3.8. İş Stresi ve Bankacılıkta İş Stresi Üzerine Yapılan Çalışmalar	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HEDEF BASKISININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	44
4.3. Araştırmanın Yöntemi	45
4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	45
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	47
4.3.3. Veri Toplama Sürecinde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler	48
4.3.3.1. Hedef Baskısı Ölçeği	48
4.3.3.2. İş Stresi Ölçeği	48
4.3.4. Verilerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
4.3.4.1. Faktör Analizi Sonuçları	49
4.3.4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları	51
4.4. Bulgular	52
4.4.1. Algılanan Hedef Baskısı ve İş Stresi Değişkenlerine İlişkin Fark Analizi Bulguları	52
4.4.1.1. Araştırmaya Katılanların Algıladıkları İş Streslerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları	52
4.4.1.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizi Bulgular	53
4.4.2. Hipotez Testleri	55
4.4.2.1. Korelasyon Analizi	55

4.4.2.2. Regresyon Analizi	56
SONUÇ	58
KAYNAKLAR	61
ÖZGEÇMİŞ	74
EKLER	75



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No.....	Sayfa
Tablo 1: Sermayelerine Göre Mevduat Bankaları	8
Tablo 2: Bankacılık Tarihi Süreci.....	10
Tablo 3: Bankacılık Faaliyeti Yürüten Banka Sayısı.....	12
Tablo 4: Bankacılık Sektörü Çalışan Sayısı	12
Tablo 5: Bankacılık Sektörü Şube Sayısı	13
Tablo 6: Çalışanların Demografik Bilgileri	46
Tablo 7: Hedef Baskısı Boyutları ve Faktör Yükleri	49
Tablo 8: İş Stresi Boyutları ve Faktör Yükleri	49
Tablo 9: Geçerlilik Analizi Doğrulayıcı Faktör Analizi	50
Tablo 10: Güvenilirlik Analizi Bulguları	51
Tablo 11: KMO ve Bartlett's Testi Tablosu	52
Tablo 12: Tek Yönlü Varyans Analizi.....	52
Tablo 13: Çalışma Süresinin İş Stresi Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Scheffe Testi	53
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	53
Tablo 15: Banka Türleri ile Algılanan Hedef Baskısı Üzerinde Anlamlı Fark Olduğunu Belirlemeye İlişkin Scheffe Testi	54
Tablo 16: Banka Türünün Algılanan Stres Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Anova Testi.....	54
Tablo 17: Banka Türleri Arasındaki Anlamlı Farklılığı Belirleyebilmeye İlişkin Scheffe Testi	55
Tablo 18: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	55
Tablo 19: Hedef Baskısının İş Stresi Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi	56
Tablo 20: Hipotez Testi Sonuçları	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1: Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Çalışan Sayısı Dağılımı	13
Şekil 2: Çalışmanın Modeli	47
Şekil 3: Kontrol Değişkenlerini İçeren Yapısal Model	51



KISALTMALAR

T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TKBB	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TDK	Türk Dil Kurum



GİRİŞ

Her geçen gün daha da talepkar hale gelen iş hayatı, çalışanlar üzerindeki baskıyı ve stresi artırmaktadır. Bu durum çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkilemesine bağlı olarak çalışma hayatını ve örgüt performansını da olumsuz etkilemektedir. İş yerindeki yoğun çalışma temposu, zaman yönetimi, iletişim sürecinde yaşanan aksaklıklar, iş yapmaya elverişsiz ortam, sürekli artan talepler ve beklenen sonuçlar çalışanların stres altında görev yapmalarına yol açmaktadır. Özellikle performansın sürekli izlendiği ve değerlendirildiği bankacılık sisteminde üstün başarıyı yakalamak ve bunu sürekli hale getirmek baskı unsuruna dönüşerek stresi ortaya çıkarmaktadır. Bu durum çalışanlara sürekli olarak kendini kanıtlama gerekliliği hissetmelerine neden olarak çalışma hayatlarını riske atmalarına neden olabilmektedir.

Küreselleşmenin ve ekonomideki dijitalleşmenin etkisiyle her geçen gün daha da vazgeçilmez bir olgu haline gelen bankalar, her işletme gibi karlılık amacı güden, sermayedarlarını memnun etme amacını taşıyan ekonomik organizasyonlardır. Rekabetin şiddetinin yüksek oranda yaşandığı bankacılık sektöründe karlılığın sürdürülebilir olması pazarlama ve satış faaliyetlerinin sektör ortalamasını üzerinde yürütülmesini gerektirmektedir. Bankacılık sektöründe üst yönetimlerin belirledikleri pazarlama ve satış stratejileri doğrultusunda her banka personeline hedefler belirlemekte ve verilen hedefler sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Banka karlılığı için belirlenen stratejiler doğrultusunda verilen hedefler, pazarlama ve satış personelleri üzerinde ciddi hedef baskısı oluşturmaktadır. Buradan hareketle bankalarda çalışma hayatını sürdüren personelin hedef baskısını ölçmek ve hedef baskısının personel üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemek çalışmanın gerekliliğini doğmuştur.

Stres, çalışanlar üzerindeki fiziksel ve zihinsel etkileri açısından önemli bir kavramdır. Hedef baskısı ise stresi etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bankacılık sektörü, stres ve hedef baskısı düzeyinin yüksek düzeyde görülebileceği sektörlerden biridir. Bu çalışma, Tokat İli'ndeki banka çalışanlarının, üst yönetimleri tarafından verilen satış ve pazarlama hedeflerinden dolayı baskı altında hissedip hissetmediklerini ve bu hedeflerin iş stresi üzerindeki olası etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının hedef baskısı konusunda nasıl bir baskı hissettiğini belirlemek ve bu baskının iş stresi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Ayrıca, çalışmanın aşağıdaki sorulara cevap araması hedeflenmektedir:

1. Tokat İli'ndeki banka personeli, üst yönetimleri tarafından verilen satış ve pazarlama hedefleri konusunda baskı altında hissetmekte midir?
2. Hedef baskısı, banka çalışanlarının iş stresi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Bu çalışma, Soygür'ün (2018) "Hedef Baskısı Ölçeği" ve House ve Rizzo'nun (1972) "İş Stresi Ölçeği"ni kullanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Tokat İli'ndeki bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 360 banka personeline çevrimiçi bir anket yoluyla uygulanmıştır.

Bu çalışmanın orijinalliği, yerli literatürde "hedef baskısı" ile iş stresi arasındaki ilişkiye odaklanan kaynakların azlığına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları, banka çalışanları üzerindeki hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza ve bu alanda yapılan literatüre katkıda bulunmamıza yardımcı olacaktır.

Araştırmanın birinci bölümünde banka ve bankacılık sektörüne ilişkin bilgiler paylaşılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde bankacılık sektöründeki hedef baskısı olgusu irdelenmiş hedef kavramından tanımlamaya başlanılarak hedef baskısı kavramı incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde iş stresi incelenmiş, iş stresinin nedenleri ve sonuçları hakkında başlıklara yer verilmiştir. Hedef baskısının iş stresine etkisinin araştırıldığı çalışmanın dördüncü bölümde araştırmanın temeli olan hedef baskısı ve iş stresi ölçeklerine ilişkin Tokat ili ve ilçelerinde çalışma hayatını sürdüren 360 banka personeline nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket yöntemi uygulanmış elde edilen veriler analiz edilerek korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma da hipotezler test edilmiş ve sonuçlar paylaşılmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKA VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Giriş

Banka ve bankacılık sektörü, finansal sistemin önemli bir parçası olarak ekonomik faaliyetlerin can damarını oluşturmaktadır. Bankalar, mevduat kabul ederek, kredi vererek ve finansal araçları sağlayarak bir dizi hizmet sunarlar. Banka, gerçek ve tüzel kişilerin harcama ve yatırım tasarruflarını değerlendirmelerine, yatırımlarını finanse etmelerine ve günlük finansal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Banka ve bankacılık sektörü genel olarak kredi değerlendirme, risk yönetimi ve finansal danışmanlık gibi alanlarda uzman kadrolarıyla taleplere cevap verebilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, banka ve bankacılık sektörünün faaliyetleri, banka türleri, Dünya’da ve Türkiye’de tarihsel süreci ve güncel durumu, pazarlama ve satış faaliyetleri konuları araştırılmıştır. Bu bölüm banka ve bankacılık tarihi ve sektörün işleyişi hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

1.1.Bankanın Tanımı ve Bankacılık Faaliyetleri

Banka kelimesi İtalyanca’dan Türkçe’ye geçmiş olup, “banco” sözcüğünden gelmektedir. Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toplayarak, bunları gelir getirici işlere kredi kullanırmak suretiyle kanallı eden, ticari ve bireysel ödemelere aracılık yapan, para nakli, çek ve senet tahsili, havale, EFT, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören ve bunlar karşılığında faiz, masraf, komisyon, kambiyo ve vadesiz mevduat geliri elde eden finansal araçlardır (Yazıcı, 2011, s. 19).

Bankalar, mevduat ve/veya fon kabul eden, edindiği bu kaynakları fon ihtiyacı olan gerçek ve tüzel kişilere, devlete kısa ve uzun vadeli kredi olarak aktaran finansal kurumlardır (Yetiz, 2016, s. 107). Tarihte ilk defa bankacılık faaliyeti yürüten ve banka adıyla faaliyet gösteren kurum 1401’de kurulan Barselona Bankasıdır. Tarihte kurulan ilk devlet bankası ise 1587’de Venedik’de kurulmuştur (Yıldırım, 2020, s. 65).

Bankacılığın tüm faaliyetlerini tek bir cümlede toplamak ve tanımını yapmak oldukça güçtür. Bankacılık oldukça geniş bir yelpazede ürün ve hizmet sunmaktadır ve karmaşık bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte hizmet çeşitliliği de giderek artmaktadır. Fakat bankaların temel var olma nedeni olan mevduat toplama ve kredi verme faaliyeti hiçbir zaman değişikliğe uğramamış ve önemi azalmamıştır. Bankaların temel fonksiyonları finans piyasalarında meydana gelen risk ve

güvensizliğin ortaya çıkması ile kredi piyasasında aracılık rolü üstlenmektedir. Banka, ekonomi sistemi içerisinde borçlu ile alacaklı arasındaki köprüyü tekrar tekrar kurmada uzmanlaşan ve bu piyasada aracılık rolünü oynayan bir konumda yer almaktadır (Yıldırım, 2020, s. 65).

Tarih boyunca borç ve alacak ilişkisi farklı isimlerle kurulmuştur. Tarihsel gelişim süreci içerisinde gerçek anlamı ile para ticareti ancak mal ve sermaye ticaretine katılan sınıflarla, tefeciler ve tüccarlardan oluşan burjuvaziyle birlikte ortaya çıkmıştır. Ticaret sermayesinin gelişimi, bankaları ekonomik yaşantısının önemli bir ögesi durumuna dönüştürmüştür. Sanayi devrimi ise bankacılığın hızlı gelişme sürecine girmesine yol açmıştır (Aydın, 2006, s. 18).

Osmanlı Devleti'nde, Tanzimat dönemine kadar geçen sürede ne bir bankaya ne de kelimenin tam manasıyla bir bankere rastlamak mümkündür. Ancak Osmanlı'da kısmen de olsa bankacılık işlemlerine benzer bir çalışma içerisinde bulunan ve "sarraf" adı verilen kişilerin olduğu görülmektedir (Sarısır, 2009, s. 200). Dolayısıyla Osmanlı döneminde yer alan sarrafların faaliyet alanlarını genişletmeleri, mevduat kabul etmelerinin yanı sıra para transfer işlemleri gerçekleştirip, müşterilerine kredi vermeye başlamaları zamanla "mevduat ve transfer bankaları" durumuna dönüşmelerine yol açtığı söylenebilir.

Günümüzde Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar, 5411 sayılı Bankalar kanununa göre diğer kanunlarda öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirebilmektedir (www.tbmm.gov.tr).

- Mevduat kabul etmek.
- Katılım fonu kabul etmek.
- Nakdî, gayrinakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri yapmak.
- Nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri yapmak.
- Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemlerini gerçekleştirmek.
- Saklama hizmetleri ve kiralık kasa hizmeti vermek.

1.2. Banka Türleri

Bankaları farklı bakış açıları ile sınıflandırmak mümkündür. Bankalar işleyiş, faaliyet ve sermaye türüne göre 3 ana başlık altında incelenebilmektedir.

1.2.1. İşleyişi Bakımından Banka Türleri

İşleyişi bakımından banka türleri Toptancı Bankacılık ve Perakende Bankacılık olarak iki sınıfa ayrılabilir.

1.2.1.1. Toptancı Bankacılık

Müşterilerden yüksek tutarlı fon taleplerini karşılamak için başka kuruluşlardan, uluslararası piyasalardan yüksek tutarlı kredi sağlayan iş alanı çok geniş olan müşterileriyle yakın ilişki içinde olan yeteri kadar az sayıda şube ve alanında uzman donanımlı personel ile derinlikli çalışan bankaları ifade etmektedir.

1.2.1.2. Perakende Bankacılık (Şube Bankacılığı)

Çoğunlukla müşteriler tarafından talep edilen her türlü bankacılık hizmetini sunabilecek şekilde çalışan banka türlerini ifade etmektedir. Şube bankacılığı olarak da adlandırılan perakende bankacılık ürün yelpazesinin çok geniş olması işletme riskini en aza indirerek kurumun başarı olasılığını artıracak kabul edilmektedir (Kaya, 2015, s. 78).

1.2.2. Faaliyet Esaslarına Göre Banka Türleri

Faaliyet esaslarına göre banka türlerini merkez bankaları, ticari bankalar, yatırım bankaları ve kalkınma bankaları olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkündür.

1.2.2.1. Merkez Bankaları

Merkez bankaları esas itibari ile kâr amacı gütmeyen, ekonominin gelişimi ve fiyat istikrarını sağlamaya yönelik politikalar oluşturan piyasa ve bankalara doğrudan etki edebilen kuruluşlardır (Altuntaş, 2012, s. 76). 11 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı yasa ile kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 3 Ekim 1931 tarihinde faaliyetine başlamıştır (www.tcmb.gov.tr).

Kuruluş Kanunu'na göre Merkez Bankasının temel amacı, ülkenin ekonomik kalkınmasını desteklemektir. Bu amaçla Merkez Bankasına aşağıdaki yetkiler tanınmıştır,

- Temel politika aracı olan reeskont oranlarını belirlemek
- Para piyasasını ve para dolaşımını düzenlemek
- Hazine işlemlerini yerine getirmek
- Türk parasının istikrarına yönelik önlemleri almak
- Banknot basımı tek elden yürütmek
- Devletin haznedarlığını üstlenmek
- Bu dönemde uygulanan sabit döviz kuru rejimi altında döviz kurlarını belirlemek ise, hükümete aittir (www.tcmb.gov.tr).

1.2.2.2. Ticari Bankalar

Ticari bankaların asıl işlevleri, toplumun her kesiminden topladıkları fonları yine o toplum içerisinde fon talep eden müşterilerine belirli bir vadede ve faiz oranıyla kullandırım sağlamaya çalışırlar. Şahıslardan, şirketlerden resmi kurum ve kuruluşlardan toplanılan mevduat ile ticari bankaların kendi öz sermayeleri ve yabancı kaynaklar (borçlar) bu bankaların fon kaynaklarını oluşturmaktadır. Ticari bankaların gelirlerinin büyük bir kısmını kredi kullananlardan elde ettikleri faiz ile topladıkları mevduata verilen faizler arasındaki fark oluşturmaktadır (Öncü ve Aktaş, 2007, s. 256). Ticari bankaların amacı her işletmede olduğu gibi kâr elde etmektir. Banka karlılığını artırmanın en temel yolu finanse ettiği kredilerden faiz geliri elde edilmesidir. Banka karlılığı açısından bu sürecin yönetilmesi mevduat toplarken olabildiğince düşük oranlı faiz verme, kredi kullandırımında ise mümkün olduğunca yüksek faizli kullandırım sağlamasıyla olabilmektedir (Beybur, 2022, s. 291).

1.2.2.3. Yatırım Bankaları

Yatırım bankacılığı sanayi kuruluşlarına uzun vadeli fon temini sağlayan ve taahhütlü satış yapan bankaları tanımlamaktadır. Yatırım bankaları organize piyasalardan olan sermaye piyasası aracılığıyla tasarrufları yatırıma yönlendirme misyonuyla hareket ederler. Bir nevi tasarruf sahipleri ile yatırımcı arasında köprü vazifesi görmektedirler. Fiyat oluşumuna katkı sağlayan yatırım bankaları piyasa oluşturma işlevi amacını taşımaktadır bu nedenle yatırım bankalarının mevduat toplama yetkisi yoktur (Şen, 2004, s. 1).

1.2.2.4. Kalkınma Bankaları

Kalkınma bankaları yatırımcıların ihtiyaç duyduğu finansman ve danışmanlık ihtiyacını karşılayarak ülkedeki yapısal dönüşümlere ve sermayenin tabana yayılmasına katkı sağlayarak sürdürülebilir büyüme hedefine katkı sağlama amacını taşıyan, plan ve programlarının uygulanması ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, yurt dışından sağlanacak yardım ve kaynakları sanayiye kanallı eden kurumlardır (Dağlı, 1994, s. 43).

Türkiye Kalkınma Bankası Faaliyet Raporu (2021, s. 10)' göre Kalkınma bankacılığı için örnek teşkil eden ve ülkemizde faaliyet gösteren Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası'nın hedeflerinden bazıları şunlardır;

- Kalkınma plan ve programlarında belirlenen ithalat bağımlılığı yüksek, dış ticaret açığı veren, istihdama katkı oranı ve döviz geliri potansiyeline sahip öncelikli

sektörlere ve bölgesel gelişmişlik farklarının giderilmesine yönelik öncelikli bölgelere sunulan finansman ürünlerini çeşitlendirmek,

- Ülkemizin sürdürülebilir büyümesine katkı sağlamak, yatırımların teşvik edilmesi ve canlandırılması amacıyla projenin fizibilitesine ve nakit akışına en uygun enstrümanlarla finansman sağlamak.

1.2.2.5. Katılım Bankaları

İslami finans sistemi içerisinde yer alan Kuran-ı Kerim ve sünnete göre “faiz haramdır” ilkesiyle faiz enstrümanı yerine kar zarar ortaklığına dayanan bankacılık türüdür (Yıldırım, 2020, s. 520).

Herhangi bir mübadele aracı kullanılmadan ilk finansal işlemin takasla yapıldığı erken tarihsel dönemden günümüze kadar ticaret, günümüzde şirketler ve bankalar tarafından uluslararası bir alanda kişilerin birbirini görmeden yapılabilir hale geldiği bir forma dönüşmüş ve çeşitlenmiştir. Örneğin dini inançları gereği faiz kullanmak istemeyen insanlar, gereksinimlerini karşılamak için finansal desteğe ihtiyaç duymalarına rağmen faiz hassasiyetleri nedeniyle bankacılık sistemini kullanmayı tercih etmeyebilirler. Bu noktada toplumun dini hassasiyeti yüksek kimselerince İslam’ın örf ve adetlerine ters düşmeyen ve günümüz bankacılık sistemi fikirleriyle harmanlanmış faiz kavramının yeniden değerlendirilmesini sağlayan katılım bankacılığının oluşmasına yol açmıştır. Böylece bankacılık sistemi faiz kullanmayan kişilerin tasarruflarını İslami değerler çerçevesinde ele alabilmiştir. Yani bu kişilere borçlanabilme imkânı sağlamanın yanında yastık altında saklamaktan kurtarıp ekonomiye kazandırmaya olanak sağlamıştır (Topdağ ve Işık, 2019, s. 65).

Kar-zarar ortaklığı prensibiyle çalışan katılım bankacılığı, finansman ihtiyacını doğrudan nakit olarak kullandırma yerine ticaret ve ortaklık esasıyla fon sağlayan kuruluşlardır. Faizsiz bankacılığın ülkemizdeki ilk örnekleri özel finans kurumları (ÖFK) adıyla 1985 yılında faaliyetine başlamıştır (Yıldırım, 2020, s. 521).

1.2.3. Sermayelerine Göre Bankalar

Sermayelerine göre bankalar, özel, kamu ve yabancı sermayeli bankalar olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

1.2.3.1. Özel Sermayeli Bankalar

Sermayesi içerisinde kumunun payı olmayan, özel şahıs ve kuruluşların sahip olduğu bankalardır. Mevduat bankası, kalkınma ve yatırım bankası niteliğinde hizmet

verebilirler. Bankacılık sektörünün karlılığının yüksek oluşu ve holding çatısı altında faaliyet gösteren şirketlerin finansman ihtiyaçlarının giderilmesinde çabuk sonuç alınabilecek kolay ve hızlı hizmet sunulmasının yanında kar paylaşımına imkân vermesidir (Köktürk, 2021, s. 23).

