



T.C.

BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANSA DAYALI PRİM
SİSTEMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT KOCA

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ

Bilecik, 2019

10215324

T.C.
BİLECİK ŐEHY EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANSA DAYALI PRİM
SİSTEMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

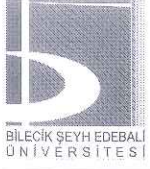
MURAT KOCA

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Özüm EŐİLMEZ

Bilecik, 2019

10215324



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSİS Belge No	DFR-172
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	03.01.2017 / 28
Revizyon Tarihi	
Revizyon No'su	00
Toplam Sayfa	1

Öğrencinin Adı Soyadı: Murat KOCA
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üye. Özüm EEİLMAT
Tezin Özgün Adı : Benimsenile Sektörde Performans Dayalı Prem
Sisteminin Rolü Üzerine Bir Araştırma
Tezin İngilizce Adı : A Study of Performance Based Premium
System's Role in Banking Sector

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 29.07.2019

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ /OY ÇOKLUĞU ile İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üye. Özüm EEİLMAT

Üye

Prof. Dr. Sena Behaloğlu

Üye

Dr. Öğr. Üye. Senra Altınöz Zorpli

Üye

Üye

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / 20.... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

BEYAN

“Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sisteminin Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Murat KOCA

25.03.2019

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında bana zaman ayırıp çalışmamı titizlikle takip eden değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Özüm EĞİLMEZ'e değerli katkı ve emekleri için teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca jürimde yer alıp tezimin güçlenmesinde katkısı bulunan çok saygı değer hocam Sayın Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU'na da teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Her konuda olduğu gibi bu tezde de kendi zamanından fedakârlık yaparak beni her zaman destekleyen sevgili eşime ve biricik oğlum Oğuz Kerem KOCA'ya; değerli anneme ve merhum babama sonsuz şükranlarımı sunarım.

Murat KOCA

ÖZET

Bu tezin temel amacı bankacılık sektöründe performansa dayalı prim sisteminin çalışanlar üzerindeki rolünü incelemektir. Bu bağlamda, seçilen ölçek yardımıyla prim sisteminin genel rolünü ölçen ifadelerin, yanıtlayıcıların bağlı oldukları bölümler düzeyinde anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tezin örneklemini özel bir bankada sekiz farklı bölümde çalışan 253 banka çalışanı oluşturmuştur. Tezin amacı doğrultusunda Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler ile “Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesi ve “Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir” ifadesi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0.05$).

Anahtar Kelimeler: Prim Sistemi, Bankacılık, Performans, Parametrik Olmayan Test

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to examine the role of performance based prime system on employees in the banking sector. In this context, by means of the selected scale it has been determined whether the expressions that measure the general role of the premium system differ significantly at the level of the departments to which the respondents are connected and the relationship between them has been tried to be revealed. The sample of the thesis consisted of 253 bank employees working in eight different departments in a private bank. In line with the purpose of the thesis, according to Kruskal Wallis H Test results, there is a significant difference between the departments where the bank employees work and the statement "I am generally satisfied with the premium system applied in the institution" and the statement "My individual efforts are noticed with the premium system" ($p < 0.05$).

Keywords: Premium System, Banking, Performance, Non-Parametric Test

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN

1.1. PRİM KAVRAMI.....	2
1.1.1 Motivasyon.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürü Değişimi.	4
1.1.3 Adaletli Prim Sistemi	4
1.1.4 Yöneticilerin Etkisi	5
1.1.5. Sendika Etkisi.....	5
1.1.6. İşe Alım Ve İşte Tutma	6
1.2. PRİM MODELLERİNİN TEORİK TEMELLERİ.....	6
1.2.1 Beklenti Teorisi	6
1.2.2. Güçlendirme Teorisi.....	7
1.2.3. Vekalet Teorisi	8
1.2.4.Ters Seçim ve Teşvik Planlarının Performansa Bağlı Ücret Modellerinde Rolü	10
1.2.5. Prim Sisteminin Mantığı	10
1.3. PRİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ.....	11

1.3.1. Prim Sisteminin Avantajları	11
1.3.2. Prim Sisteminin Dezavantajları.....	12
1.3.3. Prim Sisteminin Uygulanması.....	13
1.4. Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sistemleri Uygulamaları	17

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PRİM SİSTEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE HEDEFLERİ	19
2.2. ARAŞTIRMANIN DEĞERİ.....	20
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI.....	20
2.4. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	20
2.5. ÖRNEKLEM SEÇİMİ	21
2.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	21
2.8. ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI.....	21
2.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER.....	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMALAR

3.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	23
3.2. ÇALIŞMANIN DEMOGRAFİK SONUÇLARI	23
3.3. PRİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELERİN İSTATİSTİKLERİ.....	26
3.4. PRİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELERİN TESTLERİ.....	39
DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	51
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	62