1.2.3.2. Kamu Sermayeli Bankalar

Mevduat toplama yetkisine sahip sermayelerinin tümünün veya büyük kısmının kamu tüzel kişiliğine veya hazineye ait olduğu bankalardır. Bunlar Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Türkiye Halk Bankası A.Ş, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. kamu sermayeli bankalara örnek olarak gösterilebilir (www.tbb.org.tr).

1.2.3.3. Yabancı Sermayeli Bankalar

Sermayesinin tamamının veya büyük bir çoğunluğunun yabancı ülke vatandaşları tarafından ödendiği bankalardır (Sakarya, 2010, s. 9). Ülkemizde yabancı sermayenin bankacılık sektörüne girişi muhabirlik yoluyla, iletişim ofisi, temsilci bulundurma, şube açma, yerel banka satın alma, borsa yoluyla banka hissesi alınması, nitelikli paya sahip olma yollarıyla olmaktadır (Akgüç, 2007, s. 13)

Tablo 1’de Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar sermayelerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo1. Sermayelerine Göre Mevduat Bankaları

MEVDUAT BANKALARI		
KAMU SERMAYELİ BANKALAR	ÖZEL SERMAYELİ BANKALAR	YABANCI SERMAYELİ BANKALAR
TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O,	AKBANK T.A.Ş	ALTERNATİFBANK A.Ş.
TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş,	ANADOLUBANK A.Ş.	ARAP TÜRK BANKASI A.Ş.
TÜRKİYE CUMHURİYETİ ZİRAAT BANKASI A.Ş.	FİBABANK A.Ş.	BANK OF CHINA TURKEY A.Ş.
	ŞEKERBANK T.A.Ş	BURGAN BANK A.Ş.
	TURKISH BANK A.Ş.	CITIBANK A.Ş.
	TÜRK EKONOMİ BANKASI A.Ş.	DENİZBANK A.Ş.
	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	DEUTSCHE BANK A.Ş.
	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	HSBC BANK A.Ş.
		ICBC TURKEY BANK A.Ş.
		ING BANK A.Ş.
		MUFG BANK TURKEY A.Ş.
		ODEA BANK A.Ş.
		QNB FİNANSBANK A.Ş.
		ROBOBANK A.Ş.
		TURKLAND BANK A.Ş.
		TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.

Kaynak: https://www.tbb.org.tr/modules/bankabilgileri/banka_Listesi.asp?tarih=7/9/2022

Tablo incelendiğinde Türkiye’de faaliyet gösteren üçü kamu bankası, sekizi özel sermayeli olmak üzere onbir yerli banka ve on altı adet yabancı sermayeli banka vardır.

1.3. Bankacılığın Tarihi

Tarihte bilinen ilk bankacılık kayıtlarına eski Sümer ve Babillilere dayandığı kabul edilmektedir. M.Ö 3500 yılında kurulduğu tahmin edilen ilk banka “Maket”tir (Kılıç, 2020, s. 1). Maket olarak adlandırılan kuruluşlar harman dönemlerinde ödenmek üzere tohum ve tarım aletlerinin alımı için ilk dönemlerde çiftçilere ilgili araç gereçlerin ödünç verilmesini sonraki dönemlerde ise parasal kredi açtıkları kazılarda ortaya çıkarılmıştır. Kazılar hesaplar arası aktarımların tahsil ve tediye emirlerinin varlığını ortaya koymaktadır. Oluşturduğu yasalarla bilinen Hammurabi maketlerin çalışma esaslarını aşağıdaki gibi açıklamıştır (Parasız, 2000, s. 107);

- Maketlerin ödünç sistemini nasıl yöneteceği,
- Borcun ödeme tarihinde nasıl tahsil edileceği,
- Borçlunun temerrüde düşmesi halinde borcun tasfiye yönteminin ne olacağı detaylı bir biçimde anlatılmıştır.

Paranın ticari hayata dahil olması ve giderek yaygınlaşması ticari hayat içerisinde bu aracılığı gerçekleştiren kuruluşların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu kuruluşlar öncelikle paranın saklanması işlemlerini gerçekleştirmişlerdir. Mallarını çeşitli tehditlerden korunmasını isteyen insanlar, ticaretten elde ettikleri kazançlarını tapınaklarda muhafaza ettirmişlerdir (Eser ve Kılıç, 2017, s. 422). Tapınak yetkilileri de kendilerine emanet edilen bu varlıkları atıl şekilde bekletmeyip ihtiyaç sahiplerine ödünç verme yoluna gitmiştir. Bu nedenle tarihteki ilk bankacılık hizmeti veren kurumlarında tapınaklar olduğu kabul edilmektedir (Yetiz, 2016, s. 108).

Tablo 2 de dünya bankacılık tarihi açısından MÖ:3500 yılı ile 1907 yılları arası bankacılığın tarihi süreci gösterilmiştir.

Tablo 2: Bankacılık Tarihi Süreci

Tarihte İlk Banka	İlk Bankacılık Yasaları	Bankacılığın Gelişmesi ve Denetlenmesi	Milad	İlk Modern Banka	Çek ve Bankot Kullanımı	Goldsmithler ve Sertifika	İlk Merkez Bankası	Modern Bankacılığın Başlaması
3500	2000	1000	0	1609	1637	1640	1694	1907
MÖ. 3500	Sümer ve Babil’de mabetlerde rahiplerin borç verdiğiğine dair bankacılık belgeleri bulunmuştur.							
MÖ. 2000	Eshunna Krallığı ilk bankacılık yasalarını düzenlemiş, faiz oranını %20 olarak hükme bağlamıştır. Hammurabi yasaları, kredi verme, mevduat toplama, komisyon işlemlerini hükme bağlamış, kredi senetleri killer üzerine 2 nüsha halinde yazılmıştır.							
MÖ. 1000	İlk ve Orta Çağ’da Yunanlılar, Romalılar ve Mısırlılar bankacılığı geliştirmiş, eski Mısır’da faiz sınırlanırken eski Yunan’da bankacılık denetimlerine başlanmıştır.							
1609	İlk modern banka ‘Amsterdam Bankası’ kurulmuştur.							
1637	Venedik Bankası kurulmuş çek ve bankot kullanımı başlamıştır.							
1640	İngiltere Kralı tarafından tüccarların altınına el konulmasıyla birlikte, altınlar ‘goldsmith’ denilen tüccarlara sertifika karşılığı verilmeye başlanmıştır.							
1694	İngiltere Merkez Bankası (İlk Merkez Bankası) kurulmuştur.							
1907	Sistem, Federal Reserve Bank (ABD Merkez Bankası) ile olgunluğa ulaşmış ve modern banka sistemi oluşmuştur.							

Kaynak: Aydın Nurhan, Bankacılık Uygulamaları, Anadolu Yayıncılık, 2006, s.21.

M.Ö. 7 yüzyılda antik Yunan’da krallar kendi adlarına madeni paralar bastırmışlardır. Aynı dönemde, Smyrina, Lidya, Kartaca gibi önemli ticaret şehirlerinin Persler tarafından ele geçirilmesiyle bankacılık Ortadoğu’ya yayılmıştır (Aydın, 2006, s. 21). Ortaçağdan itibaren denizciliğin gelişmesi fethedilen yerlerden değerli metallerin getirilmesi Avrupa’da bankacılığın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Dönemin hakim gücü Roma İmparatorluğu’nda bankacılık faaliyetlerinin oldukça ilerlemesine rağmen hakim sınıf olan aristokratlar bu tip işlere ilgi göstermemiştir. Bankacılık faaliyeti daha çok alt sınıftan olan tacirler tarafından yapılmıştır (Kaya, 2003, s. 38). Günümüz şartlarına en yakın ilk modern banka 1609 yılında Hollanda da Amsterdam Bankası adı ile kurulmuştur. Daha sonra 1637 de Venedik’te Venedik Bankası faaliyete başlamıştır.

1.3.1. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Güncel Durum

Osmanlıda modern anlamda bankacılık faaliyetlerinin ortaya çıkmasından önce, kredi ihtiyaçlarının giderilmesi için birtakım örgütlenmeler söz konusudur. Bunlardan bazıları ise şunlardır; (Erdem, 2010, s. 289-291)

- **Sarraflar:** Esas itibariyle büyük çoğunluğu Müslüman olmayan azınlık tarafından sürdürülen sarraflık para değişimi, teminat mektubu hizmeti

verme, borç senetlerinin düzenlenmesi ve borç verme gibi işlemleri gerçekleştirirdi.

- **Murabaha:** İslami iktisat geleneğinin hizmeti olan bu faaliyet emek-sermaye bütünlüğüne dayanan bir tür şirket organizasyonudur.
- **Para Vakıfları:** Bu hizmeti veren vakıfların amacı, toplum içerisinde yaşayanların ihtiyaç duyduğu sosyo-ekonomik ve kültürel faaliyetlerin finansman sorununu çözmek ve toplumu yüksek faizle çalışan tefecilerden kurtarmaktır.
- **Orta Sandıkları:** Belirli faaliyet konusunda hizmet veren esnafın kendi aralarında oluşturdukları kredi ve sigortalama organizasyonudur. Bu sandığın amacı ekonomik sıkıntı içerisinde olan esnafın zorluğu aşması için borç veya kredi verilmesini sağlamaktır.

Osmanlı Devleti'nin de bankacılığın gelişmemesinin nedenleri arasında Türklerin ticaret bankacılık, sarraflık gibi meslek alanları yerine, askerlik ve yöneticilik gibi mesleklerle uğraşması gösterilebilir (Kılıç, 2020, s. 8). Osmanlı'da gerçek anlamıyla 1847 yılında kurulan kamu sermayeli ilk banka İstanbul Bankası'dır ve faaliyetini 1852 yılına kadar sürdürmüştür (Parasız, 2000, s. 93).

1863 yılında İngiliz-Fransız ortaklığı ile devlet bankası özelliği taşıyan Osmanlı Bankası kurulmuştur. Bu bankaya otuz yıllık tekel ve para basma yetkisi verilmiştir. Sermayesinde yabancıların da payının olması halkın tepkisini çekmiş yerli sermaye ile 11 Mart 1917'de Osmanlı İtibari Milli Bankası kurulmuştur (TCMB, 2019).

1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası adıyla kurulan devlet bankası, 1932 yılında Sanayi Ofisi ve Türk Sanayi Kredi Bankası adıyla faaliyetine devam etmiştir. Devamında bu bankaların yetersiz olduğu düşüncesiyle 1933 yılında Sümerbank kurulmuştur (Kepenek ve Yentürk 2005, s. 45).

1950 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kurulmuştur. Bankanın kuruluş amacı özel sermayenin desteklenmesini sağlamaktır. 1958 yılında ise bankacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur (Coşkun vd., 2012, s. 10).

1981 yılında kurulan 1982 yılında faaliyete geçen Sermaye Piyasası Kurulu, 1986 yılında İnterbank Piyasası, 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, 1988 yılında döviz piyasası, kurulmuştur (Demirel, 2014, s. 17).

2007 yılı itibariyle Amerika’da meydana gelen ve 2008 yılı itibariyle global hale gelen mortgage (konut) krizi çoğu ülkede olduğu gibi ülkemizde de finans sektörünü etkilemiştir. Fakat gerek altyapısı gerekse denetim sistemi çok sağlam temeller üzerine oturtulan Türkiye Banka Sektörü global krizin etkilerini en az hisseden sektörlerden biri olmuştur (Arabacı, 2018, s. 36).

Haziran 2022 yılı itibariyle Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde bankacılık faaliyeti yürüten banka sayıları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Bankacılık Faaliyeti Yürüten Banka Sayısı

Banka Türü	Haziran 2022
Kamu Sermayeli Banka	3
Özel Sermayeli Banka	8
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	3
Yabancı Sermayeli Banka	21
Yatırım ve Kalkınma Bankası	16
Katılım Bankası	6
Toplam	57

Kaynak: BDDK

Tablo 3’e göre 3’ü kamu sermayeli banka, 8’i özel sermayeli banka, 3’ü tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen bankalar, 21’i Yabancı Sermayeli Banka, 16’sı Yatırım ve Kalkınma Bankası ve 6’sı katılım bankası olmak üzere toplam 57 banka faaliyet göstermektedir.

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde faaliyet gösteren bankalarda 2021-2022 yılları arası çalışan sayısı Tablo 4 de gösterilmiştir.

Tablo 4: Bankacılık Sektörü Çalışan Sayısı

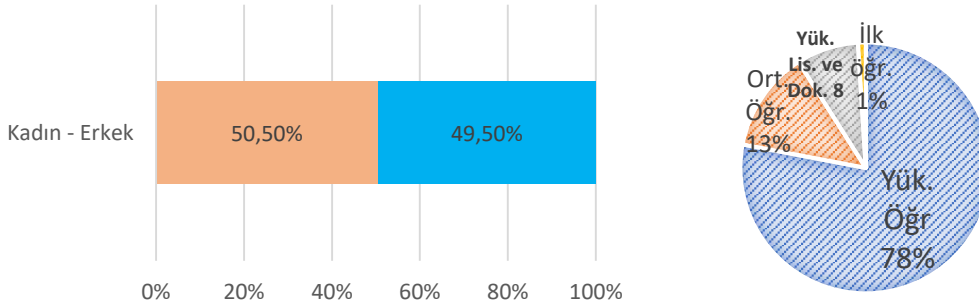
	Haziran 2021	Aralık 2021	Haziran 2022
Mevduat Bankaları	180.019	179.681	180.089
Kalkın ve Yatırım Bankaları	5.096	5.567	5.558
Toplam	185.115	185.248	185.656

Kaynak: BDDK

Tablo 4’e göre Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde faaliyet gösteren bankalarda 2021-2022 yılları arası çalışan sayısı mevduat bankalarında Haziran 2021 itibariyle 180.019, Aralık 2021 itibariyle 179.681, Haziran 2022 itibariyle 180.089 kişi çalışmaktadır. Kalkınma ve Yatırım Bankalarında Haziran 2021 itibariyle 5.096, Aralık 2021 itibariyle 5.5667, Haziran 2022 itibariyle 5.558 kişi çalışmaktadır. Toplam, Haziran 2021 itibariyle 185.115, Aralık 2021 itibariyle 185.248, Haziran 2022 itibariyle 185.656 kişi çalışmaktadır.

Türkiye’de banka çalışanlarının cinsiyet ve eğitim durumuna göre dağılımı Şekil 1 de gösterilmiştir.

Şekil 1: Cinsiyet ve Eğitim Durumuna Göre Çalışan Sayısı Dağılımı



Kaynak: BDDK 2022

Şekil 1’e göre banka çalışanlarının %50,5’si erkek, %49,5’sinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yüzde 78’i yükseköğretim kurumları mezunu iken yüzde 8’i ise yüksek lisans ve doktora programlarını tamamlamıştır. Bu oran orta öğretim için yüzde 13’tür.

Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde faaliyet gösteren bankaların şube sayıları Tablo 5’ de gösterilmiştir.

Tablo 5: Bankacılık Sektörü Şube Sayısı

	Haziran 2021	Aralık 2021	Haziran 2022
Mevduat Bankaları	9.827	9.724	9.682
Kalkın ve Yatırım Bankaları	66	68	71
Toplam	9.863	9.792	9.753

Kaynak: BDDK 2022

Haziran 2022 itibariyle mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında şube sayısı 9.753’dür (TBB Ağustos 2022, s. i-iii)

1.4. Bankacılıkta Pazarlama ve Pazarlama Yönetimi

Bankacılıkta pazarlama, finansal hizmetler açısından bankaya kar getirecek faaliyetleri müşterileri tatmin etme açısından sunulması olarak tanımlanmaktadır. Yani bankacılıkta pazarlama müşteriye yönelik çaba süreci olmasının yanında sadece finansal hizmet satmak değil müşterinin ne istediğini ve neye gereksinim duyduğunu bulma süreci olduğu kabul edilmektedir (Tokol, 1984, s. 142). Bankacılık pazarlama faaliyetleri müşteri tatminini ve mutluluğunu hedef almakta ve ilaveten işletmenin potansiyel müşterileri ile arasında köprü kurma amacı taşımaktadır (Tekin, 2018, s. 808).

Bankacılık sektöründe pazarlama faaliyetlerinin gerekli olduğu ancak üst düzey

bir koordinasyon gerektirdiği kabul edilmektedir. Bu görüşe göre pazarlama birimlerinin yalnızca “ürünü nasıl satabiliriz” sorusuna odaklanmaları yanlış bir bakış açısı olduğunu göstermektedir. Bankacılık pazarlama faaliyetlerine fikir aşamasında başlanmalıdır. Ürün için yeterli bilgi, birikim ve altyapı durumu müsait mi? Geliştirilen ürün için doğru pazar seçimi yapıldı mı? Daha ilk aşamada bu sorulara cevap verilmesi beklenir (Beckwith, 2011, s. 35).

Bankalar pazarlama faaliyetleri ile bilinirliklerini artırmakla kalmayıp yeni müşterilere ulaşabilmek ve mevcut müşterilerine yeni ürün ve hizmet sunabilmek amacını taşımaktadırlar. Pazarlama faaliyetleri aynı zamanda pazarda rekabet avantajı elde etmek, ürün pazar alanını geliştirmek ve pazar payını artırmak gibi amaçlara da hizmet etmektedir (Tokol, 1984, s. 44). Sonuç itibarıyla bankaların pazarlama stratejisi müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik finansal hizmetleri bankaya kar getirecek şekilde uygulamayı amaçlayan faaliyetleri ifade etmektedir (Ünal ve Demir, 2017, s. 229).

Bankacılıkta pazarlama yönetimi aşağıdaki amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (Tokol, 1984, s. 143);

- Pazarda mevcut ve potansiyel müşteri davranışlarını belirleme,
- Bankanın sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin maliyetlerini belirleme ve karlılık analizi gerçekleştirme,
- Hedef kitleye sunulacak ürünlerin ne olabileceğini önceden belirleme,
- Doğru hedef kitlesine ulaşma,
- Şube lokasyonunun belirlenmesinde dikkat edilecek hususları belirleme,

1.5. Bankacılık Pazarlama ve Satış Faaliyetleri

Banka, çatısı altında farklı birimleri barındıran bir sistemi ifade etmektedir. Bu birimlerin, bankanın karlılığını ve sürdürülebilirliğini, farklı tüketici ihtiyacının belirlenmesinde ve hedef kitle için pazarlamaya yönelik faaliyetlerinin yürütülmesinde faydalı olacak bilgileri üst yönetime sunarak yönlendirmelerde bulundukları ifade edilebilmektedir. Bankacılıkta pazarlama ve satış faaliyetlerine faydalı olabilecek bilgiler şunlardır; (Mucuk, 2009, s. 107).

- Tüketici ihtiyaçlarını anlaşılır kılar ve ihtiyaçlara cevap verilir.
- Pazarın en kârlı bölümlerine yönelim artar.
- Tutundurma faaliyetleri farklı gruplara ayrılarak yapılırsa daha etkili olur.

- Pazarın güncel durumu kontrol altında tutularak olası gelişmelere hızlı cevap verilir.
- Kaynakların verimli kullanılması pazarlamanın etkin yapılmasına bağlıdır.

Bankacılık pazarlama ve satış faaliyetleri bankanın verimliliğini artırmak, müşteri taleplerinin etkili bir şekilde karşılanmasını sağlamak, faaliyet gösteren diğer bankalardan farklılaşmayı sağlamak, maliyetlerin düşürülerek karlılığın artırılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

1.5.1. Bireysel Bankacılık ve Ürünleri

İkinci Dünya Savaşı sonrası ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde uygulamaya konulduğu düşünülen bireysel bankacılık, nihai tüketici olan bireylerin finansal gereksinimlerini karşılamaya yönelik oluşturulan bir birimi ifade etmektedir (Vurucu ve Arı, 2014, s. 369). 90'lı yıllardan itibaren ayrı bir pazar olarak tanımlanan bireysel müşteriler bankacılık faaliyetleri içerisinde önemli ve kârlı bir pazar alanını niteler hale gelmiştir. Yoğun rekabet ortamında pazar payını artırmak isteyen bankalar, bireysel müşterilere kayıtsız kalmamış ve pazarın bu bölümü üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırmışlardır. 2019 yılı itibariyle Bireysel kredili müşteri sayısı 31 milyon, bireysel konut kredisi sayısı 2,5 milyon, kişi başı kredi miktarı 32 bin TL ve son olarak kişi başı mevduat miktarı 31 bin TL olduğu düşünüldüğünde bireysel bankacılığın toplam bankacılık faaliyetindeki yeri oldukça önemlidir (Yıldırım, 2020, s. 74).

Günümüzde müşterinin beklentisi hızlı dönüt alma ve ulaşılabilir olma bu rekabet ortamında tercih edilme sebeplerinden biri haline gelmiştir. Bankalar da bunun için hizmet kalitesi artırma ve müşteri odaklı çalışma prensiplerine bürünmüşlerdir (Apak ve Belen, 2019, s. 23). Bu bağlamda bankaları, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik ürün ve hizmetler geliştirmektedirler.