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Yaşları.....	23
Tablo 2: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Mezuniyet Durumları.....	24
Tablo 3: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümler.....	24
Tablo 4: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Araştırmanın Yapıldığı Bankada Çalışma Süreleri.....	25
Tablo 5: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süreleri.....	25
Tablo 6: Prim Sistemini Etkileyen İfadeler İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalaması Ve Standart Sapması.....	26
Tablo 7: Ankete Katılan Katılımcıların Belirlenen 18 İfadeye 5’li Likert Ölçeğine Göre Verdikleri Cevaplar.....	27
Tablo 8: 1. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	29
Tablo 9: 2. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	29
Tablo 10: 3. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	30
Tablo 11: 4. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	30
Tablo 12: 5. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	31
Tablo 13: 6. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	31
Tablo 14: 7. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	32
Tablo 15: 8. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	33

Tablo 16: 9. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	33
Tablo 17: 10. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	34
Tablo 18: 11. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	35
Tablo 19: 12. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	35
Tablo 20: 13. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	36
Tablo 21: 14. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	36
Tablo 22: 15. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	37
Tablo 23: 16. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	37
Tablo 24: 17. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	37
Tablo 25: 18. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu.....	38
Tablo 26: İfade 1'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	40
Tablo 27: İfade 2'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	40
Tablo 28: İfade 3'ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	41
Tablo 29: İfade 4'ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	41

Tablo 30: İfade 5'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	42
Tablo 31: İfade 6'nın Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	42
Tablo 32: İfade 7'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	43
Tablo 33: İfade 8'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	43
Tablo 34: İfade 9'un Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	44
Tablo 35: İfade 10'un Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	44
Tablo 36: İfade 11'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	45
Tablo 37: İfade 12'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	46
Tablo 38: İfade 13'ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	46
Tablo 39: İfade 14'ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	47
Tablo 40: İfade 15'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	47
Tablo 41: İfade 16'nın Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	48
Tablo 42: İfade 17'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	48
Tablo 43: İfade 18'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları.....	49

GİRİŞ

Ücret, işveren-çalışan ilişkisinde merkezi bir unsurdur. Çalışan için büyük önemi nedeniyle, performans düzeylerini optimize etmek için bir kaldıraç olarak kullanılması, işveren için büyük bir ilgi konusu olmaya devam etmektedir. Bununla birlikte, ücret büyük ölçüde, o örgütün özel alanda mı yoksa kamusal alanda mı olacağına bakılmaksızın, işçi ve örgütün çekirdek ilişkisi harici unsurlardan etkilenmektedir. Bu etkiler arasında hükümet, istihdam ve ücret ile ilgili yasal yapılar ve mevzuat, rakipler ve örgütün ekonomik koşulları yer almaktadır. İşvereni ücret belirleme konusunda kısıtlayan çeşitli güçlere rağmen, performans dayalı prim, çalışan davranışını etkilemesiyle örgütsel hiyerarşinin çeşitli seviyelerinde ve çeşitli biçimlerde denenmek üzere ücretin şekillendirilmesinde önemli bir yol olarak ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi literatüründe performans için ücret gelişimi büyük ölçüde Vekâlet Teorisi'ne dayanmakla birlikte, ödeme yaklaşımlarının mantığını oluşturan Beklenti Teorisi ile birleştirilmektedir (Liang, 2013). Performansa dayalı ödeme kavramı 1980'lerde ve 1990'larda gelişmiş ülkelerde ve büyük şirketlerde dikkat çekmiştir. Sonraki dönemde ise, özellikle de gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir şekilde kullanıldığı söylenebilmektedir. Son zamanlarda da bireysel temelli prim kavramlarından, ekip temelli prim kavramlarına doğru kaymalar olmuştur.

Bu tezin temel amacı ise bankacılık sektöründe performansa dayalı prim sisteminin çalışanlar üzerindeki rolünü incelemektir. Araştırmanın evrenini prim sisteminin var olduğu bankalar ve örneklemini ise Türkiye'de faaliyet gösteren Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli özel bir banka ve sekiz farklı bölümde çalışan 253 personeli oluşturmaktadır.

Tezin ilk bölümü prim kavramının içeriğini oluşturan alanyazından meydana gelmektedir. İkinci bölüm ise tezin amaç ve hedefleri, örnekleme, özgün değerinin bahsedildiği "Bankacılık Sektöründe Prim Sistemi Üzerine Bir Araştırma" adlı bölümden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise Bulgular ve Tartışmalar kısmı yer almakla birlikte son bölümde Değerlendirme, Sonuç ve Öneriler kısmı bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIN

1.1. PRİM KAVRAMI

Ücret, Torrington, Hall ve Taylor (2005) tarafından çalışanın gösterdiği zaman, özveri, çaba ve kabiliyet karşılığında işveren tarafından sağlanan mali şartlar olarak tanımlanmaktadır. Bu ifade gibi, ücret için çeşitli tanımlar mevcut olmakla birlikte, genellikle üstlenilen iş için sunulan para prensibi etrafında birleşmektedir. Kabul edilen bu temel tanımla birlikte, ücret tespiti için çeşitli maaş tespit teorileri ve iş piyasası devreye girmektedir.

Prim, bir bireyin şirket tarafından belirtilen belirli kriterlere göre değerlendirilen performansına dayalı olarak sunulan bir finansal ödül sistemidir. İş kavramı içerisinde prim, bir birey veya ekibin atanmış işlerde belirli bir süre içinde ve nasıl bir performans sergilediğiyle ilgilidir.