Bireysel müşteriler bankalarda sadece tasarruflarını değerlendirmekle kalmayıp aynı zamanda ihtiyaçları dahilinde kredi kartı ya da farklı ihtiyaçlarına yönelik kredi talebinde de bulunmaktadır. Hem mevduat hem de kredi anlamında tabana yayılma politikası izleyen bankalar, böylece risklerini en aza indirebilmektedirler. Genel itibariyle bireysel bankacılığın bankaya sağladığı faydaları şu şekilde sıralanabilir (Gümüş, 2014, s. 490);

- Risk faktörünün tabana yaygınlaştırılmasıyla karlılığın artması
- Yapılan protokollerle bağlanan müşterilerin verimlilik artışı

- Düzenli nakit akışı sayesinde hesaplarda kalan tortular
- Ürün yelpazesinin genişliği sayesinde çapraz ürün pazarlaması
- Sunulan hizmetlere paralel olarak pozitif reklamın yapılması

Alternatif dağıtım kanallarıyla her an ulaşılabilir hale gelen bankalar, hali hazırda ürünlerini çeşitlendirmeye devam etmektedir. Bankalar, şubeden alınan hizmet, ATM'lerden alınan hizmet, internet bankacılığı, telefon bankacılığı, müşteri hizmetleri merkezi, mobil bankacılık gibi dağıtım kanallarını kullanarak bireysel ürünlerini tüketicilere ulaştırabilmektedir. Bireysel bankacılığın etkili olabilmesi için aşağıdaki adımların izlenmesi önem taşımaktadır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011, s. 486):

- Doğru müşteriye doğru ürün seçilmelidir,
- Hizmette mükemmellik sunulmalıdır,
- Ulaşılabilir olmalı ve hızlı dönüş sağlanmalıdır.

1.5.2. KOBİ Bankacılığı ve Ürünleri

KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) tanımı ve taşınması gereken niteliklerini belirleyen yönetmelik, 4 Kasım 2012 yılında Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğe göre KOBİ ikiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya bilançosundan herhangi biri ikiyüzelli milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikle sınıflandırılan ekonomik birimleri veya teşebbüsleri niteler (www.resmigazete.gov.tr).

Faiz destekli kredi programları, çeşitli oda borsa ve birliklerin bankalar ile yapmış oldukları protokoller, hazine destekli kredi politikaları KOBİ'lerin daha sürdürülebilir bir faaliyet döngüsü içerisinde olmalarını desteklemek adına oluşturulmaktadır. 12/04/1990 tarihinde 3624 sayılı kanunla hayatımıza giren KOSGEB; Ülkenin ulusal ve uluslararası hedefleri doğrultusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomideki paylarının ve etkinliklerinin artırılması, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin ve sağladıkları katma değerini yükseltilmesi, amacıyla hazırlayacakları projelerin desteklenmesini amaçlamaktadır (www.kosgeb.gov.tr).

1.5.3. KOBİ Bankacılığında Pazarlama ve Satış

KOBİ'lere yönelik pazarlamanın amacı, bankacılık faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi çerçevesinde KOBİ'lerin ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlamaktır. Bu nedenle KOBİ'ler faaliyetlerini sürdürebilmeleri için ya öz kaynaklarını kullanacak ya da bankalardan kredi talep edeceklerdir. Sınırlı öz kaynakla

kurulan KOBİ'ler finansman ihtiyaçlarını bankalardan borçlanarak sağlayacaklardır (Kutlu ve Demirci, 2007, s. 191). Bu anlamda bankaların yurt dışından ithal ettikleri sendikasyon kredilerini KOBİ'ler üzerinden kullandırması ülkenin ekonomik refahı ve istihdam açısından oldukça önemlidir. KOBİ ürünleri, bankalar tarafından benzer özellikler taşıdığı için yoğun rekabet ortamını oluşturur. Rekabet ortamından sıyrılmak ve pazar payını yükseltmek için hizmet kalitesinin artırılması gerekmektedir (Serinkan ve Künarıcı, 2017, s. 245).

Örneğin kredi kullanan, ticari kredi kartı kullanan, pos cihazı bulunan müşterilerden kredi kartı aidatı veya hesap işletim ücreti almaktan vazgeçerek pazarlama faaliyeti yürütebilirler. Bankalar KOBİ müşterilerine bunlar gibi çeşitli hizmet ve ürün sunarken portföy yöneticileri aracılığı ile de ikili ilişkileri iyi tutmak zorundadır. Benzer özellikler sunan bankalar arasında doğru kurulan müşteri ile portföy ilişkisi bankanın tercih edilme sebeplerinin başında gelebilmektedir.

1.5.4. Kurumsal & Ticari Bankacılık ve Ürünleri

Bankaların finans sektöründeki en önemli faaliyetlerinden biri tasarruf sahibi kişilerden elde ettikleri kaynakları yine ülke ekonomisi için hizmet, üretim ve dağıtım işlemlerini gerçekleştiren işletmelere fon aktarımıyla kalkınmayı desteklemektir. Bireysel bankacılık alanında inanılmaz dönüşüm yaşansa da ülke ekonomisinin lokomotifi ticari bankacılık alanındadır (Vurucu ve Arı, 2014, s. 454). Ticari bankacılık, Türk Ticaret Kanunu'na göre "Tacir" (bir ticari işletmeyi kısmen veya kendi hesabına işleten kişi (TTK Madde 12)) ehliyetine sahip gerçek ve tüzel kişilerin fon fazlalıklarını veya fon ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bankacılık ürün ve hizmetlerinin sunulması faaliyetidir (Torun ve Altay, 2019, s. 180).

Ticari ve Kurumsal nitelikli bankacılık müşterileri için ihtiyaçlara yönelik özel ürünler geliştirilmiştir. İhtiyaçlara olabildiğince hızlı cevap vermek, rekabet ve pazar payını artırma isteği bankaların hedefleri arasındadır.

1.5.5. Kurumsal & Ticari Bankacılıkta Pazarlama ve Satış

Kurumsal ve ticari bankacılığın müşteri portföyü, alternatif dağıtım kanallarından bankacılık ürün ve hizmetlerine kadar çeşitli konularda diğer tiplerden ayrılmaktadır. Bu bankacılık türünde nakit akışı ve faydalanılan hizmetler bireysel müşterilere göre daha fazladır. Kurumsal ve ticari bankacılık kapsamında hizmet alan müşterilere sunulacak pazarlama hizmetleri faaliyette bulunulan iş koluna özel paket krediler, müşteri özelinde

ücretlendirme yönetimi ve danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle danışmanlık konusunda hizmet verilecekse hizmeti sunacak personel veya personellerin donanımlı olması gerekmektedir. (Soydan, 1987, s. 113).

Kurumsal ve ticari nitelikli bankacılık hizmeti alan firmalara yönelik ziyaretler satış temsilcisi ve müdürüne ilave olarak işletme talepleri doğrultusunda banka bölge yöneticisi veya üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilebilir. Müşteri sadakatini destekleyen bu ziyaretler bankaya olan bağlılığı artırır (Tokol, 1984, s. 142).

1.6. Pazarlama ve Satış Yeteneğini Artırıcı Faktörler

Gelişen teknoloji ve değişen pazarlama faaliyetleriyle bankalar hacmi ve aktif büyüklüğü ne olursa olsun sürekli olarak pazarlama anlayışını gözden geçirmek zorundadırlar. Bu anlayışın benimsenmesi ve personeller tarafından uygulanabilir olması gerekmektedir. Günümüz bankacılığının pazarlamadaki etkinliği donatılan personel üzerinden yürütülüyor olsa da planlama ve program faaliyetleri genel müdürlüğün ilgili birimleri tarafından oluşturulmaktadır. Bankaların temel faaliyetlerinden olan satış ve pazarlamanın etkinliğini artırmaya yardımcı olacak faktörler şunlardır (Kaya, 2015, s. 541).

1.6.1. Motivasyon Faktörü

Çağımız işletmelerinin en önemli konusu etkinlik ve verimlilik. Teknoloji alanında atılan yeni adımlar dünyayı küresel bir köy haline dönüştürmüş rekabeti artırmıştır. Böyle bir ortamda başarılı olmak isteyen işletmelerin temel dayanağını insan kaynakları oluşturmaktadır. Personeller istenildiği kadar donanımlı olursa olsun eğer doğru motivasyonla yönlendirilmezlerse performanslarından yeteri kadar yararlanılamaz. Performans değerlendirme süreçlerinin doğru şekilde planlanması ve etkin bir şekilde uygulanması personelin motivasyon ve üretkenliğine katkı sağlar (Tunçer, 2013, s. 88).

Güdüleme diğer bir deyişle motivasyon, Latince “motive” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, insanı eyleme geçiren, hareketlere yön veren ihtiyaç ve korkuların insan davranışları üzerine etkisidir (Tunçer, 2013, s. 91). Motivasyon, örgütün ve kişilerin gereksinimlerini karşılayacak bir ortam oluşturma amacıyla kişilerin harekete geçmesi için etkilenmesi, teşvik edilmesi sürecidir (Çiçek, 2005, s. 7). Motivasyon tanımlamalardan da ulaşılabilecek üzere amaca yönelik davranışları güdüleme sürecidir (Şahin, 2004, s. 525). Dolayısıyla, yöneticilerin kurum çalışanlarını motive etmekte kullanacağı yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (Akbaşlı ve Durnalı, 2020, s. 5).

- Yöneticiler çalışanlarını iyi gözlemleyip, ihtiyaçları belirlenmelidir,
- Personeli motive etmek için ödülle destekleme programları uygulanabilir,
- Hedef planlama süreçlerine ilgili personeller de dahil edilmelidir,
- Gerçekleştirilebilir hedefler konulmalı yöneticiler bu süreçte yönlendirici olmalıdır,
- Personellerin başarıları övgü ve ödülle pekiştirilmelidir,
- Güç ve tehdit kullanımı baskı aracı olarak kullanılmamalıdır.

Bir işletmenin temel amacı, faaliyetler sonucu üretim yapmak veya hizmet sunmak ve buna karşılık kâr elde etmektir. Özünde bir işletme olan bankalarda bu amaç içerisinde faaliyet yürütürler. Kârı bulunmayan işletmelerin varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Banka büyüklüğü fark etmeksizin yöneticiler, istihdam ettikleri personelleri etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu zorunluluk bankanın sürdürülebilir karlılık hedefleri doğrultusunda sürdürülmelidir. Banka çatısı altında hizmet veren personelin moral ve motivasyonun sürekli yüksek tutulmasına bağlıdır. Orta ve üst düzey yöneticilere banka personelini motive etmek için önemli rol düşmektedir. Astların hangi koşullarda, ne tür çalışma ortamında hangi zaman diliminde hangi ödülle motive edeceği oldukça önemlidir. Motivasyonun önemini kavrayan yöneticiler işletme içerisindeki bütünleşmeyi ve astların verimliliğini artırabilirler (Yardım, 2017, s. 10).

1.6.2. Eğitim Faktörü

Genel olarak eğitimin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Eğitim toplumun etnik ve kültürel değerlerinde değişime neden olmadan onu gelecek nesillere benimsetmek ve bu şekilde toplumun geleceğini güvence altına almaktır (Ergün, 1994, s. 201). Kişilerin hayatını dengeli bir şekilde idare edebilmesi ve içinde bulunduğu işletmeye sağlıklı bir şekilde uyum sağlayıp, yapıcı bir şekilde etki edebilmesi için gerekli bilgiyle donatılmış olması gerekmektedir (Özkan, 2006, s. 35).

Eğitim en genel anlamıyla, bireylerin belirlenen amaçlara göre yetiştirilmesini amaçlamaktadır. İşletmenin sürdürülebilir olmasını etkileyen en önemli faktörlerden birini insan kaynaklarıdır. Nitelikli personele sahip olan işletmeler hedefleri doğrultusunda personeli bilgi birikimle donatırsa başarıyı yakalamaları rakiplerine göre daha olasıdır. Çalışanların verimli olabilmeleri için işletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli bu gelişmelere uyum sağlamaları için eğitim fırsatı sağlanması ile mümkündür (Tokmak ve Turgut, 2013, s. 1). İş görenlerin verimli olması için sosyal,

finansal ve teknolojik gelişmeleri eğitim aracılığıyla sistemli bir şekilde vermek zorundadır. Hizmet içi eğitimin öneminin ortaya çıktığı günümüzde bu eğitimin periyodik bir şekilde veriliyor olması gerekir. Hizmet içi eğitimlerin temel amacı, iş görenlerin bilgi ve birikimlerini artırabilmeleri, gelişen teknolojiyi yakından takip etmeleri, kariyer fırsatlarından yararlanmaları olarak sıralayabiliriz (Selimoğlu, 2009, s. 2).

1.6.3. Ücret Faktörü

Pazarlama ve satış kabiliyeti artıracak en önemli faktörlerden biri ücrettir. Ücret çalışan kesimin daha yüksek gelir elde etme isteği ve işe bağlılığı artırıcı özendirme aracıdır. Ücretin motive edici bir araç olması, bireylerin gereksinimleriyle gelirlerinin birbirini karşılama oranına, maddi ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit bir şekilde dağıtılmasına, primlerin bireyin performansı ile ilişkisine bağlıdır (Kıdak ve Aksaraylı, 2009, s. 80).

Tanımlamadan da ulaşılabacağı üzere, ücret bireyin zihinsel ve bedensel yorgunluğunun karşılığıdır. Anayasanın 55. Maddesine göre “ücret emeğin karşılığını oluşturur.” Maddeye göre işveren, iş görenin emeğini ödemiorsa, iş gören zorla çalıştırılmış veya angarya ile meşgul edilmiştir. Bu durum anayasanın 18. Maddesine göre “Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır.” ifadesiyle güvence altına alınmıştır (Ergül, 2006, s. 94). Ücret, işletmelerde üretkenliği ve verimliliği artıran bir araç olduğu gibi iş göreni işletmeye bağlayan ekonomik bir motivasyon aracı işlevi görmektedir. Ücret işletmeye girme nedeni olmakla birlikte işletmede devamlı çalışarak finansal rahatlığı sürdürme nedenini de oluşturur. Ücret ve kazanç dağılımının adaletli bir şekilde yapılması prim, ikramiye, teşvik, temettü ve ödüllerin belirlenmesi ve bunların dağıtılması etik kurallar çerçevesinde yapılarak motive edici unsur haline getirilmesi önemlidir (Demir, 2011, s. 460). Ücret, tüm çalışanların iş tatminini yaşanmasında rolü olan faktördür.

1.6.4. Kariyer Faktörü

Kişiler açısından kariyer, bir işi yerine getirmenin ötesinde bir anlam barındırmaktadır. Kariyer, daha çok gelir elde etme, sorumluluk alma, terfi, teknik ve sosyal anlamda saygınlık görmeyi ifade etmektedir. Başarma hissi, olanakları karşılanabilir kılma, refah artırma gibi pek çok konuyla ilişkilidir (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51). Kariyer kavramı işletme içerisindeki üst pozisyonlara doğru yükselmeye olanak sağlayan, kişisel gelişim ve büyümeyi öngören kariyer planlamasına büyük önem

vermektedir. Bu da işletmeler ve kişiler açısından büyük öneme sahiptir (Taşlıyan, vd, 2011, s. 234).

Beklenti ve istekleri olan insan bunlara ulaşmak için çaba gösterir. İşletme içerisinde bulunan personelin de amacı bu duruma paraleldir. Bunu sağlamanın yollarından biri de kariyer planlamasından geçmektedir (Edinsel, 2018, s. 90). Bireysel kariyer yönetiminin örgütsel kariyer yönetim süreciyle uyumlu olması gerekmektedir. Hem kişisel hem de bireysel anlamda kariyer planlaması yapılabilmesi için uyulması gerekenler şu şekilde sıralanabilmektedir (Ceyhan, 2022, s. 34);

- Güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi,
- Çevrenin ve piyasa şartlarının belirlenmesi,
- Sorumluluk alınması,
- Bireyler arası iletişimin iyi olması,
- İşletmenin düzeni ile ilgili deneyim ve çalışmalar yapılması
- Hayat boyu öğrenmeye açık ve istekli olunmalı,
- Günceli takip etmeli,
- Fırsatların değerlendirilebilmesi için risk almaktan çekinmemeli,

1.7.Bankacılık Sektörü ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Fiordelisi (2002), bankaların performans ölçümünü incelediği çalışmasında, İtalyan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların performans ölçüm kriterinin en önemli boyutunu banka personelleri tarafından gerçekleştirildiği, sergilenen performansında banka performansını oluşturduğu sonucuna varmıştır. Performans hedeflerinin varlığının bankalar için vazgeçilmez bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Mavridis (2004) Japon bankacılık sektörünün entelektüel sermaye performansını incelediği çalışmasında, 1 Nisan 2000 ile 31 Mart 2001 mali döneminde bankaların entelektüel sermayesini iyi kullanan bankaların performansına pozitif anlamda katkı sağladığı sonucuna varmıştır. Bankalar personellerinin kapasitelerine ulaşma noktasında yatırım yaparlarsa bunun genel performansı artırıcı bir güç oluşturduğu sonucuna varmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BASKISI

Giriş

Çalışma hayatında hedef baskısı, sıkça karşılaşılan bir durumdur ve çalışanların performanslarını artırmak için belirlenen hedeflere ulaşma zorunluluğu hissetmelerine neden olabilir. Hedef baskısı, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yerine getirmeleri gereken ölçülebilir hedefler koyarak ve bu hedeflerin başarıyla tamamlanması için sürekli bir takip ve değerlendirme süreci uygulayarak sağlanabilir.

Hedef baskısı, genellikle performans değerlendirmeleri, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri veya kariyer ilerlemesi için belirlenen kriterler gibi yönetim araçlarıyla ilişkilidir. Bu araçlar, çalışanları motive etmek, performanslarını artırmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmalarını sağlamak amacıyla kullanılır. Ancak, hedef baskısı aynı zamanda bazı olumsuz etkilere de yol açabilir. Yoğun hedef baskısı altında çalışanlar, sürekli olarak hedeflere ulaşma zorunluluğu ve başarı beklentisiyle karşı karşıya kalabilirler. Bu durum, çalışanların stres seviyelerini artırabilir, iş memnuniyetini azaltabilir ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, hedeflerin gerçekçi olmaması veya ulaşılması imkânsız hedeflerin belirlenmesi durumunda motivasyon düşebilir ve çalışanların performansında düşüşler yaşanabilir.

Hedef baskısının etkisi, iş yerinde rekabetin artması, zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, yenilikçilik ve verimlilik gibi olumlu sonuçlara da yol açabilir. Ancak, bu olumlu sonuçların elde edilmesi için hedeflerin dengeli ve gerçekçi bir şekilde belirlenmesi, çalışanların desteklenmesi ve yönetimin açık iletişim ve adil bir değerlendirme süreci uygulaması önemlidir.

Çalışmanın bu bölümünde, performans, hedef kavramından başlayarak hedef türleri, hedeflerin özellikleri, hedeflerin olumlu ve olumsuz etkileri, bankacılık sektöründe hedef baskısına değinilmiştir.

2.1 Performans ve Değerlendirme Süreci

Performans sistemi, insan kaynaklarının insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur. Sistem, personellerin yeteneklerini açığa çıkaracak şekilde güdüleyerek, onlardan daha verimli olmalarını sağlayan sistemli bir yönetim sürecidir (Işığınç, 2008, s. 2).

Performans dönemi içerisinde başarıya ulaşan personel bunun karşılığını görmek ister. Dönem içerisinde başarılı bir performans sergileyen personel kendisine göre daha başarısız olan personel ile aynı muameleyi veya değerlendirmeyi aldığı anda moral bozukluğu duyacak başarıma arzusunu yitirecektir. Performansın değerlendirilmesi çalışanın işe bağlılığının artması, işe özendirilmesi ve kuruma aidiyetin artması anlamında bir araç olarak kullanılabilir (Büte, 2011, s. 177).

Performansın değerlendirilmesi, personelin belirli bir dönem içerisinde sergilemiş olduğu performansının önceden belirlenen kriterlere göre ölçme işlemidir. Performans değerlendirmesi ücretlendirme, ödüllendirme ve iş akdinin feshi gibi sonuçları barındırdığı için oldukça önemlidir. Başarılı bir performans dönemi geçiren personel için ücret ve ödüllendirme yapılabilirken performansı iyi olmayan satış temsilcisi için son çare işten çıkarmadır. İşe kabul aşamasında imzalanan sözleşme gereği bazı bankalar üst üste birkaç performans dönemi içerisinde performans hedeflerini gerçekleştiremeyen personelin iş akdini feshetmektedir. Uyargil (2008, s.66)'e göre performans standartlarının da oluşmasına yardımcı olan hedefler

- Ulaşılabilir olmalı motivasyon ile desteklenmeli,
- Kişilere özgü olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Dönemsel olmalı,
- Zaman ve şartlara bağlı olarak esneklik göstermelidir.