Primin içeriği şirketler arasında farklılık göstermekle birlikte, şirketlerin çalışanlarının aldıkları ücret ve performansları arasındaki bağlantıyı güçlendirmek için yeni yollar aradıkları görülmektedir (Lee ve Eyraud, 2008). Bunun yanında, bir şirketin performansı ile performansla ilgili ödemeyi getirme seçimi arasında neredeyse hiçbir bağlantı olmadığı durumlar da görülmektedir. Primin tanımı yapılırken, performansın ne kadar ve nasıl gerçekleştiği vurgulanmaktadır (Armstrong ve Cummins, 2011). Prim, ödülün, davranışı veya bireysel performansı ev dolayısıyla örgütsel performans için anlamlı bir şekilde etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (Gerhart ve Rynes, 2003; Pfeffer, 1998; Rigby, 2001; Rosenthal vd., 2005).

Rekabet perspektifine göre değerlendirildiğinde, değişim gereksinimi, pazarda rekabet edebilirliği korumak ile ilgilidir. Rekabetçi kalma dürtüsü, üretimi arttırma teşviki ihtiyacına yol açmaktadır. Prim planlarının arkasındaki itici güç bu nedenle pazardaki rekabet edebilirliği arttırmanın bir aracı olarak görülmektedir. Primin ayrıca işgücünü işe almada, elde tutmada ve onlara ilham vermede de

kullanıldığı bilinmektedir (Wragg, 2004). Bu durum, kaliteli çalışanların, enerjilerinin ödüllendirilerek kabul edileceğini umdukları bir şirketin çekiciliğinin, diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu inancına dayanmaktadır.

Dohmen ve Falks (2006) prim uygulamalarının iş başvurusunda bulunan kişilerin özelliklerinden dahi etkilendiğini ifade etmektedirler. Ayrıca, primin teorik amacının çalışanların refahlarını iyileştirmek için bir olgu olduğu fikrine dayandığını belirtmektedirler.

Yuan vd. (2013) çalışmalarında, prim sisteminin sunulmasına neden olan unsurları üç boyutta incelemektedir. Motivasyon, bunlardan ilkidir. Bu bağlamda, faaliyetlerin farklılaşması, işe harcanan zamanın arttırılması ve daha profesyonel gelişim faaliyetlerinin yapılması da dahil olmak üzere mevcut olan bir takım iş ile ilgili uygulamaların değişmesi inancının varlığı ile açıklanmaktadır. İkincisi ise, işe alım ve işte tutundurmadır. Burada amaç daha fazla sayıda aday çekebilmektir. Son unsur ise, istendik davranış değişikliklerinin devamının sağlanmasıdır.

Literatüre genel olarak bakıldığında, bir şirkete prim sistemlerinin uygulanmasında etkili olan yedi unsur sayılabilmektedir (Aljumah, 2015). Bunlar; motivasyon, değişen örgüt kültürü, adaletli ödeme sistemi, yöneticilerin yönetmesi, sendika etkisinin azaltılması, personel alımı ve istihdamı olarak sayılabilir. Aşağıda yer alan alt bölümlerde bu unsurların tanımları yapılmıştır.

1.1.1.Motivasyon

Çalışan motivasyonu, elde edilen işe yönelik bireysel çaba göstermeye ve bu işi arzu edilen bir ödül ile ilişkilendirmeye dayanmaktadır. Motivasyonun güçlü olması ve güçlendirilmesi prim sisteminin bir amacı olmakla birlikte; çalışanlarla anlaşarak belirli çalışma hedeflerini tanımlamanın ya da ortaya konacak çalışma yaklaşımlarını belirlemenin önemini vurgulanması gerekmektedir (Lewis, 1997).

Yuan vd. (2013) prim sisteminde sunulan hedeflerin, beklentiyi arttırdığını ifade etmişlerdir. Prim sisteminin yakın ya da uzun zamandır var olup olmadığına bakılmaksızın, çoğu prim sistemi bir amaç olarak motivasyon dahilinde tanımlanmaktadır (Frey ve Jegen, 2000). Yapılan bir başka çalışmada ise, yapılacak

iyi bir değerlendirmede, sağlanacak ödölün prim sistemini desteklemede, motivasyondan daha önemli olduğu sonucuna varmıştır (Cannell ve Wood, 1992).

1.1.2. Örgüt Kültürü Değişimi

Genel olarak, prim sisteminin bir parçası olarak düşünölebilecek performans yönetimi teknikleri, organizasyon tarafından kullanılan sistemleri geliştirme ve organizasyonel öğrenmeyi geliştirme amacı ile ilişkilendirilir. Bu durum, yönetsel amaçların açıklığa kavuşturulması, hesap verebilirlik ve amaçlara bağlılığın artmasıyla geręekleřtięi düşünölmektedir (Avrupa Komisyonu, 2012).