2.2. Hedef Kavramı

Hedef kelimesi Türk Dik Kurumuna göre üç anlamda tanımlanmıştır. Bunlar; (www.tdk.gov.tr)

- Nişan alınacak yer, nişangah.
- Yapılması tasarlanan iş, amaç.
- Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta şeklindedir.

İstenilen sonuçların yansıması olan hedef zihinsel ve bedensel olgulara yönelik amaçlanan sonuçların oluşturduğu durumdur (Austin ve Vancouver, 1996, s. 338). Hedef, sıradan işlerin yanında yapılması gereken görev ve sorumluluklardır. Kişisel olabildiği gibi ekip, takım ve birim olarak da hedefler belirlenebilir. Hedefler belirli dönemler içerisinde gerçekleşen ve/veya gerçekleşmemiş performans üzerinden ölçülebilir. Hedefler bankacılık sektörü için performans ölçüm aracıdır. Performans ile

ilişkilendirilen hedef, başarı ve başarısızlık sonuçlarını da ifade etmektedir (Mavisu, 2010, s. 35).

Dünyada hedef uygulamasının en çok uygulandığı sektörlerin başında yüzde 17,4 ile bankacılık sektörü yer almaktadır. Onu yüzde 10,1 ile ilaç, yüzde 7,3 ile otomotiv ve yüzde 7 ile perakende sektörü takip etmektedir. Ülkemizde de durum benzer şekilde olup hedef sisteminin öncülüğünü bankacılık sektörü yürütmektedir (Sekman, 2013, s. 5). Hedefler istenilen nihai sonuçlardan oluşmaktadır. Sonuçlar ise azami performansın, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel konulardır. Bir hedefe ulaşmak için bir dizi eylemi gerçekleştirmek gerekmektedir (Nas ve Murat, 2020, s. 370) Satış hedefi, satış personelinin belirli bir zaman aralığında yapması istenilen satışlar toplamıdır. Verilen hedef doğrultusunda satış personeli kendisinden ne beklendiğinin farkında olur. Satış personelinin prim ve ilave ödemelerinin ne kadar olması gerektiğinin göstergesi hedef gerçekleştirme yüzdesi üzerinden olacağından hemen hemen bütün bankalar satış personellerine hedefler koyar (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020, s. 167). Konulan veya verilen hedeflerin ulaşılamaz olduğu durumlarda veya beklentinin günün şartlarına, yerine ve zamanına uygun olmayışı hedeflerin gerçekleşmesini imkânsız kılar. Hedef programının altında kalan bir personelin prim alamaması işletme içerisinde motivasyon kaybına ve verimsizliğe neden olabileceği gibi, ulaşılamayan hedefler verilmesi çalışanların tepkisini çeker.

Bankacılık sektörü içerisinde, hedefi görevden ayıran en önemli özellik hedeflerin belirli bir zaman aralığını kapsamasıdır. Hedefle anlatılan bankacılık ürünlerinin pazar payını artırmak için genel müdürlükten başlayan ve şubelere kadar inen birçok birim ve birey arasında paylaşımı yapılan, ölçümlenebilir, sınıflandırılabilir, stratejiler olarak karşımıza çıkar (Ataman, 2019, s. 263). Çalışmada hedef kavramıyla anlatılmak istenen bankanın pazarlama ve satış politikalarıyla kar elde etmek için oluşturulan ürün ve hizmet bütünüdür.

Satış hedeflerinin belirlenmesi ve onların personellere dağıtılmasında ilgili personelin ve bağlı olduğu bölge yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Bu şekilde genel müdürlükten şubelere amaç, hedef ve varsayımlar iletilmiş olacak şube kanalından gelen bildirim ve çalışmalarda genel müdürlük makamına bildirim kapsamında iletilmiş sayılacaktır (Günay, 2016, s. 110). Satış ve pazarlama programı kapsamında amaçlar ve hedefler belirlenmiş olacaktır.

2.2.1. Hedef Türleri

Yükselen, (2008, s. 139)'e göre hedef türleri işletmelere göre değişiklik göstermekle beraber hedefler;

- **Satış Hacmine Bağlı Hedefler :** Nicel, ölçülebilir hedeflerden oluşmaktadır. Hedefin ürün kapsamında miktar veya tutar cinsinden belirlenmesidir. En sık rastlanan hedef türüdür.
- **Faaliyetlerden oluşan Hedefler :** Nitel hedeflerdir. Pazarlama ve satış faaliyetleri miktar veya tutardan ibaret değildir. Yeni müşteri kazanımı sağlama, var olan müşterinin aktifleştirilmesi, dış lokasyonda ziyaretler gerçekleştirme, ürün tanıtım aktiviteleri oluşturma gibi faaliyetleri kapsayan hedeflerden oluşmaktadır.

Hedef türü ne olursa olsun çalışma grubunun tamamının sorumlu olduğu birim, takım, şubeler nezdinde hedefler belirlenebilir. Performans sürecinde kurumun, birimin, ve çalışanların dönem başındaki hedefleri ile dönem bitimindeki sonuçlarının sistemli bir şekilde değerlendirilmesi ortaya çıkar (Işığışık, 2008, s. 2).

2.2.2. Hedef Belirleme Süreci

Hedeflerin belirlenmesi, birim veya ekip için ilgili dönem için gündem oluşturulmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle birey ya da grupları hedefe doğru yönlendirme ve motive etme sürecinin oluşturulması için oluşturulmuş plandır. Bireyin kendisinden ne beklediğini bilmesi, talep edilen davranışı ortaya koymasında kişiye yardımcı olur. Hedef belirlemek, bireyin hedefe yönelik faaliyette bulunmasını sağlarken, gündem dışı faaliyetlerden de uzak tutar (Güler, 2019, s. 2).

Hedef belirleme süreçlerinde astlar ve üstler birlikte katılmalı ve görüşmelere hazırlıklı olmalıdır. Hedef belirleme sürecinin en önemli ayaklarından birisi ilgili personelin iş tanımının yapılmasının gerekliliğidir. İş tanımı ile çizilen çerçeve içerisinde temel sorumluluklar, görevler belirlendiğinden hedeflerin belirlenmesine katkı sağlar (Uyargil, 2008, s. 87).

Hedef belirleme, “Hangi konuda başarılıyım? “Başarıya nasıl ulaşabilirim?” sorularına verilen cevaplara göre planlanmalıdır. Hedefe ulaşmanın mümkün olması için hem üst hem de astın birlikte harekât etmesi gerekir. Bu birliktelik ile sürekli durum değerlendirilmesinin yapılması ve uygun yol haritası belirlenmelidir.

Daudkhane (2017, s. 139)'e göre hedef belirleme sürecinde “SMART” kavramı

oldukça önemlidir. Daudkhane Smart kavramını şu şekilde açıklamıştır:

- **Belirli (Specific) :** İlgili konudaki hedef net bir şekilde belirtilmiş olmalıdır. Diğer türlü hedefe ulaşmak mümkün değildir. Hedefe ulaşmak için şu sorulara cevap verilebilmelidir. Hedef neden önemli, hedefle ne yapmak isteniyor, hedefi kim/kimler gerçekleştirecek, nerede ve nasıl yapacak.
- **Ölçülebilir (Measurable) :** Verilen hedeflerin ölçülebilir biçimde olması gereklidir. Hedefe ulaşma konusunda hangi noktada olduğunu bilen birey motive olabilir. Ölçülebilir hedef ile Ne kadar Ne zaman sorularına cevap verilebilmelidir.
- **Ulaşılabilir (Achievable) :** Hedefler gerçekçi bir yapıda olmalıdır. Hedefe ulaşılabilir olmalıdır. Hedefler zorlayıcı olabilir fakat kişinin bilgi ve becerileri seviyesi üzerine fazla çıkmadan gelişime olanak sağlamalıdır. Kişi kapasitesinin çok üzerinde veya altında olan hedef sağlıklı işlemekten uzaktır.
- **Uygun (Relevant) :** Hedefler iş ve sosyal hayata, yaşam tarzına, günün şartlarına aynı zamanda geleceğe uyumlu olmalıdır. Hedefleri gerçekleştirme sürecinde odaklanma ve motivasyon canlı tutulmalıdır. Hedef için gereken adımların doğru zamanda atılması önemlidir.
- **Zaman Sınırı (Time Bound) :** Hedeflerin belirli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde başlangıç ve bitiş tarihi olmalıdır. Odaklanma için önemli olan zaman sınırı, öncelikli hedeflerin tamamlanmasına yardımcı olur. Hedeflerin gerçekleşme sürecinde süre konusunda revizyonlar yapılabilir.

Banka bünyesi içerisinde görev yapan satış görevi üstlenen personellerin her birine hedef dağıtımı yapılır. Bu şekilde satış personelinin hedef kalemleri belirlenerek kredi, kredi kartı, vadeli – vadesiz mevduat, sigorta ürünleri ana kalemler olmak üzere dağıtımı gerçekleştirilir (Güler, 2019, s. 6). Bu hedefler dağıtılırken bölgenin şartları, portföy yöneticisinin yetenekleri de dikkate alınmalıdır.

2.2.3. Hedefin Özellikleri

Verilen hedef ile gerçekleşen hedefin karşılaştırılması sonucu hedefin ne kadar tutturulduğu ortaya çıkar. Bu nedenle hedefin sayısal veriler yoluyla ölçülebilir olması beklenmektedir. Hedefin iyi olması için belirlenen zaman aralığında gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Yükselen (2008, s. 139)'e göre hedefin özelliklerini açıklayacak olursak;

- Gerçekçi olmalıdır.
- Alımlı olmalıdır.
- Ulaşılabilir düzeyde olmalıdır.
- Kafa karışıklığı yaratmamalıdır.

2.2.4. Hedeflerde Etik Kavramı

Etik, yunanca “karakter” anlamında kullanılan “etos” sözcüğünden gelmektedir. Etik insana ne yapması veya ne yapmaması gerektiğini öngören değerler bütünüdür (Özdemir, 2012, s. 182). Günümüzde etik kavramı işin görülmesinde, rekabette ahlaki standartları tanımlamada kullanılır. Değerlerin korunması ve bu doğrultuda işleyişi sağlayan olgu etikdir.

Bankaların aktif büyüklüğünün yanı sıra en büyük değeri müşteri de oluşturduğu itibardır. Bunu sağlamanın ve sürdürmenin yolu etikten geçmektedir. Özellikle çağımızda zorlaşan ticari şartlar, küreselleşme ile artan rekabet ortamı, telekomünikasyon alanında meydana gelen atılımlar müşterileri işletmeni odağı haline getirmiştir. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanmasının yanında bu ihtiyacı karşılarken müşterilerine karşı doğru, dürüst, şeffaf, sade ve anlaşılır, yalansız, eşit bir biçimde sunma zorunluluğu doğurmuştur. İlişkilerin birebir boyutta sürdürüldüğü sektör içerisinde bu ilişkileri düzenleyen olgu etik anlayışıdır. Artan rekabet ortamına bağlı olarak etik kavramı, işletmeleri bir adım öteye götürmekte ve bu da bankaların olaya bakış açısını genişletmesine yardımcı olmaktadır (Güler, 2014, s. 67).

Etik kavramı toplumlar arası farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arasında da farklılık göstermekle birlikte genel olarak iş etiği anlamında belirgin benzerlikler bulunmaktadır. Bunlar ise; (Tınaz, 2013, aktaran, Soygür, 2018, s. 90).

- İş ve sosyal hayatta saygılı olunmalı,
- Her türlü ilişkide dürüst davranılmalı,
- Ayrımcılık yapılmamalı,
- İşletme içerisinde birebir ilişkiler nezaket ve adaletli şekilde yürütülmeli,
- Kurum itibarını zedeleyecek davranışlardan kaçınılmalı,
- İş sürecinde fırsat eşitli sağlanmalı,
- Empati yapılmalı,
- Kurum ve müşteri mahremiyet korunmalı,
- Haksızlıklara karşı birlikte mücadele edilmeli,

- Bireyler üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmeli,

Banka çatısı altında hizmet veren personellerin özellikle satış ve pazarlama biriminde çalışanların, belirli sorumluluk ve etik anlayışı içerisinde hareket etmeleri için kurum kültürünün oluşturduğu etik anlayışına sahip olması gerekmektedir. Banka satış personeli pazarlama süresince müşteriye baskı altına almamalı özgürce karar vermesine imkân sağlamalıdır (Özkaraman, 2013, s. 40). Verilen hedefler doğrultusunda müşteriye ihtiyacı olmayan bir ürünü pazarlayıp satmak, yanlış yönlendirmek, günümüz pazarlama ve satış etiği ile uyuşmamaktadır.

2.3. Hedeflerin Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Hedef personeller üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz etki bırakmaktadır.

2.3.1. Hedeflerin Olumlu Etkileri

Günümüzde hedefin en temel kullanım alanı performansı değerlendirme ve derecelendirme sistemini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Hedefler ile banka yönetimi performans değerlendirmesi üzerinden pazardaki hakimiyet alanının çerçevesini çizer. Verilen hedefler ile personeller kendi yetki ve sorumluluğunda bulunan alanın sunulmasından sorumludur. Hedefin sağladığı faydalar şunlardır (Yükselen, 2008, s. 136):

- Personel değerlendirme sisteminin standartlarını oluşturur.
- Çalışanların etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını kolaylaştırır.
- Bankanın vizyonu doğrultusunda personelin faaliyette bulunmasını sağlar.
- Bankanın karlılığına katkı sağlar.

Hedefin banka üzerinde etkileri olduğu gibi çalışanlar üzerinde de etkileri vardır. Çalışanların göstermiş olduğu performansı geliştirmek, personelin kendi görev tanımına uygun olarak beceri ve bilgilerini artırır, başarı bilinci uyandırarak tatmin duygusunu besler (Önbıçak vd., 2019, s. 6).

2.3.2. Hedeflerin Olumsuz Etkileri

Hedefler birçok faktörün etkisi altında belirlenip ilgililere dağıtılmaktadır. Beklentiler, amaçlanan iş sonuçları, pazarda meydana gelen gelişmeler, yaşanan sosyal ve yasal gelişmeler bankayı ve bankanın hedef politikasını etkileyecektir (Öztürk, 2009, s. 144). Hedefin olumsuz yönleri genellikle ulaşılamaz bir noktada olduklarında ve baskının arttığı dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum personelin iş tatmininden uzaklaşmasına, iş stresi yaşamasına neden olmaktadır.

2.4. Hedef Baskısının Bankacılık Sektörüne Etkileri

Bankalar başarılarını ve çalışanlarının başarılarını gerçekleştirmiş olduğu hedefler üzerinden ölçümlerler. Pazar paylarını artırma ve karlılık beklentilerini artırma isteği, rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe baskıya neden olmaktadır. Global bankacılık sektörü ile karşılaştırıldığında Türk bankacılık sektörü güçlü bir yapıya sahip, krize dayanıklı ve önceden önlem almış sektördür. Bankalar bu süreçlerden en az kayıpla çıkmak için çeşitli yöntemler denemektedir. Bu yöntemlerin başında personel üzerinde baskı kurarak verilen yüksek satış ve pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesi gelmektedir. %17,4 ile hedef baskısının en fazla hissedildiği sektör olan bankacılıkta, baskının büyük bir kısmını şube personeli hissetmektedir (Özdemir 2014'te aktaran Bakan, vd, 2015, s. 161). Şube çalışanları görev tanımları gereği müşteriler ile birebir ilişki içinde onlarla ilgilendiğinden, bölge ve genel müdürlük birimleri işlemlerin yürütülmesi için destek olmaktadır (Ataman, vd. 2021, s. 397).

Pazarlama ile tüketicinin sınırsız talepleri arasında köprü görevi gören satış personelleri, özellikle bankacılık sektöründe pazarlama etkinliğinin artırılması ve sunulmasında en aktif rolü oynayan kişilerdir. Hedef baskısı, pazarlama faaliyetleri kapsamında satışların adet veya kazanç yönünden eşzamanlı artışlar için artışları sağlayacak olan personellere uyguladıkları şiddetli ve stresli kota istekleri olarak tanımlanabilir (Özbek, 2022, s. 3). Günümüzde bilhassa banka personelleri üzerinde ciddi baskı unsuru doğuran satış hedefleri uygulanmaktadır. Süreç içerisinde bu hedefler artmakta yapılan veya gerçekleştirilen hedefler katlanarak artmaktadır.

Bankacılık faaliyetlerinde sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, banka yönetiminin de personele verdikleri hedeflerin de artmasını meydana getirmektedir. Hedef yüksekliği ile baskı arasında da paralellik söz konusu olup hedef yüksekse baskının da yüksek olmasını zemin hazırlamaktadır (Bakan, vd, 2015, s. 161). Torlak (2003, s. 66)'e göre satış ve pazarlama faaliyetlerini yürüten personel üzerinde hedef baskısı oluşmasına neden olan çeşitli sebepler vardır. Bunlar;

- Satış hedefi veren birimlerin veya bölge müdürlüğünün zorlamaları,
- Satış hedeflerinin tutma gerekliliği,
- Prim almaya hak kazanma isteği,
- Rekabet etme, terfi alma,
- Kariyer hedeflerine ulaşma isteği.

Rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe çalışanlar, yaptıkları işten ötürü ahlak ve etik çatışması yaşadıkları çeşitli vakalarla karşılaşmaktadırlar. Banka çatısı altında iş gören satış personeli karşılaştıkları sorunlar açısından değerlendirildiğinde etik açıdan en fazla eleştiri yöneltilen birimi oluşturur. Performans ile hedef tutturma, belirli dönemde gerçekleştirilen satış miktarı ile performansı ve ücreti belirlenen, satış baskısı ile müşteri tatmini arasında kalan satış temsilcilerinin hedef gerçekleştirme çabaları etik olmayan davranışlara yol açabilir (Aybas ve Türkmen, 2015, s. 578). Verilen hedeflerin yüksekliği ve hedefleri tutturulması için kurulan baskı personeli etik olmayan davranışlar sergilemesine yol açar.

Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre şube satış yöneticilerinin yarısının yalana başvurduğunu, üçte birinin müşteriye yerine getiremeyeceği sözler verdiğini ve beşte birinin hedef tutturma amacıyla müşterinin ihtiyacı olmayan ürünler sattığını ortaya koymaktadır (Önbıçak vd., 2019, s. 6). Satış personelinin etik olmayan bu davranışları sergilemelerinin bir nedeni de kurumların bu konuda işleri sıkı tutmamasından kaynaklanmaktadır. Hedef baskısının kurum için oluşturduğu önem ise hedefler sayesinde satış personelinin performansı ile ücreti belirlenirken aynı zamanda işletmenin de yıllık satış gelirleri belirlenir (Schwepker ve Good, 2004, s. 46). Fakat rekabetin çok yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe hedef baskısının yaratmış olduğu iş stresi önemli bir yer tutar. Bireyler arasında da bu strese gösterilen tepki ve yönetme becerisi farklılık gösterdiğinden kimisinde başarıma duygusunu geliştirirken kimisinde de verimliliğin düşmesine neden olabilir. Hedefler ulaşılabilir olmadığından ve bu hedeflerin tutturulması için zorlamaya başvurulduğunda çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir (Karapınar, 2017, s. 6). Bu nedenle hedef baskısı kontrollü bir biçimde uygulanmalı ve hedef döneminin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Bankacılıkta kamu sermayeli ve özel sermayeli bankalarda zaman zaman farklılık gösterse de hedefler üç aylık veya altı aylık dönemleri kapsayacak şekilde dönem başlarında verilmektedir. Çalışan ve hedef gerçekleştirme oranı yüzde yüz üzerine olan personele sonraki dönemde gerçekleştirilen hedefin yüzde otuz kadar ekstra bir kota belirlenmektedir. Bu durumda personel üzerinde baskı oluşturmaktadır. Hedef gerçekleştirme oranını yakalayan personel çoğu bankada prim alamazken bazı bankalarda çok düşük oranda prime hak kazanmaktadır. Hedefleri gerçekleştirmek için harcanan çabanın karşılığı prim alamayan personel, uygulanan baskı ile iş tatmininden

uzaklaşmaktadır (Bakan, vd. 2015, s. 161).

2.4.1. Bankacılıkta Hedef Baskısı Çeşitleri

Hedeflerin nasıl yapılacağının önceden belirlenmesi ve bunların personellerce anlaşılabilir olması önemlidir. Başarıyı yakalamanın yollarından biri de hedeflerin doğru belirlenmesiyle mümkündür. Bu sebeple hedeflerin uyumlu olması, menfaatlere uygun olması, ölçülebilir nitelikte olması, mantıklı, ulaşılabilir ve sürdürülebilir olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Bakan, vd. 2015, s. 160).