Hartog ve Verburg (2004), prim sisteminin örgüt kültürü üzerindeki etkisini ve bu kültürün çalışanlara sağlanan katılım, yenilikçilik ve değer ile ilişkilili olup olmadığını araştırmışlardır. Prim planlarının bu rolünün, daha yüksek performans standartlarını müzakere etmek için kullanıldığını belirtmişlerdir. Bunun yanında, Marsden (2004) çalışmasında prim sisteminin uygulanmasının asıl nedeninin, yönetim standartlarını yükseltmek olduğunu vurgulamışlardır. Bu şekilde örgütlerin daha fazla performans odaklı olmaları beklendiği ve dolayısıyla kurum kültürü değişimi arzusunun varlığını öne sürmektedirler. Bu nedenle kurum kültüründeki değişimin şirketler için prim sisteminin uygulamasında önemli bir faktör olduğunun göz ardı edilemediği belirtilmektedir (Kessler ve Bach, 2011).

1.1.3 Adaletli Prim Sistemi

Çalışanların prim sistemi bağlamında performanslarını etkileyen en önemli kritik faktörlerden biri de adalet olgusudur. Fehr vd. (2008, s. 2) ifade ettiği gibi yüksek iş performansının uzun vadeli olması, büyük ölçüde, adaletin öneminin arttığı noktada başlamaktadır.

Adalet duygusunu yaratmanın en etkili yolu, işverenin çalışanlarına verdiği işleri zorluk derecesine göre ayırmasıyla başlamakta, çalışanın çabalarının adil bir şekilde değerlendirilmesi ile devam etmektedir. Adalet duygusu yaratılmadığında ise, işverenlerin çalışanlarından arzuladığı performansı elde etmesi oldukça zor olacaktır. Dolayısıyla, “ne kadar çok prim, o kadar çok satış” ifadesini “adalet algısının olduğu

ortamda, ne kadar çok prim, o kadar çok satış” şeklinde değişmesi gerektiği ortaya konulmaktadır (<https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/saticilar-adil-prim-istiyor-haberi-345082>).

1.1.4. Yöneticilerin Etkisi

Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasında sorumluluk alan yöneticilerin görevlerini yerine getirmeleri, prim sistemi kavramı içinde ve işletilmesinde büyük bir öneme sahiptir (Storey ve Sisson, 2005). Çalışanlar için ücret ve prim miktarlarının belirlenmesi konusunda yöneticilerin sorumluluk alma arzusu son derece yüksektir. Bu bakış açısı doğrultusunda, insan kaynakları departmanı sadece bilgi sunumundan sorumludur. Burada problem, yöneticilerin bu alanlara yönelik yeteneklerini geliştirmek için isteksiz olduklarının düşünülmesidir (Lawler, 1990). Bu nedenle yöneticilerin ücret ve prim miktarlarının belirlenmesi konusunda geliştirilmesi için, birtakım eğitsel faaliyetlerin yerine getirilmesi şart olmaktadır.

1.1.5. Sendika Etkisi

Sendikalar çalışanların ekonomik, sosyal ve meslekî hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için çabalamaktadırlar. Özellikle de ücret ve prim sistemi konusunda titizlikle çalışmaktadırlar. Sendikalı işyerlerinde prim sistemi kurulurken, sendikaların muhtemel müdahalelerinin de dikkate alınması kaçınılmaz olmaktadır. Prim sistemlerinin adil olmadığı durumlarda, bir sendikanın üyesi olmak, kararların doğru bir şekilde alınmasında etkili bir faktör olarak sayılmaktadır (Heery, 2013). Ancak bu durumun her sektör için geçerli olduğu söylenememektedir. Türkiye’de bankacılık sektöründe de her banka sendika üyesi olarak yer almamaktadır. Bu çalışmanın yapıldığı bankanın da sendika üyeliği bulunmamaktadır.

1.1.6. İŖe Alım ve İŖte Tutma

Genel olarak ücret, iŖe alım ve iŖte tutma için bir araç olarak görülmekle birlikte, prim sistemi ile ilgili tablo daha karmaŖıktır. Prim sisteminin bu amaçla sıkça kullanıldığı yapılan çalıŖmalarda açıkça belirtilmektedir (Hasnain ve Pierskalla, 2012; Marsden, 2004). Özellikle de prim gibi ekstra ücretin hem personeli çekmesi hem de daha iyi performansların elde edilmesinin sağlanması açısından önemi büyüktür (Gerhart ve Fang, 2014; Lewis, 1997).

Personelin iŖe alımı esnasında ücretin yanında sunulan prim miktarı, söz konusu iŖin tercih edilmesinde oldukça etkili olmaktadır. Ayrıca iŖe alınan personelin, iŖverenin tarafından uzun süre boyunca elde tutulması açısından da etkilidir. Bu nedenle, personelin söz konusu iŖten ayrılmaması için ayrıca bir neden olduğu belirtilmektedir.

1.2. PRİM MODELLERİNİN TEORİK TEMELLERİ

Prim, farklı disiplinlerden gelen birkaç teorik dizginin kombinasyonuna dayanarak geliştirilen bir fikirdir. Prim sisteminin teorik temelleri aŖađıda alt başlıklar halinde açıklanmıŖtır.

1.2.1 Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın 1930 ve 1940'lı yıllardaki çalıŖmaları ile ortaya konulmuŖtur. Teoriye göre, birey olarak insanlar çok yönlü düşünen varlıklardır. Bireyler güdülenmiŖ ya da güdülenmemiŖ varlıklar olarak değerlendirilmeyip, bilinçli seçimler yapmaktadır. Bireyin içinde yaŖadığı çevreye göre motivasyon düzeyi deđiŖmektedir. Bu çevrede çalıŖan insanların motive olabilmeleri, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin uyum içinde karşılanabilmesine bağlı olduğu belirtilmiŖtir (ŖimŖek vd., 2011:194).

Bu teori bireylerin motivasyonunu ifade ederken, herhangi bir kuralının olmadığının altını çizmekte ve örgütsel davranıŖların nedenleri hakkında bazı

varsayımlar öne sürmektedir. Beklenti Teorisi'ne göre (Eren,2010:533; Sevinç, 2015);

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan en büyük etkenler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisindedir.
- Her bireyin istekleri, ihtiyaçları ve hedefleri birbirinden farklıdır. Aynı şekilde, her bireyin istediği ödül yapıları da birbirinden farklılık göstermektedir.
- Bireyler alternatif davranış biçimlerine sahiptir. İstedikleri ödüllere ulaşmak içinde bu davranış biçimlerinden seçim yapmak zorundadırlar.

Beklenti Teorisi'nde, kişinin motive olacağı fikri, olumlu her bir davranışının kendisine ödül veya istediği bir sonuç olarak döneceğine inanmasına dayanmaktadır. Bireyin motive olmamasının sebebi ise davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesidir. Bireyin motive olması süreci ise aşağıdaki maddeler dâhilinde açıklanabilmektedir (Eren,2010:534);

- Birey çaba göstermesi sonucunda, bazı ödülleri kazanabileceğine büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey için kazanacağı ödüller çok değerli olmalıdır.
- Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

1.2.2. Güçlendirme Teorisi

Güçlendirme Teorisi, davranışı olumlu ödüller ile destekleyerek, yüksek çalışma çabası davranış normunu geliştirmenin etkisini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle, istenen bir hedef davranış (örneğin, performans) ve sonuçları (örneğin, ödeme) arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ücretin, davranışları destekleyecek yüksek performans gibi istenen davranışlar için sonuç oluşturmanın kullanılabileceğine sürülmektedir (Perry vd., 2009, s. 41).

Performans ile bireysel ödüller arasındaki doğrudan bağlantıyı engelleyen kamu yönetimi alanındaki savunucular, performansla ilgili ödemelerle ilgili ikincil etkileri vurgulamaktadır. Bu, muhtemelen böyle bir düzenlemeyle daha iyisini yapacak yetenekli ve motive olmuş personeli işe alma ve işte tutma konusunda

yardımcı olur. Kurumun amaçlarına yönelik farkındalık, açık performans standartlarının tanımlanmasıyla arttırılır. Bu aynı zamanda kamu sektörü sendikalarının gücünü zayıflatıp yöneticileri daha sorumlu hale getirmektedir. Bireysel ve kurumsal iş hedefleri arasındaki bağlantıyı artırarak temel örgütsel hedefleri dış aktörlere işaret eder (Perry vd., 2009). Eleştirmenler, ikili koşul teorisinin her zaman yerine getirilmeyebileceğini savunmaktadır. Uygulamada, amaçlandığı şekilde işleyen performansla ilgili ücret planları tasarlamak zordur. İnsanlar her seferinde çalışma uğraşına ve maaş değerlendirmesine tamamen rasyonel bir şekilde yaklaşmayabilir. Devlet memurları tarafından gerçekleştirilen hizmetlerden bazılarının, ölçülemeyen veya piyasaya uygun olmayan ürünleri ölçülmesi zor olabilir. Örneğin, öğretmen performansı mekanik öğrenci test puanlarına dayanarak ölçülemez. Bu tür bir uygulama, normal olarak öğretmenlik mesleğinin genel hedefleriyle çelişebilecek davranışlara neden olabilir (Marsden ve Richardson, 1992).

1.2.3.Vekalet Teorisi

Prim sistemi konusundaki temel argümanlardan biri, mikro ekonomik asil-vekil iş ilişkileri modelinde ortaya konmuştur. Burada bir asil veya işveren belirli bir işi yapması için bir aracı veya çalışanı teşvik etmek ister. Söz konusu asil-vekil ilişkileri, ters seçim ve ahlaki tehlikeler gibi çifte sorunlardan oldukça etkilenir. Ahlaki bir tehlike durumunda, vekilin davranışları asilin kazancını etkileyebilir. Bununla birlikte, olası eylemler her durumda asil tarafından doğrudan gözlemlenemez. Bu şartlar işyeri ortamında, özel veya kamusal olup olmasına bakılmaksızın meydana gelebilir. Çalışanın işteki çabası doğrudan gözlemlenemez olması, verimliliği ve işverenlerin ilgilendiği sonuçları etkileyebilmektedir.