Sektör içerisinde hedefler genellikle personelin çalıştığı birime göre değişiklik gösterse de hedef yükünün büyük bir kısmını sırtlanan satış personelleridir. Hedef baskısı sürecinde hissedilen baskı genel müdürlük ile şube personeli arasında farklılık göstermektedir. Genel müdürlük kredilerden sorumlu tahsis birimi için hedef şube kanalından gelen taleplerin değerlendirme ve sonuçlandırma sayısı ile hedeflendirme yapılırken, şubede bulunan portföy yöneticisi için müşteriye kredi kullanarak müşteri çapraz ürün sayısını artırma bir hedef kriteridir. Buradan hareketle hedef baskısı ikiye ayrılabilir (Soygür, 2018, s. 95).

- **Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısı :** Yeni müşteri kazanımı sağlamak, banka ürün ve hizmetlerinin tanıtımını yapmak, satış yapmak, piyasadan haberdar olmak, günceli takip etmek pazarlama ve satışın gerçekleştirilmesi istenen durumlardır. Kredi, kredi kartı, sigorta ürünleri, üye işyeri kazanımları, mevduat toplayarak kaynak yaratma ölçülebilirliği yüksek olan baskı çeşididir. Bankanın gelir kısmının büyük bir bölümünü oluşturan bu kalemler üzerinden kurulan baskı türüdür.
- **Tamamlayıcı Hizmet Yönlü Hedef Baskısı :** Bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesinde tepe yönetimin yardımcıları ve onlara bağlı çalışan diğer personeller etkilidir. Müşteri ile birebir ilişki içerisinde olan satış personelleri satış ve pazarlama işlemlerini yürütürken, bu faaliyete yardımcı olan operasyon birimlerinden destek almaktadır. Şubelerdeki satış ve pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için gerekli desteği sağlayan personelin üzerinde kurulan baskıdır. Bu baskı ilgili satış personeli tarafından kurulabileceği gibi iş tanımında satış hedefi olmasa bile satış hedefi verilen personelleri kapsamaktadır.

2.4.2. Bankacılıkta Hedef Baskısına Yol Açan Nedenler

Satış aktivitelerini artırıcı faaliyetler gerçekleştirilmediğinde bunlar promosyonlar, reklamlar vs. gibi müşterilerin bankalardan ürün ve hizmet alımlarında bir gerileme düşüncesi bulunmaktadır. Bu düşünce yapısı tüketiciyi göz ardı eden onların gereksinim ve çıkarlarını önemsemeyen bir yaklaşımdır. Bankalar çoğu zaman yapmış oldukları reklam ve tanıtımlarla müşterilerini etkileyerek ihtiyacı olmayan ürünlerin pazarlanmasına zemin hazırlamaktadır (Aybas ve Türkmen, 2015, s. 578). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ki ekonomik sıkıntılar enflasyonist ortam tüketicileri kredi borçlanmasına itmekte, ihtiyacı olan ürünü almanın yanında bankanın personele uygulamış olduğu baskı sonucu ihtiyacı olmayan ürünleri de almak zorunda kalmaktadır (Bakan, vd. 2015, s. 161). Kredi işlemleri sürecinde müşteriler tarafından talep edilmeyen başta bireysel emeklilik ürünleri, ferdi kaza sigortaları, özel sağlık sigortaları gibi ürünler satış temsilcisinin hedef kotası içerisinde yer aldığından ve uygulanan baskı sonucu tüketicinin talebi ve ihtiyacı olmadığı halde satışı yapılmaktadır.

Bankacılık sektörü içerisinde çalışan bireylerin kariyer hedefleri, kazanç sağlama isteği ve yaptığı işte başarılı olma ihtiyacı garihsenecek bir durum değildir. Fakat bu istek müşterilerin talep etmedikleri, gereksinim duymadığı ürünlerin satışının yapılması etik olmayan bir durumdur. Hedef baskısı altında çalışmaya devam eden banka personelinin etkilendiği başka faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörlere şu şekilde ele alınabilir;(Torlak, 2003, s. 228)

- Satış hedefi veren birim ve üstlerin zorlamaları,
- Hedefleri tutturma zorunluluğu,
- Prim kazanma isteği,
- Rakiplerin önüne geçme arzusu,
- Kariyer hedeflerine ulaşma düşüncesi,

Bankaların müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerden elde edebileceği kadar kar elde etme isteği ve pazara hâkim olma düşüncesi nedeniyle zaman zaman çok agresif satış ve pazarlama politikaları benimseyebilirler. Günümüz bankacılık sektöründe hedefler günlük takip edilir hale gelmiştir. Banka personeli gün sonunda bölge müdürlükleri tarafından değerlendirilmek üzere karne düzenleyerek mesai saatleri içerisinde yapmış oldukları aktiviteleri (yeni müşteri kazanımı, müşteri ziyareti, kredi, kredi kartı, üye işyeri pazarlaması, vb.) raporlamaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 254).

2.4.3. Bankacılıkta Pazarlama Etiği

Pazarlama etiği iş veya meslek etiğinin bir bölümü olarak düşünülebilir. Pazarlama faaliyetlerinin iyi- kötü veya doğru- yanlış şeklinde değerlendirilmesi pazarlama ahlakını oluşturan en önemli etkidir (Soygür, 2018, s. 97). Ahlakın temelinde de olduğu gibi pazarlama ahlakında da etik değerlerden hareketle pazarlama ve satışın karar, eylem ve faaliyetlerinde uyulması elzemdir. Pazarlama sürecinden satış gerçekleşene kadar etik kurallar çerçevesinde hareket edilmesi beklenmektedir. Buna göre pazarlama faaliyetlerinde kabul görmüş kural ve standartlar gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir (Torlak, 2003, s. 140-141).

Pazarlama etiği, pazarlama faaliyetleri ile ilgili ahlaki değerler ise herkesin üzerinde fikir birliği yapabileceği evrensel etik normlarından ibarettir. Bunlar doğruluk, dürüstlük, saydamlık, gibi etik değerlerden oluşur. Banka üst yönetimi sadece hedef bazlı kota performansını değil, iyi temsil, örnek teşkil eden müşteri temsilcisi, nezaket, hitabet, saygı ve dinleme gibi ahlaki değerleri de dikkate almalıdır. Ahlaki değerleri hiçe sayan sadece hedef bazlı kota performansını ölçen öngörüsüz banka yönetiminin doğuracağı sonuçlar şunlar olabilir (Koçak ve Erdoğan, 2011, s. 265-266) :

- Birimlerde çalışan personellerin ego tatmini,
- Bireyler arası saldırganlık,
- Görev dağıtımında öznellik,
- Başarıyı taktir etmede seçicilik,
- Anlaşmazlıklar ve vurdumduymazlık,
- Başarıyı yakalamada süresinin uzaması.

Bankacılık sektörü içerisinde faaliyet gösteren kurumların ahlaki kurallara uygun hareket edip etmemeleri tamamen uğrayacağı zarar fayda ilişkisine bağlıdır. Bu tam anlamıyla otorite tarafından sağlanmadığı takdirde etik konusu bireyler arası ilişkilerin ve kamu yararının korunmasını açıklayan kavram olmaktan öteye geçemeyecektir. Bankalar açısından temel sorun etik kurallara uygun davranmanın finansal sonuçlarının ne olacağıdır. Hemen hemen bütün bankaların misyon ifadeleri arasında etiğe ve saydamlığa yer verilirken uygulamada bu kavramlara yaklaşılamamaktadır.

2.5. Hedef Baskısı ve Bankacılıkta Hedef Baskısı Üzerine Yapılan Çalışmalar

Daniel (2017) içsel pazarlamanın çalışan performansına etkisini incelediği çalışmada, Etiyopya’da bulunan bankaların faaliyetlerini incelemiştir. İnceleme sonucunda, bankaların en önemli müşterilerinden biri iç müşteriler olduğu (personeller) ve bu müşterilerin hissetmiş oldukları baskının performans gerçekleşmesine olumsuz etki edebileceğini savunmuştur. Çalışanlar yaptıkları işten dolayı şikayet eder duruma gelirlerse pazarlama ve satış faaliyetleri beklentiden uzak bir noktaya varacağını belirtmiştir.

Soygür (2018) çalışmasında, bankalarda pazarlama ve satış birimlerinde çalışan personellerin üzerindeki hedef baskısını ölçmek ve baskının personel üzerindeki etkilerini analiz etmek için 397 adet katılımcı ile anket çalışması uygulamıştır. Hedef baskısındaki artış tükenmişlik düzeyini pozitif yönde etkilediği, hedef baskısı ile iş stresi arasında nedensellik bulsa da ilişkinin yönünün tam tersi azalmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ataman ve Oğrak (2019), hedef baskısının demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğini inceledikleri çalışmalarında Van ilin’de hizmet vermekte olan bankalarda çalışan 320 personel ile gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların görev yapmış olduğu pozisyon ile hedef baskısı arasında anlamlı bir fark görülürken, yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi değişkenleri ile hedef baskısı arasında anlamlı bir farklılık saptayamamıştır.

Nas ve Ateş (2020) çalışmalarında mobbing’in banka çalışanlarının performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, mobbing’in cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon, hiyerarşi gibi fark gözetmediğini herkesin maruz kalabileceğini çalışanlar hatta toplum üzerinde derin yaralar açabileceğine vurgu yapmıştır. Sistemik baskı ve yıldırımların mobbing’e uğrayan çalışan veya çalışanların oluşan stres nedeniyle performans düşüklüğü yaşamalarına sebep olacağı sonucuna varmıştır.

Özbek, (2022) hedef baskısı ve haset duygusunun satış elemanının tükenmişliğine etkisini incelemiştir. Çalışmasında Çorum ilinde faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarında çalışan 283 personele çevrimiçi veri toplamış topladığı veriler sonucunda hedef baskısı ve haset duygusunun satış personelinin tükenmişliğini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İŞ STRESİ

Giriş

İş stresi, günümüz modern çalışma hayatının kaçınılmaz bir gerçeğidir. Çalışanların iş yerinde ki taleplerle başa çıkmak, performans beklentilerini karşılamak ve sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamak gibi zorluklarla karşı karşıya kalmaları stres seviyelerini artırabilir. İş stresi, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. Yoğun iş programları, rekabetçi bir ortam, yüksek beklentiler, düşük özerklik, yönetimsel baskılar ve çalışma ile yaşam dengesinin bozulması gibi faktörler, iş stresinin artmasına katkıda bulunabilir. İş stresi, genellikle kronikleşebilen bir durumdur ve uzun vadede bir dizi sağlık sorununa yol açabilir. Bu nedenle iş yerindeki stresle etkili bir şekilde başa çıkmak önemlidir. İş verenlerin çalışanların stres düzeylerini yönetmeye yardımcı olacak politikalar ve destek sistemleri sunması, çalışanların iş stresini azaltmalarına yardımcı olabilir.

Çalışmanın bu bölümünde stres kavramından başlanarak stres kavramı ve stresin etkilerine, iş stresi ve iş stresinin belirtilerine, iş stresini etkileyen faktörlere son olarak iş stresinin sonuçlarına değinilmiştir.

3.1. Stres Kavramı

Stres, günlük hayatta ve çalışma hayatında bireylerin çok sık karşılaştığı bir kavramdır. Stres, bireylerin sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, ikaz olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkilerden oluşur (Örgücü ve Demir, 2010, s. 60). Mattesen ve Ivancevich stresi “bireyin üzerindeki özel fiziksel veya psikolojik talepler ya da herhangi bir dış etken, durum veya eylem sonucu olan ve niteliksel veya psikolojik süreçle ortaya çıkan uyum tepkisidir” diye tanımlamıştır (Aktaş ve Aktaş, 1992, s. 154). Becker’e göre “organizmanın çevreye uyum sağlamak için ödediği bedeldir stres” diye tanımlamıştır (Ertekin, 1993, s. 7). Başka bir tanıma göre ise, stres, bireyin duygu ve düşüncelerinde veya fiziki şartlarında kişinin kendisi dışındaki olaylarla baş edebilme gücünü tehdit eden gerilim durumudur (Öztürk, 1989, s. 114).

Stresi ilk olarak tanımlayan ve konun öncüsü sayılanlardan olan Hans Selye’ye göre ise stres, “insan vücudunun herhangi bir duruma karşı verdiği istemsiz tepkidir” (Özkalp, 1989, s. 144). Bu tepki her zaman aynı olmasına rağmen uyarana karşı farklı

biçimlerde etkisini göstermektedir. Kişinin arzu ve isteklerini karşılamada elde edeceği sonucun belirsiz ve önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumumdur (Robbins ve Judge, 2013, s. 78).

Stres, tecrübelerle kişisel beklentiler arasında kabul edilmeyen eşitsizliğe karşı fiziksel ve çevresel tepkilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2019, s. 77). Bu tanımla stres hem fiziksel hem de zihinsel bileşenleri içeren bir cevaptır.

Stres dış dünyadan gelen baskıya verilen tepkilerin sonucu oluşan durum olduğundan stresin evrensel olarak kabul edilen bir tanımını yapmak mümkün değildir (Korkmaz, 2019, s. 78). Çünkü bireylerin strese karşı vermiş olduğu tepkiler öznedir. Bir kişi için stres oluşturan nedenler diğeri için sorun teşkil etmediği gibi zevkli de olabilir.

Kişinin yaşadığı ve içinde yaşamak zorunda olduğu çevredeki değişimlerden az veya çok etkilenmesi sonucu stres meydana gelmektedir (Erkmen ve Çetin, 2008, s. 232).

Bireyler birçok stres kaynağı ile karşılaşabilmektedir. Bunlar :

- Çevre; ailevi sorunlar, sıradanlık, ekonomik sorunlar
- Sosyo-kültürel durum; kentte yaşama ve ulaşım sorunları, teknolojiye yaşanan gelişmeler
- Kişinin kendisi, cinsiyeti, duygusal durumu, etnik kökeni, dini
- Kişinin ilişkileri, karşılaştığı zorluklar, hayata karşı duruşu
- Duygusalılık, incinme, olumsuzluklar karşısındaki tutum, başarı arzusu
- Sosyal hayat, iklim, kalıtım, (Çetinkaya, 2006, s. 24)

3.2. Stres Çeşitleri

Stres, gerek sebep olduğu kaynaklar nedeniyle gerekse bireyler üzerinde oluşturmuş olduğu etki nedeniyle çeşitli başlıklar altında değerlendirilebilir. Stres, karmaşık ve öznel durumlar içerdiğinden farklı stres türleri vardır. Bunlar genellikle akut stres, kronik stres ve posttravmatik stres olarak bilinmektedir. Bir stres türünün kendine özgü nitelikleri bulunmaktadır ve semptomları farklı yaklaşımlar gerektirmektedir (Sutton, 2011, s. 86).

Akut stres en çok karşılaşılan stres türüdür. Yakın zamanda yaşanan talepler ile baskıların ve yakın gelecekte yaşanması muhtemel talep ve baskılardan kaynaklanmaktadır. Kısa süreli olduğundan geniş hasar bırakmaz. Kronik stres ise bireyleri her geçen gün birikerek devam eden stres türüdür. Zihinleri ve fiziksel bütünlüğün kaybına yol açarak uzun süren baskı ve taleplerin sonucudur. Bireyler bu

duruma alışıarak orada olduğunu unutulur. Posttravmatik stres ise, içselleştirilen, daima acı veren mevcut kalan travmatik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Abartılı tepkilere sahip insanlar bu durumu, kapı çarpma, ses tonunun aşırı yükselmesi gibi durumlarla bastırabilirler. Stresin neden olduğu kaynaklardan uzak durma gibi davranış sergilemeler bile depresyon ve huzursuzluk hissi duyabilirler (Sutton, 2011, s. 87).

Bireylerin stresi algılama biçimleri ve strese olan tepkileri tamamen öznedir. Bireyin stres yaşamasına sebep olan durumlara karşı verdiği tepkiye bakarak fiziksel, zihinsel ve duygusal durumlarını ve sınırlarını anlamaya katkı sağlayabilir (Ay, 2015, s. 12). Bunu anlamada kişinin hangi stres aşamasında olduğunu bilmek gereklidir. Anahana (2022) stres topluluğuna göre stres dört kategoriden oluşmaktadır (www.howtorelievestress.org): östres(olumlu), distress(olumsuz), hiperstres (yüksek stres) ve hipostres (aşırı stres) den meydana gelmektedir.

- *Östres*; bedeni ve zihni olası zorluklara karşı tetikte tutan stresin olumlu halidir.
- *Distres*; stresin olumsuz etki yaratan halidir. Bedenin değişikliklere veya stres kaynaklarına karşı vermiş olduğu olumsuz tepkidir.
- *Hiperstres*; kişilerin bir işin üstesinden gelememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yaşanması öngörülmeleyen durumlara karşı verilen ani duygu bozuklukları belirtileri arasında gösterilebilir.
- *Hipostres*; zamanın verimli bir şekilde değerlendirilemediği durumlarda, sürekli mutsuz ve motivasyoun yitirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.

3.3 Stresin Belirti ve Etkileri

Birey üzerindeki etkileri çok çeşitli biçimlerde olan stres etkilerinin kimi pozitif olmakla birlikte büyük bir kısmı kişi için olumsuzluk yaratacak durumlar oluşturduğundan tehlikeli olabilmektedir. Bu etkileri Fontaine ve Savoie beş ana başlık altında toplamıştır (Türk, 1997, s. 15). Bunlar ;

- **Psikolojik ve Duygusal Etkiler** : Saldırganlık, sıkıntı veya hoşnutsuzluk depresyon, yorgunluk, korku, ani öfkelenme, öz güven kaybı, yalnız hissetme gibi sonuçları oluşturmaktadır.
- **Davranışsal Etkiler** : Uyuşturucu madde kullanımına yönelim (alkol, nikotin, kafein dahil), kazaya eğilim, duygusal patlamalar, tokluk hissinin yitirilmesi, agresif tavırlar, saldırı, kırıp dökme, intihar ve intihar girişimi, ilişkilerin bozulması gibi sonuçları oluşturmaktadır.

- **Fizyolojik Etkiler :** Glikoz seviyesinin yükselmesi, kan basıncının artması, ağız kuruluğunun yaşanması, soğuk ve sıcak basmaları, kardiyovasküler rahatsızlıklar, baş ağrıları ve deri problemlerinin yaşanması.
- **Örgütsel Etkiler :** İşe devamsızlık, dahil olunan örgüte yabancılaşma, örgüte duyulan sadakatin azalması ve işten ayrılma niyetinin oluşması, takım çalışmasından uzaklaşma gibi etkiler gösterebilir (Şimşek vd., 2003, s. 263)

3.4. İş Stresi

İnsanların çalışma hayatlarının çoğunu geçirdikleri iş yerlerinin ve çalışma ortamının kişiler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Kişinin günlük çalışma aktivitelerinin büyük çoğunluğunu geçirdiği çalışma ortamı ve burada yaşananlar kişinin stres düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir (Nabiyeva, 2021, s. 53). Küresel köy kavramından işsizliğe, ulaşımdan teknolojiye yaşanan gelişmelere kadar pek çok kurumsal ve çevresel etki strese neden olmaktadır. Çalışma hayatında yaşanan stresin sonucu olarak iş görenlerde fiziksel ve ruhsal çöküntü meydana gelmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 109). İş stresi çalışan ile etrafındakiler arasında yaşanan etkileşim sonucu ortaya çıkan olumsuzluk durumu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre çevrenin çalışan üzerindeki kurmuş olduğu baskı, çalışanın yeterliliği arasında uyumsuzluğun bulunması çalışanın iş stresi yaşamasına sebep olur (Efeoğlu, 2006, s. 22). Gill vd. göre (2006) İş stresi, bireyin verimliliğini ve etkinliğini mental bütünlüğünü ve üretkenliğini doğrudan etkileyen zihinsel ve fiziksel bir durumdur (Gill, vd. 2006, s. 471). Stres, kişinin sahip olduğu kaynaklarla çevresinin taleplerine göstermiş olduğu istemsiz tepkidir. Yani, bireyin sahip olduğu kaynaklar, talebin stres kaynağı olup olmadığını belirlemede kilit bir faktördür (Taris, vd. 2001, s. 304). Parker'a göre (2007) iş stresi, bireyin yeteneklerinin işin gerektirdikleri, kaynak ve ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıktığı duygusal ve fiziksel zararları olan tepkiler olarak tanımlamıştır. Yani iş stresi sağlık sorunlarına hatta iş kazalarının yaşanmasına bile sebep olabilir (Parker, 2007, s. 33). Turunç ve Çelik'e göre (2010) çalışma ortamında iş görenlerin yaşadıkları stres, iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin gerektirdiklerine, çalışama hayatı dışındaki faktörlerin etkisi ile yaşadıkları stresin düzeyi etkisini de değiştirmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 190).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stres, insanın ilişki içerisinde olduğu çevresinden kaynaklanan etkiye göstermiş olduğu tepkidir. Bu tepki fiziksel olabileceği

gibi duygusal da olabilir. Çalışma hayatının kaçınılmaz bir olgusu olan stres modern toplumlarda yaşanan bir kavramlardan biri olmakla beraber yeni bir olgu değildir. Erken dönemlerde doğa şartları ve hayatta kalma mücadelesi stres sebebi iken günümüzde sosyal, ekonomik ve politik etmenler stres kaynaklarının başlıca sebeplerini oluşturmaktadır. Stres ile birlikte çalışma hayatına devam eden birey stres seviyesinin artmasıyla birlikte, iş kazalarında artış, işe yabancılaşma, diğere çalışanlara sataşma ve iş- aile sorunlara neden olabilmektedir. Stresin dozu hafif seyreliyorsa kişiler ve kurum üzerinde olumlu etkiye sahipken, stres seviyesinin yükselmesi hem kişisel hem de kurumsal anlamda istenmeyen etkilerin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Şahin ve Bedük, 2019, s. 1450).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık faaliyeti yürütülen kurumlarda stres, en büyük sorunlardan biridir. Stresin nedenleri oldukça değişkendir. Bankacılıkta stresin sebeplerinden bazıları aşırı iş yükü, çalışanın iş güvencesinin olmaması, ödüllendirmelerin şeffaf bir şekilde belirlenmemesi, uyumsuz yönetici ile çalışma örnek olarak verilebilir.

3.5. İş Stresinin Belirtileri

İş stresi ile ilgili en olumsuz olgu, bireyi olabilecek en kötü duruma düşürmesidir. Kişi zamanla strese alışır ve yaşanan stresli olaylara ilişkin verdiği tepkiler diğer davranışlardan ayrılmaz ve olağan bir yapıya bürünür. Bu durumun yaşanmasını önlemek için stres belirtileri görüldüğünde uyarılara karşı tedbir almayla mümkün olabilir. Stresin belirtileri ve semptomları kişiler arasında değişiklik gösterebileceğinden ötürü bireyin kendisini ve vücudunu iyi tanıması gerekmektedir.

Sökmen (2005) iş stresi belirtilerini fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtiler üzere 3 başlık altında toplamıştır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Sökmen, 2005, s. 6).

3.5.1. Fiziksel Belirtiler

Çalıştığı ortamdan etkilenen bireyin vücudunda belirtilerin olması stresin ilk belirtilerindendir. Bireyin vücudu algılanan değişikliklere karşı anormal tepkiler verir. Kalp atışları hızlanır, kan basıncı artar, terleme başlar, kaslar gerilir, normal nefes yetmez, kronikleşen baş ağrısı, mide bulantısı, nefes darlığı, yorgunluk gibi etkileri görülebilir (Mısırlı, 2004, s. 122). Bu şartlar altında çalışan bireylerin kendilerine ve kurumlarına fayda göstermesi beklenemez.

3.5.2. Davranışsal Belirtiler

Stres etrafımızdaki insanlarla ilişkilerimizi etkileyerek bireylere karşı güvensizlik, suçlama, hatayı veya sorunu başkalarında arama gibi davranışsal belirtileri bulunmaktadır. Stres altında çalışan bireylerde, yeme içme düzensizliği, uyku bozukluğu, sigara ve alkol düşkünlüğünün oluşması gibi belirtilerin yanında beşerî ilişkilerde gerginlik, sinirlilik hali ve geçimsizlik gibi davranışsal belirtiler ortaya çıkmaktadır (Pehlivan ve Aydın, 2002, s. 210).

3.5.3. Psikolojik Belirtiler

Her birim ve yetkinlikteki bireyi etkileyen stres, işe devam sürecinde aksamalar, kaygı, depresyon ve tükenmişlikle psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Kendini işe karşı yetersiz hisseden birey, odaklanma ve karar vermede zorluklar yaşayabilir. Psikolojik etkiler çalışanların dikkatini önemli ölçüde dağıttığı için muhakeme yeteneğinin azalması özellikle bankacılık sektörü içerisinde çalışan bireylerde matematiksel işlemlerde yaşanan hatalar kuruma ciddi zararlar verebilir (Batıgün ve Şahin, 2006, s. 36).

3.6. İş Stresi Faktörleri

Stres kaynaklarını başlıklar altında toplayacak olursak bunlar, “Bireysel Faktörler”, “Kurumsal Faktörler”, “Çevresel Faktörler” olmak üzere 3 grup altında inceleyebiliriz. Diğer araştırmacılar tarafından stresi oluşturan faktörler de benzer nitelikteki başlıklar altında incelenmektedir.

3.6.1. Bireysel Faktörler

Bireyin fiziki ve duygusal olarak sahip olduğu karakteristik özellikleri, iş stresi yaşamasının nedenlerinden biridir. Kişi sahip olduğu özellikleriyle bu stresin üstesinden gelebilir veya gelemmez. Kişinin içinde bulunduğu, mensubu olduğu çevreyi nasıl algıladığı, yaşanan değişimlere verdiği tepkiler belirli sınırlar içerisinde bireyin kişiliği ile ilgilidir.

3.6.2. Kurumsal Faktörler

Günümüz çalışma hayatının en önemli sorunlarından biri iş yaşamında strese sebep olan faktörlerin iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri azaltmaya çalışmaktır. Yapılan her işin belli bir standardının olması o işi görene sorumluluk ve risk yüklemesi onu doğal olarak stres kaynağına dönüştürür. Kurumsal faktörlerden kaynaklanan sorunlardan olan işletme menfaatlerini bozmaya yönelik

davranışların kişinin ya da grubun baskısından dolayı hataların görmezlikten gelinmesi veya çalışanlardan kendi işi olmayan kanunsuz veya etik olmayan iş yapmasının istenmesidir (Mumcu, 2014, s.21). Bireylerin çalıştıkları kurumdaki konumları yaşanan stresin düzeyine etki etmektedir. Çalışanların rolleri hakkında yeteri kadar bilgi ve birikime sahip olmaması rol belirsizliği yaşamalarına neden olmaktadır. Rol çatışması ise bireyin birden fazla alanda, bilgi birikiminin yetersiz olduğu pozisyonlarda yaşanmaktadır (Nabiyeva, 2021, s. 57). Kurumsal faktörlere son olarak aşırı iş yükü veya az çalışma da örnek verilebilir.

3.6.3. Çevresel Faktörler

Günün üç de birini çalışarak geçiren bir birey, gürültü, aydınlatma, iklimlendirme gibi çevresel faktörlerin etkisi altındadır. Fiziki şartlar çalışanın bedensel ve duygusal sağlığına doğrudan etki etmektedir. Bu faktörlerin yetersiz, karşılanamıyor veya aşırı olması iş stresine neden olmaktadır. Bireyler yaşamlarını sürdürürken, dış çevredeki siyasal ve yönetsel baskılar, finansal belirsizliklerden olumsuz etkilenmekte ve çevresel değişimler onları yoğun olarak etkilemektedir.

3.7. İş Stresi Sonuçları

Stresin sonuçları, stres kaynağının ortaya çıkması ile başlamaktadır. Stresle karşı karşıya kalındığında genellikle verilen ilk tepkiler, kalp atışlarının hızlanması, nefes alışverişinin düzensizleşmesi, kas gerilmelerinin yaşanması ve terleme olarak dışa vurulmasıdır. Stresin fiziksel sonuçları olduğu gibi bir de psikolojik sonuçları bulunmaktadır. Bunlar Depresyon, Anksiyete Bozuklukları, Bilişsel İşleyiş bozuklukları, Kişisel değişiklikler olarak sıralanabilir (Tüllef, 2020, s. 33).

Kişilerde, saldırgan duygu durum haline, dikkat dağılma problemlerine, karar verme yetisinin bozulmasına, yeme içme ve uyku düzensizliğinin yaşanmasına, halsizliğe neden olmaktadır. Çalışma hayatında verimlilik ve performansın azalmasına, yapılan iş nedeniyle ilerleyen süreçlerde artan sağlık sorunlarına yapılan harcamaların artmasına ve ödenen sigorta primlerinin yükselmesine, iş gören devir hızının yükselmesine çalışanın bağlı olduğu örgüte karşı nefret duygularının artmasına sebep olmaktadır.

Yaşanan stres sonrası oluşabilecek muhtemel sonuçlar; çalışılan yerden ayrılma isteği, mesai saatlerine riayet etmeme, keyif veren madde kullanımlarına eğilimin artması, artan müşteri şikayetleri, çalışan performansında düşüş, kurumun personelinin beklentileri ile personelin kurumundan beklentileri arasındaki uyumsuzlukların artmasına

neden olmaktadır. Çalışma hayatında yaşanan stres, iş görenlerin agresif ve geçimsiz olmalarına neden olarak bireyler arası çatışmaların yaşanmasına ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır.

Rekabetin çok yoğun yaşandığı finans sektörü içerisindeki bankalarda stres, en önemli problemlerden biridir. Performans, verimlilik ve iş bırakma süreçlerinin en önemli nedeni strestir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 272). Çalışma hayatında bireylerin yaşadığı stres iş yükünden, iş güvencesinin olmayışından, yöneticinin tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır. Her bireyin stres karşısında tepkisi farklı olduğu gibi, stresin etkisi ve nedenleri de farklılık gösterebilmektedir. Diğer araştırmacılarında değindiği gibi belli bir ölçüye kadar stres doğal olarak kabul edilmektedir. Olumlu stres bireyi güdüler ve başarı duygusunu güçlendirir. Başarının yakalanması için stresin belli bir düzeyde tutulması gerekmektedir (Soygür, 2018, s. 102).

3.8. İş Stresi ve Bankacılıkta İş Stresi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Özaydın ve Özdemir (2014) çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında, çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini, çalışanın maddi ve manevi doyumunu sağlayarak hem kendisi hem de örgütü için bir hedef haline geldiğini belirtmiştir. Araştırmalarında iş tatmininden uzaklaşan çalışanın stres ve iş aile çatışması gibi çeşitli etkilerinin olabileceği sonuçlarına ulaşmıştır.

Bakan vd. (2015) yaptıkları araştırmalarında bankacılıkta mesai, hedef ve güven olgularının performans ve mobbing üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan çalışmada çalışanların mesai saatlerine uyması ve uzun mesaiye kalarak ödüllendirilmesi ile performans düzeyinin artacağı, yöneticilerin baskıdan vazgeçen yönetim tarzı benimsemeleri, mobbingi azaltmaları sonucunda stresin azalacağı performansın artacağı sonucuna varmışlardır.

Erkan (2017) kamu ve özel bankalarda çalışan kadınların cam tavan algılarının stres düzeylerine etkisini incelediği çalışmasında Elazığ, Malatya, Bingöl ve Tunceli illerinde faaliyet gösteren banka şubelerinde görev yapan kadın çalışanların cam tavan algılarının stres düzeylerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmiştir. Yine çalışmada, kadın çalışanların cam tavan algılarının özel veya kamu bankalarına göre farklılaşmadığı ilave olarak özel banka çalışanlarının stres düzeylerinin kamu bankası çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Karapınar (2017), stresin çalışan performansına etkisi ve katılım bankası örneği verdiği çalışmada, çalışma saatlerinin yoğun olduğu, stresin yüksek, emir komuta zincirinin katı uygulandığı, hedeflerin aylık- üç aylık- altı aylık verildiği, işten çıkarılma riskinin yüksek olduğu bankacılık sektöründe, kişilerin yoğun rekabet ortamında yaşamalarının stresle mücadele etmelerine sebep olduğunu belirtmiştir. Stresin varlığının verimliliğin düşmesine, iş gücü devrinin yükselmesine sebep olabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Ercan, Kazançoğlu ve Küçükaltan (2019) çalışmalarında, iş stresi, iş tatmini, örgütsel kıvanç ve işten ayrılma niyetinin iş performansı ile ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda iş stresine yol açan en önemli kaynakların hedef baskısı, iş yükü, yönetici unsuru olduğunu saptamışlardır. Ayrıca ücret ve yan ödemelerle birlikte ödül ve yönetici davranışının çalışanların iş tatminini etkilediğini belirtmişlerdir. Örgütsel kıvanç temasının ise duygusal boyutunun iş performansı ile ve işe aidiyet alt boyutuyla ilişkili olduğunu savunmuşlardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HEDEF BASKISININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN ARAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemine, sınırlılıklarına değinilecek sonrasında araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama sürecinde kullanılan yöntemler ifade edilerek elde edilen bulgular yorumlanacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Günümüz bankacılık sektörü ekonomik sistemin en önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektörü, en stresli sektörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Bakan vd., 2015, s. 161). Bu nedenle sektördeki çalışanların stres düzeylerini etkileyen faktörler önem arz etmektedir. Bankacılık sektörünün stresli olmasını beraberinde getiren çok sayıda faktör söz konusudur. Ancak sektöre has faktörlerin en önemlilerinden birisi bankalar tarafından kullanılan hedef baskısıdır (Bayarçelik vd, 2019, s. 506). Banka şube çalışanları hedef baskını en çok yaşayan çalışan grubunu oluşturmaktadır (Ataman vd, 2021, s. 397). Dolayısıyla hedef baskısı ile iş stresi arasındaki ilişki büyük önem arz etmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarının personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankalar Birliği verilerine göre Tokat Merkez ve İlçelerinde 5 tanesi Katılım bankası olmak üzere toplam 16 farklı bankanın 56 adet şubesi bulunmaktadır. 2021 yılı itibarıyla Tokat ilinde Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre farklı 11 bankada toplam 615 personel çalışmaktadır. Türkiye Katılım Bankalar Birliği çalışan personel bilgisi verisini yayınlamadığı için ilgili veriye ulaşamamıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar diğer şehirlerde yapılacak olan araştırmalara örnek teşkil etmektedir. Örneklem büyüklüğünün artması, çalışmanın uygulama alanının değişmesi ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin değişmesiyle elde edilen sonuçlar da farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada hedef baskının iş stresi üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla banka personellerinin tutum ve davranışları bu konular ile sınırlı kabul edilmektedir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri kurulmuştur. Devamında banka çalışanlarından elde edilen verilere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni kapsamında 650 kişiye online anket çalışmasının uygulanması planlanmıştır. Araştırmada örneklem alınmamış olup tüm banka personellerine ulaşılmaya çabalanmıştır. Toplam 360 banka personeline ulaşılarak anket çalışması uygulanmıştır. Bu anket çalışmasını gerçekleştirmek amacıyla Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi 20.07.2022 karar tarihli, 10 oturum no.lu, 01-46 sayılı kararla Etik Kurul Onayı alınmıştır (EK 3).

Banka çalışanlarının demografik değişkenleri, frekans değerleri ve yüzdelik oranları detaylı olarak gösterilmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının erkek çalışan sayısının 192 (%55) ve kadın çalışan sayısının 160 (%45) olduğu görülmektedir. Bu durumda banka çalışanlarının az bir çoğunlukla erkeklerden oluştuğunu, çalışanlar arasında yaş aralığının 31-40 yaş arası personelden 220 (%62) oluştuğunu, medeni durumlarının çoğunun 269 (%76,4) evli olduğu, eğitim durumlarının büyük bir kısmının 277 (%78,7) lisans mezunlarından oluştuğu, kaç yıldır banka sektöründe çalışıldığı sorulduğunda 208 (%59,1) ile on yıl ve üzerinde çalıştığı, çalışılan birim çoğunluğunu 237 (% 67,3) satış pazarlama biriminin oluşturduğu, çalışılan pozisyon çoğunluğunu 145 (% 41,2) yetkili ünvanının oluşturduğu, kendinizi hangi gelir düzeyinde görüyorsunuz çoğunluğun 241 (% 68,5) ile orta gelir düzeyinde gördüğünü, çalıştığınız banka türü nedir sorusuna ise çoğunluğun 219 (%62,2) ile kamu bankasında sırasıyla, Özel sermayeli banka 123 (%34,9) ve son olarak 10 (%2,8) ile katılım bankasında çalıştığı belirlenmiştir.

Çalışanlarının demografik bilgileri Tablo 6 da gösterilmiştir.

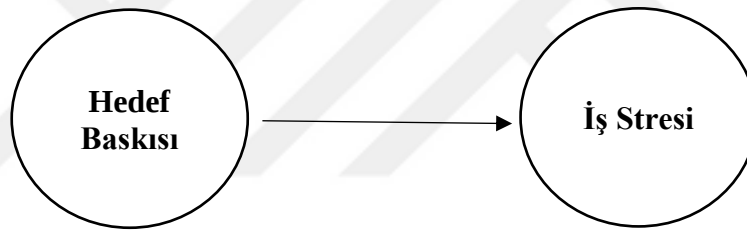
Tablo 6: Çalışanların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet?	Erkek	192	55
	Kadın	160	45
Yaş?	20 - 30 Yaş	42	12
	31 - 40 Yaş	220	62
	41 - 58 Yaş	90	26
Medeni Durum?	Evli	269	76,4
	Bekar	83	23,6
Eğitim Durumu?	Lise ve Altı	15	4,3
	Ön Lisans	19	5,4
	Lisans	277	78,7
	Lisansüstü	41	11,6
Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	1-5 Yıl	43	12,2
	6-10 Yıl	101	28,7
	10 Yıl ve Üstü	208	59,1
Çalıştığınız Birim?	Satış Pazarlama	237	67,4
	Operasyon Grubu	85	24,1
	Sigorta	19	5,4
	Diğer	5	1,4
	Yönetim	6	1,7
Bulunduğunuz Pozisyon?	Memur	51	14,5
	Yetkili	145	41,2
	Uzman	49	13,9
	Müdür Yardımcısı	64	18,2
	Müdür	21	6
	Diğer	20	5,7
	Yönetmen	2	0,5
Gelir Düzeyi?	Düşük	87	24,7
	Orta	241	68,5
	Yüksek	24	6,8
Banka Türü?	Özel	123	34,9
	Kamu	219	62,3
	Katılım	10	2,8
	Toplam	352	100

Ankete katılan banka çalışanlarının erkek çalışan sayısının 192 (%55) ve kadın çalışan sayısının 160 (%45) olduğu görülmektedir. Katılımcıların arasında en yüksek oranda yaş aralığının 31-40 yaş arası personel 220 (%62) olduğu, katılımcıların çoğunun 269 (%76,4) evli olduğu, katılımcıların büyük bir kısmının 277 (%78,7) lisans mezunlarından olduğu, katılımcıların on yıl ve üzerinde kıdeme sahip olduğu 208 (%59,1) ile, katılımcıların 237 (% 67,3) tanesinin satış pazarlama biriminde görev yaptığı, çalışılan pozisyona göre dağılımın çoğunluğunu 145 (% 41,2) yetkili ünvanının oluşturduğu, katılımcıların çoğunluğunun 241 (% 68,5) ile orta gelir düzeyinde gördüğü anlaşılmaktadır. Son olarak katılımcıların 219 (%62,2) ile kamu bankası, 123 (%34,9)' ünün özel sermayeli banka ve son olarak 10 (%2,8)' unun katılım bankasında çalıştığı görülmektedir

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.



Şekil 2 : Çalışmanın Modeli

Modelde banka çalışanlarının hissetmiş oldukları hedef baskısının iş stresi üzerine etkisi değerlendirilecektir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezi oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

H1: Çalışanların algıladıkları hedef baskısı, iş stresi algılarını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H2: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

H3: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Bir numaralı hipotez (H1), çalışanların hissettiği hedef baskısının iş stresi düzeylerini artıracaklarını öngörmektedir. Yani, hedef baskısı hissi arttıkça iş stresi de artmaktadır. İki numaralı hipotez (H2), çalışanların demografik özelliklerinin (örneğin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb.) hedef baskısı algılarında anlamlı

farklılıklar oluşturacağını öngörmektedir. Yani, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar arasında hedef baskısı algısında farklılıklar bulunabilir. Üç numaralı hipotez (H3), çalışanların demografik özelliklerinin iş stresi algılarında anlamlı farklılıklar oluşturacağını öngörmektedir. Yani, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar arasında iş stresi algısında farklılıklar bulunabilir.

Bu hipotezler, araştırmanın temel önermelerini ve incelenmek istenen ilişkileri ifade etmektedir. Araştırma sürecinde, bu hipotezlerin test edilmesi ve sonuçların analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

4.3.3 Veri Toplama Sürecinde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler

Araştırmada kullanılan veri, banka çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma için oluşturulan anket formu demografik soruların olduğu birinci bölüm ile iki temel değişkenin sırasıyla yer aldığı hedef baskısı ölçeği, iş stresi ölçeği bölümlerinden oluşmaktadır. Anket formunda katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik hazırlanan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kaç yıldır bankacılık sektöründe olduğu, bankada çalıştıkları birim, bulundukları pozisyon, gelir düzeyi ve çalıştıkları banka türünü içeren 9 soru yer almaktadır. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

4.3.3.1. Hedef Baskısı Ölçeği

Hedef baskısı ölçeği Soygür (2018) tarafından geliştirilerek çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Ölçek, bankacıların hedef baskısına yönelik ifadelerin kendi duygu ve düşüncelerini yansıtmayı amaçlayan 8 ifadeden oluşmaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan ifadeler 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir.