Bu teorik arka plana karşı ve bir asil yerine vekil olan jokeyleri kullanarak, Fernie ve Metcalf (1999) bir vaka çalışmasında, literatürde açıklanan izleme ve teşvik yaklaşımının olağandışı şekilde önemli bir oranla performansa dayanan maaş oranının, at yarışı endüstrisinde yaygın olarak uygulandığını saptamıştır. Bununla birlikte araştırmada performans ücretinin, koşullu olmayan sistemlerden oldukça üstün olan sonuçlar ortaya koyduğunu ve ödeme sistemlerinin sonuçlarda güçlü bir

etki yapma kapasitesine sahip olduğuna dair bir doğrulama niteliğinde olduğu belirtilmiştir. Gerçektende jokeylere herhangi bir performans unsurunun olmadığı salt hizmet karşılığı bir ödemenin yapıldığı durumlarda, sonuçların oldukça düşük olduğu belirtilmiştir (Ferne ve Metcalf, 1999).

İstenen ödeme teşvikleri yönünde gözlemlenemeyen çaba ile tekrar ilişkili olan ve işverenin bakış açısından asil-vekil ilişkisi içindeki yeterlikleri azaltabilen gözlemlenebilir faaliyetleri bağlayan sözleşmeler olabilir. Sabit bir ücret sözleşmesi sağlanması, işverene işe alım kararları kesinleştikten sonra çalışanların çabalarını etkilemesi için küçük bir yükümlülük sağlamaktadır. Çalışanları işten çıkarmak güç olduğunda teşviklerle ilgili sorun daha da artmaktadır. Sonuç olarak, performansla ilgili ödeme planları, ahlaki tehlikeye yönelik teşvik planları tasarlamamanın bir yoludur. Bununla birlikte, Kang ve Yanadori (2011), performans dayalı ödeme modeline uygulanan Vekâlet Teorisi'nde bir kısıtlama bulmaktadır, bunun nedeni, maaş-performans bağlantısını oluşturmada belirli mekanizmaların özelliklerinin belirli olmamasıdır ve bu nedenle, performans dayalı ödeme modelinin, mevcut farklı modeller için nasıl geçerli olduğu açık değildir.

Bir kamu sektörü yönetimi perspektifinden Vekalet Teorisi eleştirisinde, Frey, Homberg ve Osterloh (2013), içsel motivasyon teorilerinde faktöre yer verememekle, bu perspektifin o sektördeki performans için yapılması planlanan ödemelere sağlam bir temel sağlayamadığını ileri sürmektedir. Eğer öyleyse, bu eleştirinin bir dereceye kadar başka sektörlerde de uygulanacağı varsayılabilir. Bu, finansal ödülle dış motivasyonu artırma girişimlerinin içsel motivasyonu azalttığını tespit eden Beer ve Katz (2003) tarafından yapılan öncül araştırmalarla desteklenmiştir. Dahası, Larkin, Pierce ve Gino (2012) vekalet teorisinin ücretin psikolojik yönünü azalttığını ve ekonomik ve psikolojik düşünceleri kendi çalışmalarına entegre etmeye çalıştığını düşünmektedir. Bu arada, vekalet teorisi tercih edildiğinde, Frey, Homberg ve Osterloh (2013), kamu sektöründe performans dayalı ödemeyi değerlendirmek için davranışsal ekonomiye yönelmektedir. Kısaca, bu görüş hem dışsal motivasyonu hem de iç motivasyonu ayrı ayrı rol oynama ve ayrı kaynaklardan kaynaklanma yönünden ayırır ve dikkate alır. Bir sonraki bölümde, ters seçim ve teşvik planlarının performans dayalı ödeme modellerinde oynadığı rol tartışılmaktadır.

1.2.4. Ters Seçim ve Teşvik Planlarının Performansa Bağlı Ücret Modellerinde Rolü

Ters seçim, alıcı ile satıcı arasında var olan bilgilerin asimetrisi veya işveren-işçi ilişkisi durumunda, asil-vekil arasında bilgi asimetrisi olması anlamına gelir. Bu durumdan ahlaki tehlike doğabilir, vekil kendi menfaatine göre hareket eder veya asilin yararına olmayan, ancak asilin bilgisi veya kontrolü dışında kalan riskler alabilir. Bu durum, asilin çıkarına uygun eylemlerin teşvik edilmesi ve performansa bağlı ücret uygulamaları ile önlenmeye çalışılır. Bu teşvik programları temel olarak bir dizi değerlendirme ile çalışır duruma getirilebilmektedir. Ayrıca, gözden kaçmış eylemleri sonuçlara uygun şekilde bağlayan bir bağlantının tasarlanmasını gerektirir ve vekillerin, asilin hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermesini sağlayan teşvikler sunar. Teşvikler, vekilin faaliyetlerinin gözlemlenebilir sonuçlarla yakından ilgili olması şartıyla mükemmel bir şekilde çalışabilmektedir.

Teşvik programları, çalışanlardaki riskten kaçınma durumundan da etkilenmektedir. Herhangi bir teşvik şeması, sadece kısmen vekilin kontrolünde olan sonuçlara bağlanabilir. Sonuç olarak, nihai maaş sonucunun bağımlı hale getirilmesi, riskten kaçınan çalışanların faydasını azaltır ve riskteki artışı telafi etmek için ortalama ücretin yukarı doğru ayarlanmasını ister. Basit modellerde bile, bu teşvik planının eniyi şekilde yürütülmesi, ikramiye planları gibi çeşitli önem arzeden tasarımlara dayanmasına ve bir çalışanın işinin özelliklerine duyarlı olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, sonuçlar ve görevler arasındaki fonksiyonel bağlantının niteliği, sonuçlarda düşüşe yol açabilir (Shilongo, 2013).

1.2.5. Prim Sisteminin Mantığı

Çeşitli performansa dayalı prim biçimlerinin teşvik edilmesinin gerekçesi, bu tür mekanizmaların işgücü piyasasının esnekliğini arttırdığını ve yüksek verimlilik veya istihdam yarattığını belirten bir inanıştan kaynaklı olduğu belirtilmektedir. Bu, çalışanları belirli sonuçlardan sorumlu tutmanın organizasyondaki performans seviyelerini yükselteceği fikrine dayanmaktadır (Dubnick, 2005, Frey, vd., 2013). Dünya çapında, performansa bağlı bir prim sistemi sunan birçok özel şirket vardır.

Bu şirketlerdeki satış rolleri, profesyonellerin aylık veya periyodik olarak hedeflere ulaşmalarını gerektirmekte ve bir çalışanın maaşına ek olarak performansla ilgili prim verilebilmektedir.

Prim sistemi bağımlı değişken olarak varsayıldığında, bir takım bağımsız değişkenler ile ilintilendirilebilir. Bağımsız değişkenler arasında psikososyal değişkenler sayılabildiği gibi tüm organizasyonun, ekibin, grubun ve bireysel sonuçların performansını da içeren çeşitli değişkenler yer alabilir. Performansa dayalı prim modeli, performansın değerlendirildiği kriterlerin geliştirilmesi gibi belirli aşamaları içerebilir. Diğer bir aşama, sabit kriterleri karşılayan çalışanların tanımlanması ve çalışanların başarılarının ödeme yapısına bağlanmasıdır. Bilgi, davranış göstergeleri, deneyim ve beceriler gibi çeşitli performans parametreleri olabilir.

1.3. PRİM SİSTEMLERİNE GENEL BAKIŞ

Prim Sistemleri 1990'lı yıllardan günümüze şirketler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır. Prim sistemleri; çalışanların ücret değişikliği miktarı açısından anlamlı olduğu düşünülmekte ancak işçi performansı açısından tartışmalı bulunmaktadır. Bu durum literatürde çelişkili bir tablo çizmektedir. Uzun zamandır prim sistemini yaygın olarak kullanan şirketler dahi prim sistemine karşı şüphe duyabilmektedirler(Frey vd., 2013).

Örneğin, Belfield ve Marsden (2003), prim sistemini kullanmanın örgütlerde daha iyi performansa yol açtığına dair güçlü kanıtlar sunarken; Frey, vd., (2013), prim sisteminin belirli koşullar altında olumsuz sonuçlara yol açabileceğini iddia etmektedir. Prim sistemi için literatürde öne sürülen avantajlar ve dezavantajlar aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.3.1.Prim sisteminin avantajları

Prim sistemleri, çalışanlar ve işverenler için çeşitli alanlarda çeşitli faydalar sağlamaktadır. Çalışanlar için başarılı bir prim sisteminin faydalarından biri, kariyer artışı olanakları olmaktadır.Prim sistemi etkili bir şekilde uygulandığında çalışanlar,

kendi performanslarını izleyebilmekte ve ayrıca kariyerlerini daha da ilerletebilmektedirler. İyi performans gösteren çalışanlar nakit para ödülü alabilmekte ve ücretlerinde artış sağlayabilmektedirler. Yapılan işin takdir edilmesi ve ödül hissi, iş tatmini standardında bir artışa yol açabilmektedir.

Prim sistemlerinin şirketler için çeşitli şekillerde sunabildiği avantajlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kang ve Yanadori, 2011).:

- Çalışanların bir prim aldıktan sonra, daha fazla sonuç odaklı ve motive olabileceği düşünülmektedir.
- Şirketler için yeni yetenekleri keşfetmelerine olanak sağlayabilmektedir.
- Uygun bir prim sisteminin seçilmesiyle personel verimliliği arttırılabilmektedir
- Çalışanların işlerine sadık kalmaları sağlanabilmektedir.
- Çalışanları şirket hedeflerine ulaşmaya teşvik edebilmektedir.
- Çalışanların performans seviyelerini arttırma da etkili olabilmektedir.