4.3.3.2. İş Stresi Ölçeği

Araştırmada House ve Rizzo tarafından (1972) yılında geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresle ilişkili olan psikolojik ve psikosomatik semptomlarını ölçmektedir (Efeoğlu, 2006, s. 70). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçek, çalışanın iş yerinde yaşadığı stresin ne derecede zihnini meşgul ettiğini ve kendisini geceleri uykusuz bıraktığını belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Ölçekte 7 ifade bulunmaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir.

4.3.4. Verilerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu bölümde elde edilen verilerin kullanılabilir olduklarını belirleyebilmek amacıyla uygulanan geçerlilik analizi ile güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

4.3.4.1. Faktör Analizi Sonuçları

Tabloda ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hedef baskısı ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,937, iş stresi ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,924 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte Bartlett's küresellik testlerinin sonuçlarının da $p = 0,000$ ve anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 7'de Hedef Baskısı Boyutları ve Faktör Yükleri bulunmaktadır.

Tablo 7: Hedef Baskısı Boyutları ve Faktör Yükleri

Ölçek	Boyutlar
Hedef Baskısı	1
HB7	0,884
HB2	0,883
HB1	0,869
HB4	0,852
HB8	0,848
HB6	0,846
HB3	0,845
HB 5	0,827

Hedef baskısı faktör analizi sonucunda hedef baskısı ölçeğinin faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiş ve ölçek bir boyut üzerinde toplanmıştır.

Tablo 8 'de İş Stresi Boyutları ve Faktör Yükleri bulunmaktadır.

Tablo 8 : İş Stresi Boyutları ve Faktör Yükleri

Ölçek	Boyutlar
İş Stresi	1
İŞ 3	0,902
İŞ 2	0,886
İŞ 5	0,859
İŞ 4	0,854
İŞ 6	0,836
İŞ 1	0,831
İŞ 7	0,819

İş stresi faktör analizi sonucunda iş stresi ölçeğinin faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiş ve ölçek bir boyut üzerinde toplanmıştır. Ölçeklerin normallik testi için basıklık ve çarpıklık değerleri analiz edilmiştir.

Tablo 9'da geçerlilik analizi doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 9 : Geçerlilik Analizi Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Model İndexes
CMIN	Minimum	270,433
DF	-	86
χ^2/df	$X^2/DF \leq 5$	3,145
GFI	$0,90 \leq GFI < 0,95$	,904
TLI (NNFI)	$0,85 \leq NNFI < 0,90$	,955
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	,963
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	,963
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	,078
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	,056

Not: (χ^2 and χ^2/df) = Chi-square statistics; TLI = Tucker-Lewis Index; IFI = Incremental Fit Index; CFI =

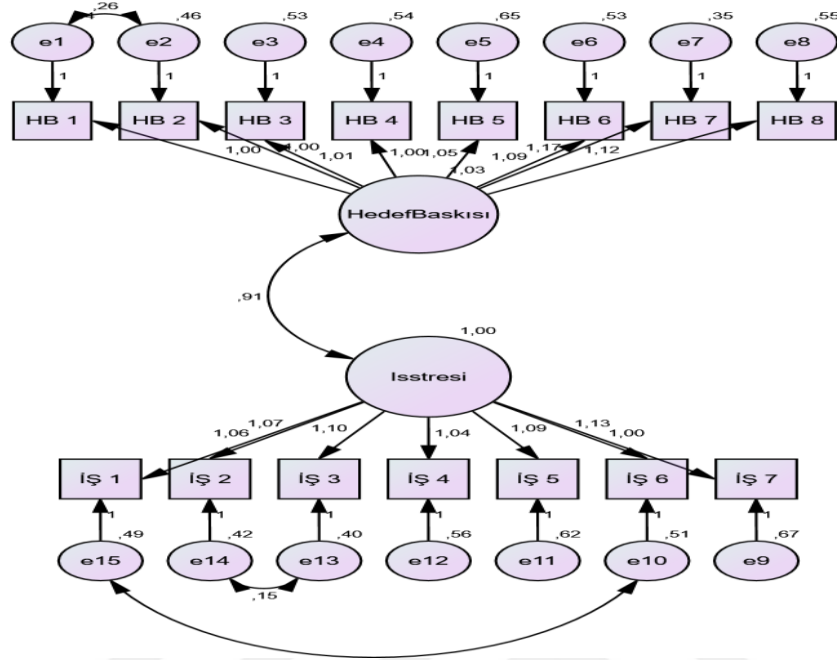
Comparative Fit Index; GFI = Goodness Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation;

SRMR = Standardized Root Mean Square Residual. Karagöz, Y. (2017).

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5’li Likert ölçeğinde 360 banka çalışanından toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Hedef baskısı ölçeği ile iş stresi ölçeği değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Verilen uyum ölçütlerine göre, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu değerlendirilebilir. χ^2/df değeri 3,145 olduğu için kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. GFI değeri 0,904 ile kabul edilebilir, TLI (NNFI) 0,955 değeriyle iyi uyum, IFI ve CFI ,963 değerleri de iyi uyum sınırları içerisinde. RMSEA ve RMR değerleri de kabul edilebilir uyum aralıklarında bulunmaktadır.

Bu değerlendirme sonucunda, araştırmanın modelinin verilere uyum sağladığı ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 3 : Kontrol Değişkenlerini İçeren Yapısal Model



Yukarıdaki analiz neticesinde elde edilen uyum indekslerinin eşik değerinin sınırlarında olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir

4.3.4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada iki ölçme aracı kullanılmıştır. Bunlar hedef baskısı ölçeği ve iş stresi ölçeğidir. Bu ölçme araçları için uygun olan geçerlilik ve güvenilirlik yöntemlerinin aşağıda istatistiksel analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 10’da güvenilirlik analizi bulguları bulunmaktadır.

Tablo 10 : Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Hedef Baskısı	8	0.948
İş Stresi	7	0.937

Çalışmanın güvenilirlik analizi Cronbach’s Alpha yöntemi ile belirlenmiştir. Ölçeklerde 0.70 ve üzeri değerler için Cronbach’s Alpha değeri güvenilir olarak kabul edilir ve bu çalışmadaki ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Cronbach, 1951). Anket formunda kullanılan ölçme araçlarına ait maddelerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı test etmek üzere Kolmogorov-Smirnov testi ve Barlett testi uygulanmış ve ölçeklerin faktör yükleri açıklanmıştır.

Tablo 11’de Örneklem Yeterlilik Testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 11 : KMO ve Bartlett’s Testi Tablosu

		Hedef Baskısı	İş Stresi
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)		0,937	0,924
	X2	2448,967	1998,737
Bartlett’s Küresellik Testi	df	28	21
	Sig.	0,000	0,000

4.4. Bulgular

Çalışmanın bulguları kapsamında banka çalışanlarının demografik verileri, çalışmadan elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi sonuçları ele alınmış, araştırmanın hipotez testleri analiz edilmiş ve korelasyon, regresyon analizleri uygulanarak test edilmiştir.

4.4.1. Algılanan Hedef Baskısı ve İş Stresi Değişkenlerine İlişkin Fark Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın değişkenleri üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Değişkenler üzerinde anlamlı fark tespit edilmeyen demografik değişkenlere yer verilmemiştir.

4.4.1.1. Araştırmaya Katılanların Algıladıkları İş Streslerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırmaya katılanların iş streslerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 12 de özetlenmiştir.

Tablo 12 : Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	8,683	2	4,342	3,609	,028
Grup İçi	419,817	349	1,203		
Toplam	428,500	351			

Anova testi sonuçları çalışma süresinin iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Hangi çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 13 de özetlenmiştir.

Tablo 13 : Çalışma Süresinin İş Stresi Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Scheffe Testi

(I) Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	(J) Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
1-5 Yıl	6- 10 Yıl	-,44308	,19971	,087
	10 Yıl Üstü	-,49094*	,18373	,029
6- 10 Yıl	1-5 Yıl	,44308	,19971	,087
	10 Yıl Üstü	-,04787	,13302	,937
10 Yıl Üstü	1-5 Yıl	,49094*	,18373	,029
	6- 10 Yıl	,04787	,13302	,937

Bu sonuçlara göre, çalışma süresi banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Özellikle 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

4.4.1.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırmaya katılanların algıladıkları hedef baskılarının çalıştıkları banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 14 de özetlenmiştir.

Tablo 14 : Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	17,720	2	8,860	7,526	,001
Grup İçi	410,854	349	1,177		
Toplam	428,574	351			

Anova testi sonuçları çalışılan banka türünün hedef baskısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Hangi banka türleri ile algılanan hedef baskısı üzerinde anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 15 de özetlenmiştir.

Tablo 15: Banka Türleri ile Algılanan Hedef Baskısı Üzerinde Anlamlı Fark Olduğunu Belirlemeye İlişkin Scheffe Testi

(I) Çalıştığınız banka türü nedir?	(J) Çalıştığınız banka türü nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Özel	Kamu	,27053	,12226	,088
	Katılım	1,28252*	,35678	,002
Kamu	Özel	-,27053	,12226	,088
	Katılım	1,01199*	,35085	,016
Katılım	Özel	-1,28252*	,35678	,002
	Kamu	-1,01199*	,35085	,016

Sonuçlara göre, banka türleri arasında algılanan hedef baskısı düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özel bankada çalışanlar ile kamu bankasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,088$). Özel bankada çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,002$). Kamu bankasında çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,016$).

Tablo 16: Banka Türünün Algılanan Stres Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Anova Testi

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arası	20,893	2	10,446	8,944	,000
Grup İçi	407,608	349	1,168		
Toplam	428,500	351			

Sonuçlara göre, gruplar arasında çalışanların algıladıkları algılanan iş stresi düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Gruplar arası F değeri 8,944 olarak hesaplanmıştır ve p değeri 0,000'den küçüktür. Bu sonuçlar, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Banka türleri arasındaki anlamlı farklılığı belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 17 de özetlenmiştir.

Tablo 17: Banka Türleri Arasındaki Anlamlı Farklılığı Belirleyebilmeye İlişkin Scheffe Testi

(I) Çalıştığınız banka türü nedir?	(J) Çalıştığınız banka türü nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Özel	Kamu	,29781	,12177	,052
	Katılım	1,38711*	,35537	,001
Kamu	Özel	-,29781	,12177	,052
	Katılım	1,08930*	,34947	,008
Katılım	Özel	-1,38711*	,35537	,001
	Kamu	-1,08930*	,34947	,008

Sonuçlara göre, banka türleri arasında çalışanların algıladıkları iş stresi düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özel bankada çalışanlar ile kamu bankasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,052$). Özel bankada çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,001$). Kamu bankasında çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,008$).

Bu sonuçlara göre, çalışanların çalıştıkları banka türü iş stresi düzeyleri üzerinde farklılıklara neden olmaktadır. Özel bankada çalışanlar, kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek iş stresi düzeyine sahiptir. Ayrıca, katılım bankasında çalışanlar kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek iş stresi düzeyine sahiptir. Uygulanan fark testleri analizleri sonuçlarına göre kurulan H2 ve H3 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

4.4.2. Hipotez Testleri

Çalışmada elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler ışığında değişkenler arasındaki korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

4.4.2.1. Korelasyon Analizi

Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 18’de Değişkenler Arası Korelasyon Analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18 : Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Hedef Baskısı	İş Stresi
Hedef Baskısı	Pearson Correlation	1	,824**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	352	352

İş Stresi	Pearson Correlation	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	352	352

Verilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuçlara göre, hedef baskısı ile iş stresi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,824 olarak hesaplanmıştır ve p değeri 0,000'den küçüktür. Bu sonuçlar, hedef baskısının artmasıyla iş stresinin de arttığını göstermektedir.

Bu bulgular, araştırmanın H1 hipotezini desteklemektedir. Hedef baskısının, iş stresi algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

4.4.2.2. Regresyon Analizi

Araştırmadaki değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisinin ele alındığı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisinin değerlendirildiği basit regresyon analizi ile analiz edilmiştir ve aşağıdaki tabloda sırasıyla belirtilmiştir.

Tablo 19'da Hedef Baskısının İş Stresi Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19 : Hedef Baskısının İş Stresi Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
İş Stresi	Hedef Baskısı	0,824	0,030	0,824	27,180	0,000

F= 738,745

R²= 0,679

Düzeltilmiş R²= 0,678

Tahmini Std. Hata= 0,62735

Anova(Anlamlılık)= 0,000

Bağımlı değişken: İş Stresi

Bağımsız değişken: Hedef Baskısı

Sonuçlara göre, hedef baskısı değişkeninin iş stresi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. B katsayısı 0,824 olarak hesaplanmıştır, bu da hedef baskısının artmasıyla iş stresinin de arttığını göstermektedir. t değeri 27,180 ve p değeri 0,000'dir, bu da ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir.

Ayrıca, regresyon modelinin genel uyumunu değerlendirmek için F değeri

kullanılmıştır. F değeri 738,745 ve p değeri 0,000'dir, bu da regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu gösterir. R^2 değeri 0,679 ve düzeltilmiş R^2 değeri 0,678 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin iş stresinin %67,9'unu açıkladığını ve iyi bir uyum sağladığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, hedef baskısının iş stresi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve regresyon modelinin iş stresi düzeylerini açıklamada etkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir ($p < 0,05$, $\beta = 0,824$).

Tablo 20 : Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların algıladıkları hedef baskısı, iş stresi algılarını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.	Kabul
H2: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır	Kısmen Kabul
H3: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır.	Kısmen Kabul

Çalışmanın neticesinde, banka çalışanlarının iş stresi yaşamalarında hedef baskısının anlamlı ve pozitif etkilediği ortaya çıkarılmış olup, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu ortaya çıkarılmış olup, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiş olup, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Çalışmanın temel amacı algılanan hedef baskısının banka çalışanları üzerinde iş stresi oluşturup oluşturmadığını belirtmektir. Çalışmada hedef baskısı ve iş stresi ölçeği olmak üzere iki farklı ölçekten yararlanılmıştır. 360 kişi üzerinde yapılan anketlerde katılımcıların büyük bir kısmı kamu bankasında çalışmakta ve on yıldan uzun süredir hizmet vermektedir. Katılımcıların geneli orta gelir düzeyinde görmektedir.

Araştırmaya katılanların iş streslerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmış, analiz sonuçlarına göre çalışma süresinin iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların algıladıkları hedef baskılarının çalıştıkları banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmış, test sonuçlarına göre çalışılan banka türünün hedef baskısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Banka türleri ile algılanan hedef baskısı üzerinde anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmış testi sonuçlarına göre, katılım bankası çalışanlarının hem özel hem de kamu bankası çalışanlarına göre hedef baskını daha az yaşadıkları anlaşılmıştır. Banka türünün algılanan stres üzerinde farklılık oluşturduğunu belirlemeye yönelik anova testi yapılmış olup banka türleri arasındaki anlamlı farklılığı belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılım bankası çalışanlarının hem kamu hem de özel sektör çalışanlarına göre daha düşük düzeyde stres algıladıkları ortaya çıkarılmıştır. Çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmış Scheffe testi sonuçlarına göre, 1- 5 yıl arası çalışma süresi olanların iş stresini 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlara göre daha az yaşadıkları belirlenmiştir.

Değişkenler arasında yapılan regresyon ve korelasyon testleri sonucunda algılanan hedef baskısı ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu kanıtlanmıştır. Araştırmanın bulgularının literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ganster ve Rosen (2013) yaptığı çalışmada birkaç yıl boyunca düzenli olarak strese maruz kalmaları düzensiz veya daha az strese maruz kalanlara göre daha fazla risk oluşturduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca çalışmada hedeflere ulaşmayı engelleyen stres faktörlerinin kişisel gelişimi de etkilediğini belirtmiştir. Güner, vd, (2014) yılında yaptığı çalışmada hedef baskısındaki artışın iş stresinde de artışa yol açacağı sonucuna varmıştır. Güney (2016)'ın çalışmada hedefler tuttukça, tutulan hedefin yerini daha

yüksek hedefler aldığından personel üzerinde oluşan baskının iş stresi yaşaması pozitif etkilediğini belirtmiştir. Daniel (2017) yaptığı çalışmada bankacılık sektöründe temel hedef hizmet kalitesini artırmak ve piyasada yetkin olmak olduğunu ortaya koymaktadır. Tatmini yüksek çalışana sahip olmak üretkenliği artıracığından stresin olmadığı ortamda organizasyonel hedeflere kolayca ulaşılabilir. Erkan (2017) yılında yapmış olduğu çalışmada hedef baskısı ile iş stres arasındaki bağlantıyı kamu bankası ile özel banka arasında farklılığa göre incelemiştir. Sonuç olarak özellikle özel bankada çalışan personellerin hedef baskısının artmasının iş stresi artışına sebep olacağı sonucuna varmıştır. Şahin ve Bedük (2019) yılında yaptıkları çalışmada artan iş yükü ve rekabet sebebiyle uygulanan hedef baskısının çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde iş stresi yaşadığı sonucuna varmışlardır. Oğrak vd. (2019) yılında yapmış olduğu çalışma hedef baskısının demografik özelliklere göre farklılaşmadığını, çalışılan birim ve bulunulan unvan veya göreve göre hedef baskısının iş stresi üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Aynı şekilde Güler (2019) yılındaki çalışmada bankacılık sektöründeki rekabetten kaynaklanan ve çalışanların performans-hedef baskısı uygulamasının çalışanların iş stresini artırdığını ileri sürmüştür. Mankin, Gürkan ve Çetin (2019)'in yapmış oldukları çalışmada benzer niteliktedir. Çalışma, daha çok müşteriye ulaşmak, müşterileri bankaya çekmek, müşterinin devamlılığını sağlamak gibi konuların asıl nedeninin hedef baskısı olduğunu vurgulayarak bu baskıya maruz kalan personelin sarf edeceği eforun iş stresi yaşamasına neden olacağını savunmaktadır. Yeşilada ve Yeniçeri (2020) yaptıkları çalışmalarında, aşırı girişimci bankaların hedef baskısını yoğun olarak uygulaması sonucu iş stresi yaşayan çalışanların etik dışı davranışlara kolayca yönelebileceğini belirtmiştir. Ünsal (2020)'ın yapmış olduğu çalışmada, satış odaklı faaliyet gösteren işletmelerin sürekli hedefleme yöntemiyle çalışıyor olması çalışanların stres yaşamalarına neden olduğunu ileri sürmektedir. Şendoğdu (2021) çalışmada hedef baskısını başka bir açıdan değerlendirerek her dönem devam eden hedef baskının üzerine bir de tüm işlemlerinin bir an evvel bitmesini isteyen müşteri baskısını da ekleyerek iş stresinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır.

Günümüzde bankalar müşteri sayısı ve pazar paylarını artırmaya yönelik ürünler geliştirmekte ve müşterilerinin dikkatini çekmeye yönelik kampanyalar düzenlemektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe pazarlama ve satış karlılık için temel amaç haline gelmiştir. Pazarlama ve satış hedefleri de banka personeli için stres kaynağını

oluşturmaktadır. Verilen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışan personel için de hedef baskısı da artmaktadır. Hedef baskısı banka personelinin iş stresi yaşamasına neden olan etmenlerden biri haline gelmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları, banka çalışanlarının algıladıkları hedef baskısının olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir. Banka yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki hedef baskısını azaltmaları önerilmektedir. Bankacılık gibi gelişimin ve değişimin hızlı yaşandığı sektörde özellikle karar alma süreçlerinde paydaşlarının, çözüm ortaklarının, personelin ve müşterilerinin, sürece dahil edilmesi alınan kararların etkinliğini artıracaktır. Bilhassa karar alma sürecine dahil olan personel kendi etkisinin de bulunduğu süreci benimsemesi kolaylaşacağından üzerinde hissedeceği yük hafıfleyecektir. Bu durum dolaylıda olsa birey üzerinde baskı unsuru oluşturmayacak çalışanlar da daha az strese maruz kalmasına yol açabilecektir. Ayrıca çalışanların stres düzeyini düşürebilecekleri çeşitli araçları geliştirmeleri, banka çalışanları üzerindeki olumsuz etkileri azaltabilecek sonuçları beraberinde getirmektedir.

Değişkenlere yönelik literatür, hedef baskısı ile iş stresi arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu nedenle araştırma literatürü destekleyici olması açısından katkı sağlamıştır.

Bu çalışmada çeşitli sınırlılıklar söz konusudur. Homojen bir yapıya büründürmek için Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarının personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma 360 banka personeli ile yapılan anket çalışmasıyla sınırlı kaldığı belirtilebilir.

Bankacılıkta hedef baskısı üzerinde yapılacak daha geniş kapsamlı araştırmalarda araştırmacılar bölgesel ve ülkeler arası katılım sağlanmasına yönelik stratejiler geliştirilebilir. Ayrıca hedef baskısı ile iş stresi arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici rolü olabilecek örgüt kültürü, iş yeri arkadaşlığı, liderlik tarzları, kişilik özellikleri gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi ile araştırma tekrarlanabilir. Ayrıca hedef baskısının oluşturduğu stresin banka çalışanları üzerindeki bireysel ve örgütsel sonuçları eklenerek oluşturulacak modeller literatüre katkı sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Akbaşı, S., Diş, O. Ve Durnalı, M. (2020). İlkokul Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 1-18.
- Akgüç, Ö. (2007). Türkiye’de Yabancı Bankalar. Muhasebe ve Finansman Dergisi, (36), 6-17.
- Aktaş, Aliye, Ramazan Aktaş. (1992). İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, S: 2.
- Altuntaş, Ö. (2012). Merkez Bankası Bağımsızlığı: Avrupa Merkez Bankası ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Karşılaştırması. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 73-84.
- Apak, Ö. C., & Belen, M. (2019). Bankacılık Sektöründe Müşteri Beklentileri ve Şikayetleri: Karabük Örneği. Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi, (13), 22-32.
- Arabacı, H. (2018). Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi. Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 25-42.
- Ataman, S., Oğrak, A., & Ataman, F. (2021). Hedef Baskısı ve İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (52), 393-412.
- Austin, J.T. Ve Vancouver, J.B., Goal Constructs İn Psychology: Structure, Process, And Content, Psychological Bulletin,(120), 1996.
- Aybas, Meryem, & Erman Türkmen. "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 Cilt.1, Ss.577-591.
- Aydın, N. (2006). Bankacılık Uygulamaları. Anadolu Üniversitesi Yayınları,13-30.

- 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(1), 159-172.
- Batıgün, Ayşegül D. Ve Şahin, Nesrin. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu". Türk Psikiyatri Dergisi, Xvii (1): 32-45.
- Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V., & Gürler, N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. İnsan ve İnsan, 6(21), 493-523.
- Beckwith, Harry, Görünmeyi Satmak, Optimist Yayın Dağıtım, 2011, İstanbul,
- Beybur, M. (2022). Şubesiz Dijital Bankacılık ve Türk Bankacılık Sektörü İçin Öneriler. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 286-303.
- Budak, Gülay ve Sürgevil Olca, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama." Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:20 Sayı: 2, 2005, Ss.95-108.
- Büte, Mustafa, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 25.1 (2011) S.171-192.
- Ceyhan, S. (2022). Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Kariyer Tatmininin Aracı Sektör Deneyiminin Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Burdur.
- Claessens, S. Ve Laeven, L. (2005). Finansal Bağımlılık, Bankacılık Sektörü Rekabeti ve Ekonomik Büyüme. Avrupa Ekonomik Birliği Dergisi, 3 (1), 179-207.
- Coşkun, M. Necat-Ardor, Hakan Naim-Çermikli, A. Hakan-Eruygur, H. Ozan Öztürk,

- Fahriye -Tokatlıoğlu, İbrahim-Aykaç, Gökhan-Dağlaroğlu, Tolga, Türkiye“De Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizleri, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, 2012.
- Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen ve Aslan, Dilek (2009). “Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”. Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 29 (1): 61-74.
- Çetinkaya, Y. (2006). Kanser Hastalarına Bakım Verenlerde Stres, Stres Yaratan Durumlar ve Etkilerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Dağlı, H. (1994). Kalkınma Bankacılığının Fonksiyonel Gelişimi: Tskb Örneği. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 49(01).
- Daniel, E. (2017). The Effect Of Internal Marketing On Employees Productivity: In Case Of Commercial Bank Of Ethiopia South Addis District (Doctoral Dissertation, St. Mary's University).
- Daudkhane, Yogesh S. “Why Smart Goals Are Not „Smart“ Enough?”, Imperial Journal Of Interdisciplinary Research (Ijir) Vol-3, Issue-6, 2017 Issn: 2454-1362, P.137-143.
- Demir, Mahmut. "İş Görenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi." Ege Akademik Bakış Dergisi 11.3 (2011): 453-464.
- Demirel, Onur, Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Pazar Gücü Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2014.
- Edinsel, S. (2018). Kişiliğin ve Örgütsel Kariyer Planlamanın Bireysel Kariyer Planlama

ile Kariyer Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Efeoğlu, İ. E. 2006. “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi Adana

Ekinci, H. Ve Ekici, S. (2003) “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, No:1, 109-120.Ss.

Elvan, Eser., & Kılıç, Y. (2017). Mezopotamya’nın İlk Kent Binaları (Tapınaklar) ve İşlevleri. Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi, 4(13), 412-438.

Erdem, Ekrem, “Para Banka ve Finansal Sistem”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Eren, Veysel ve Durna, Ufuk (2006). “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”. Selçuk Üniversitesi Karaman İİB Dergisi, 10 (9): 40-51.

Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(18), 92-105.

Ergün, M. (1994). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Ocak Yayınları, 5.

Erkan, G. K. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algılarının Stres Düzeylerine Etkisi. International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic, 12(3), 341-354.

Fiordelisi, F. (2002). Shareholder Value And The Clash In Performance Measurement: Are Banks Special. In Actes Du Xı International" Tor Vegata" Conference On Banking And Finance.

Freudenberger, Herbert J. (1974). “ Staff Burn-Out”. Journal Of Social Issues, 30 (1): 159-165.

Gill, A. S., Flaschner, A. B. Ve Shachar, M. (2006). “Mitigating Stress And Burnout By

Implementing Transformational-Leadership”. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 18(6): 469-481.

Girgin, Günseli ve Baysal, Asuman (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”. Tsk Koruyucu Hekimler Bülteni, 4 (4): 172-187.

Goodhart, C. A. (1989). Why Do Banks Need A Central Bank? In Money, Information And Uncertainty (Pp. 176-193). Palgrave Macmillan, London.

Güler, O. Performans Hedeflerinin Belirlenmesinin Çalışanların İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışmasına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Güler, Yunus Bahadır. "Perakendecilik Sektöründe İşletme ve Müşteri Pazarlama Etik Bakış Açılarının Karşılaştırılması." Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 34 (2014): 65-75.

Gümüş, S. (2014). Bankacılıkta Pazarlama (Vol. 70). Hiperlink Eğit. İlet. Yay. San. Tic. Ve Ltd. Sti..

Gümüştekin, G. E., Öztemiz, A. B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1): 271-287.

Güney, A. (2016). Yeni Çalışma Paradigmalarında Banka Çalışanlarının İşe Karşı Tutumu. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(1), 104-131.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayıncılık.

Hasan, I., & Marton, K. (2003). Development And Efficiency Of The Banking Sector In A Transitional Economy: Hungarian Experience. Journal Of Banking & Finance, 27(12), 2249-2271.

II. Uluslararası Afro - Avrasya Araştırmaları Kongresi International Congress On Afro - Eurasian Research II. 2017, Malaga

Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. Istanbul University Econometrics And Statistics E-Journal, (7), 1-23.

Kaçmaz, Nazmiye. "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu." İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi 68.1 (2005) Ss.29-32.

Karapınar, Murat - Gürbüz, Hüseyin, "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Ve Kopenhag Kriterlerine Göre Ölçülmesi Ve Karşılaştırılması", Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015, Cilt:10, Sayı:2, 245-268.

Karapınar, T. (2017). Stresin Çalışan Performansına Etkisi ve Türkiye'deki Bir Katılım Bankası Örneği (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kaya, Ferudun, Türkiye'de Kredi Kartı Uygulaması, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2009, Yayın No:263

Kaya, S. (2003). Uluslararası Bankacılık. Ankara: Nobel Yayınları.

Kepenek, Y., & Yentürk, N. (2005). Türkiye Ekonomisi. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Kıdak, Levent – Aksaraylı, Mehmet "Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri." Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7.1 (2009): 75-94.

Kılıç, E. K. (2020). Dünyada Bankacılık Tarihi ve Krizleri: Türkiye'deki Bankacılık Sektörü. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(1), 1-31.

Koçak, Orhan-Erdoğan, Zeynep Büşra, "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 60, 2011/1, S.259-283 www.ıudergi.com.tr/index.php/

Korkmaz, C. (2019). Öğretim Üyelerinin Akademik Unvanlarına Yönelik Algıları İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin Analizi.

- Köktürk, A. (2021). Türk Ordusunun Sermaye ile İlişkisi Ve Ordu-Siyaset İlişkisinin Dönüşümü. *İnsan ve İnsan*, 8(29), 15-29.
- Kutlu, Hüseyin Ali-Demirci, N. Savaş “Kobi’lerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri,” Kobi’ler Ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık 2007 S.187-198.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *Maslach Burnout Inventory Manual-Human Services Survey* (3rd Ed.). Mountain View, Ca: Consulting Psychologist Press.
- Mavisu, Habibe. Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Mavridis, D. G. (2004). The Intellectual Capital Performance Of The Japanese Banking Sector. *Journal Of Intellectual Capital*, 5(1), 92-115.
- Mısırlı, İrfan (2004). Genel ve Teknik İletişim (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 2009, İstanbul.
- Mumcu, A. (2014). Etik İklim ve Algılanan Örgütsel Adalet İlişkisi: Tokat İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Nabiyeva, Günay, 2021 “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Görenlerin Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü (Doktora Tezi)” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mayıs 2021
- Nas, Z., & Murat, A. T. E. Ş. (2020). Mobbing’in Banka Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği. *Pearson Journal*, 5(9), 363-390.
- Oğrak, A., Ataman, S., & Ataman, F. (2019). Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı Algısı: Van İlinde Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerine Bir Uygulama. *İksad Dergisi*, 5 (19), 259-267.
- Önbıçak, A. E., Kazançoğlu, İ., & Küçükaltan, B. (2019). İş Stresi, İş Tatmini, Örgütsel

- Kıvanç ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminin İş Performansı ile İlişkisi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14, 101-114.
- Örücü, E., & Demir, B. (2010). Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1).
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 251-281.
- Özbek, A. (2022). Hedef Baskısı ve Haset Duygusunun Satış Elemanının Tükenmişliğine Etkisi: Çorum İlinde Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi
- Özdemir, M. (2012). Kamu Yönetiminde Etik. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), 177-193.
- Özdemir, R. (2014). Bankacılıkta Hedef Baskısı. Yeniçağ Kamu Gazetesi: 3-4
- Özkan, H. H. (2006). Popüler Kültür ve Eğitim. Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1), 29-38.
- Özkaraman, A. R. (2013). Şirket Birleşmeleri ve Birleşmelerin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir İnceleme (Teb-Fortis Birleşmesi).
- Öztürk, A. (1994). "İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Analizler", Verimlilik Dergisi, Ss. 114-116-122.
- Öztürk, Ümit "Performans Yönetimi", Alfa Yayıncılık, 2009, İstanbul.
- Parasız, İlker, Modern Bankacılık-Teori Ve Uygulama, Reba Tasarım, Kuşak Ofset, İstanbul, 2000.
- Parker, H. (2007). Stress Management. Delhi, Global Media.
- Pehlivan-Aydın, İlayet (2002). Yönetimde Stres Kaynakları. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pelit, E., Türkmen, F., 2008. Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma.

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1), S. 102.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (İnci Erdem Çev.). Nobel, Ankara.
- Sakarya, Ş. (2010). Camels Derecelendirme Sistemine Göre İmkb'deki Yerli ve Yabancı Sermayeli Bankaların Karşılaştırmalı Analizi. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Akad), 7-21.
- Sarisir, S. (2009). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Yerel Bankacılık Girişimleri: Niğde Örneği. Türklük Bilimi Araştırmaları, (26), 199-216.
- Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2004). "Understanding Sales Quotas: An Exploratory Investigation Of Consequences Of Failure". Journal Of Business & Industrial Marketing, 19(1), 39-48.
- Seçer, B., & Çınar, E. (2011). Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 18(2), 49-62.
- Sekman, M. 2013. İş Dünyasının Yeni Sendromu: Hedef Baskısı. Kigem
- Selimoğlu, Emel Ve Hatice Biçen Yılmaz. "Hizmet İçi Eğitimin Kurum V ve Çalışanlar Üzerine Etkileri." Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (E-Dergi), [Http://Www.Paradoks.Org](http://www.paradoks.org), Issn 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1 (Ocak-2009).
- Serkan, Ada, Semra, Öncü, & Aktaş, R. (2007). Yeniden Yapılandırma Döneminde Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), 247-266.
- Soydan, H. Y. (1987). Yeni Bir Bankacılık Uygulaması: Kredi Pazarlaması. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1-2), 113-118.
- Soygür, İsmail Cüneyt, Bankacılık Sektöründe Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Isparta, 2018
- Sökmen, Alptekin (2005). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma”. Ekonomik

ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1 (2): 1-27.

Sutton, A. L. (2011). Stress Related Disorders (Third Edition). Usa, Omnigraphics.

şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547.

şahin, M., & Bedük, A. (2019). Çalışanlarda İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: Bankacılık Örneği. International Social Sciences Studies Journal, 5(31), 1448-1458.

şahin, M., & Bedük, A. (2019, March). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Konya İlinde Bir Uygulama. In Ereęli International Science And Academic Congress (Vol. 9, No. 10, Pp. 153-161).

şen, Ayře. (2004). Yatırım Bankacılığı ve Sermaye Piyasaları Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi, İstanbul. 1-47

şendoğdu, A. A., Yazgan, A. E., & Ak, Ö. K. (2021). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (39), 263-290.

şentürk, M., Kayhan, S., & Bayat, T. (2016). Küresel Finans Krizi Sonrasında Merkez Bankacılığı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(3), 147-160.

Takan, M., & Boyacığlu, M. A. (2011). Bankacılık: Teori, Uygulama ve Yöntem. Nobel Akademik Yayıncılık.

Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. Ve Schaufeli, W. B. (2001). "From İnequity To Burnout: The Role Of Job Stress". Journal Of Occupational Health Psychology, 6(4): 303-317

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 231-241.

- Tekin, Z. (2018). Bankacılık Sektöründeki Sosyal Pazarlama Uygulamalarının Etik İklim ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 807-824.
- Tokmak, I. S., & Selva Turgut, H. (2013). Algılanan Kurumsal İtibarin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.
- Tokol, T. (1984). Ticari Bankacılıkta Pazarlama Anlayışının Önemi.
- Topdağ, D., & Nihat, I. Ş. I. K. (2019). Katılım Bankacılığının Gelişimi ve Türkiye'deki Katılım Bankaları Üzerine Bir Nedensellik Analizi. *International Journal Of Islamic Economics And Finance Studies*, 5(3), 65-86.
- Torlak, Ö. (2003). Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi. İstanbul: Beta Yayınları, 2003, İstanbul.
- Torun, M., & Altay, E. (2019). Ticari Bankacılık Sektöründe Sorunlu Kredileri Etkileyen Faktörlerin Analizi. *Journal Of Management And Economics Research*, 17(1), 179-200.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyonu. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Turuñ, Ö. Ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2), 183-206.
- Tüllef, E. (2020). İş Stresinin İşe Tutkunluğa Etkisinde Örgüt Temelli Öz-Saygının Düzenleyici Rolü (Doctoral Dissertation, Bursa Uludag University).
- Türkiye Bankalar Birliği (2022), Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları. Rapor Kodu: Dt13, İ-İii
- Türkiye Kalkınma Bankaları Birliği. (2017), Dünyada İslami Bankacılık Büyüyor. *Katılım Finans Dergisi*. Sayı 2, 1-68

- Uyargil, C. (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Ünal, S., & Demir, M. (2017). Banka ve Müşteri Arasında Uzun Soluklu İlişkide İlişkisel Pazarlama Faktörü. In International Congress On Afro-Eurasian Research Iı (Vol. 17, P. 227).
- Vurucu, Mehmet-Arı, Mustafa Ufuk, “A’dan Z’ye Bankacılık Yasal Mevzuat-Ürün /Hizmetler-Uygulamalar” Seçkin Yayıncılık, 2014, Ankara.
- Yardim, M. (2017). Dışsal ve İçsel Motivasyon İle Psikolojik Sermaye Etkileşiminin İş Tatmini Ve Performansa Etkileri.
- Yazıcı, Mehmet, Bankacılığa Giriş, Beta Yayınları, 2011, İstanbul.
- Yeşilada, T., & Yeniçeri, İ. Banka Çalışanları Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21(1), 161-175.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 107-117.
- Yeyati, E. L., & Micco, A. (2007). Concentration And Foreign Penetration In Latin American Banking Sectors: Impact On Competition And Risk. Journal Of Banking & Finance, 31(6), 1633-1647.
- Yıldırım, O. (2020). Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(2), 63-77.
- Yıldırım, O. (2020). Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(2), 63-77.
- Yıldırım, O. (2020). Türkiye Ekonomisinde Katılım Bankacılığı. Econder International Academic Journal, 4(2), 518-529.

Yükselen, Cemal, “Satış Yönetimi” Detay Yayıncılık, 2008, Ankara.

Online kaynaklar

<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Banka+Hakkinda/Tarihce/> Erişim tarihi 05/09/2022

<https://kalkinma.com.tr/bizi-taniyin/yatirimci-iliskileri/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari>
Erişim Tarihi 07/09/2022

https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_Listesi.asp?tarikh=7/9/2022 Erişim Tarihi 07/09/2022

<https://www.turkiyesigorta.com.tr/urunlerimiz> Erişim Tarihi: 29/09/2022

<https://www.isbank.com.tr/yatirim-hizmetleri> Erişim Tarihi: 29/09/2022

<https://www.vakifbank.com.tr/kartlar.aspx?pageID=160> Erişim Tarihi: 29/09/2022

<https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bireysel/mevduat> Erişim Tarihi: 29/09/2022

<https://www.halkbank.com.tr/tr/bireysel.html#> Erişim Tarihi: 29/09/2022

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm> Erişim Tarihi: 04/10/2022

<https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/6541/programin-amaci-ve-gerekcesi> Erişim Tarihi: 04/10/2022

www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 17/10/2022

EK:1 ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Erdem ACER
Kişisel Bilgiler	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 28.03.1989 / Tokat
İletişim Bilgileri	E-posta: erdem.acer@vakifbank.com.tr
Öğrenim Bilgileri	Lise: 2003-2007 Cumhuriyet Lisesi Lisans: 2012-2016 Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü İşletme Programı (Devam Ediyor)
İş Deneyimi	2017-Halen: Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O : KOBİ Portföy Yöneticiliği

EK:2 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı, aşağıdaki anket akademik olarak hazırlanmış olup **Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisinin Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma** adlı Yüksek Lisans tezinde kullanılacaktır. Katılımcılardan hiçbir şekilde isim veya banka adı talep edilmemektedir. Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır anketin doldurulması, yaklaşık 5 dakika sürmektedir. Lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Sorulara içtenlikle cevap vermeniz bizim için yeterlidir. Anketten elde edilecek veriler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kesinlikle hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Erdem ACER

(TOGÜ Yüksek Lisans Öğrencisi- İletişim: 0

(541) 871 96 76

1	Bu çalışmaya gönüllü olarak katılıyorum. [Cevabınız "Evet" ise ikinci soruya geçebilirsiniz, eğer "HAYIR" ise anketi burada sonlandırabilirsiniz.	EVET ()	HAYIR ()
2	Cinsiyetiniz ? ERKEK () KADIN ()		
3	Yaşınız ?		
4	Medeni Durumunuz? EVLİ () BEKAR ()		
5	Eğitim durumunuz ? LİSE VE ALTI () ÖN LİSANS () LİSANS () LİSANS ÜSTÜ ()		
6	Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz? 1-5 YIL () 6-10 YIL () 10 YIL VE ÜSTÜ ()		
7	Çalıştığınız birim nedir? SATIŞ- PAZARLAMA () OPERASYON GRUBU () SİGORTA () DİĞER ().....		
8	Bulunduğunuz pozisyon nedir? MEMUR () YETKİLİ () UZMAN () MÜDÜR YARDIMCISI () MÜDÜR () DİĞER ().....		
9	Kendinizi hangi gelir düzeyinde görüyorsunuz? DÜŞÜK () ORTA () YÜKSEK ()		
10	Çalıştığınız banka türü nedir? ÖZEL () KAMU () KATILIM ()		
11	Aşağıdaki soruları yan tarafta bulunan seçeneklerin altına işaretleyiniz.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM
	Genel olarak Hedef Baskısına maruz kaldığımı düşünüyorum		
	Yöneticilerim personele satış ve pazarlama amaçlı hedef baskısı uygular.		
	Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.		
	Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum		
	Bankamın pazarlama ve satış stratejilerinin beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum		
	Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.		
	Hedef baskısından dolayı strese giriyorum ve sosyal yaşamım bundan etkileniyor.		
	Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda bazen gerçekleştirilmesi imkânsız işleri yapmam isteniyor.		
	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.		
	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.		
	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.		
	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.		
	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.		
	Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.		
	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.		

EK 3: ETİK KURUL KARARI

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
20.07.2022	10	01-46

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkan Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR başkanlığında toplandı.

KARAR 10.24- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 16.06.2022 tarih ve 174678 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi; Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ YAZARI	Erdem ACER (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Eren YÜRÜDÜR
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Doç. Dr. Mehmet KARGÜN
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Yücel EROL
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Fatih YAZICI
Üye
(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Şevki BABACAN
Üye
(İmza)