1.3.2.Prim Sisteminin Dezavantajları

Son araştırmalar, prim sisteminin gelişmiş ülkeler arasında toplanmasının, önerilen faydalarına rağmen artış eğiliminde olmadığını göstermektedir. En çok uygulandığı ABD’de dahi 1990’lardan bu yana düşmüştür. Prim sistemi nedeniyle ortaya çıkan olası sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bryson vd., 2014):

- Prim sistemi bazen olması gerektiği kadar etkili olamayabilmektedir.
- Bazı yöneticiler tarafından kullanılan önyargı ve kişisel lehtarlık, ödeme kararlarının sonucunu etkileyebilmektedir. Çalışanların çabalarının haksız bir şekilde değerlendirildiği duygusu varsa, bu durum rahatsız olmuş personelin ve sonuçta tüm organizasyonun performansındaki düşüş gibi olumsuz durumlara yol açabilmektedir.
- Çalışanların ücretlerinin performansa bağlı olmadığına, denetçilerle bağlantı kurma konusundaki uzmanlığa bağlı olduğuna inanmasına neden olabilmektedir.

- Tüm çalışanların kendilerini gerçekçi ve adil bulmaları için uygun hedefler tasarlamak gerçekten zor olabilir.
- Prim vermek için uygun zaman dilimlerini seçmek zor olabilmektedir. Bu zaman dilimi örgütün ekonomisi ile alakalıdır.
- Çalışma ekibinin çıktısı bireysel katkısı açısından miktarı aşabilmektedir. Her çalışanın, örgütün toplam performansına katkısının uygun şekilde değerlendirilmesinde zorluklar bulunmaktadır.

1.3.3.Prim Sisteminin Uygulanması

Bir örgütün performansı; hem örgütsel hem de bireysel anlamda optimum performans seviyesini sağlamak için birbiriyle örtüşen ve aynı zamanda ödeme planı ile bağlantılı olarak yapılandırıldığında daha da anlamlı olabilmektedir. Ek olarak ücret teşviklerinin, çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini arttırdığını öne süren kanıtlar bulunduğundan, şirketler teşvik planının bir parçası olarak performans başı ücret taahhüt edebilir. Bununla birlikte, performansa dayalı ödemenin başarılı olamadığı durumlarda, Makinson (2000) etkisiz uygulama olasılığına işaret etmekte ve kuruluş tarafından kurulan tazminat ve ödül sisteminin tutarlı, makul, adil ve mantıklı olması gerektiğini belirtmektedir. İnsan kaynaklarının edinilmesine ve kullanılmasına odaklanmak kurumun görevidir. Bu, genellikle etkin bir tazminat sistemi oluşturmada organizasyonun politikalarını ve düzenlemelerini desteklemek için kuruluşlar tarafından ele alınan kilit faktör olmaya devam etmektedir. Örneğin Marsden (2009) ve BeerandKatz (2003) tarafından ifade edilen şüpheye rağmen performansa dayalı ödeme ilkesini koruyarak ve uygulamayı değiştirerek başarısız olan prim programları kurtarılabilir. Bu durumda bireysel planlarda yer alan kritik faktörlerin etkisi özel olarak düşünülmelidir.

Lewis (1997), Performansa dayalı ödemenin etkili bir şekilde uygulanması için literatürdeki talimatları özetlemektedir, ancak bunların ampirik kanıtların desteklenmesinden hoşlanmadığına dikkat çekmektedir. Bu talimatlar iki akış halinde sınıflandırılmıştır. Birincisi performansa dayalı ödemeyi çevreleyen yönetim süreçleriyle ilgiliyken, ikincisi ise ödeme sisteminin kurum içindeki daha geniş bağlamında uygunluğuna odaklanmaktadır.

Kang ve Yanadori(2011)'e göre, performansa dayalı ödemeyi genel olarak uygulama kararı, çeşitli faktörler ve dış etkiler nedeniyle alınabilir, ancak bu aynı faktörler, bir tutarlık yaratarak planın belirli ayrıntılarını etkilemeye devam etme eğiliminde değildir. Çalışan memnuniyeti yaratmak ve sonucu en üst düzeye çıkarmak için performansa dayalı ödeme modellerini akıllıca seçmeye ihtiyaç vardır. Aşağıdaki adımlar, detaylı değerlendirme sonrasında bu politikaları formüle etmek ve uygulamak için kullanılabilir:

Amaç ve tasarımda pazarlık: En baştan, çalışanların kriter oluşturmaya katılmaları gerekir. Bu gelecekteki değerlendirme ve diğer ilgili önlemler içindir.

Şeffaflık: Bireysel ve kolektif seviyelerde, ödül ve değerlendirme dağılımının prosedürünün şeffaf ve açık olması gerekir.

Eğitim: Hem yönetim hem de personel uygun eğitimden geçmelidir.

Pilotluk: Etkinliğini sağlamak ve onaylamak için planın pilot uygulamasına sahip olunması esastır.

Gerçekçi hedefler: Ulaşılabilecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi bir gerekliliktir.

İşleyen adalet: Programın gerçekleşme prosedürü, adaletsizlik algıları personelin moralini bozabileceğinden, tüm çalışanlar için kolay anlaşılır ve adil olmalıdır.

Yeterli değerlendirme: Örgüt yöneticileri, performans ve ödül arasında haklı bağlantılar kurmak amacıyla değerlendirmelerini yapmak için yeterli zamana sahip olmalıdır.

Sistem açıklaması: Performansa dayalı ödeme programlarının tüm çalışanlar ve yöneticiler için açık ve anlaşılır olmasını sağlamak çok önemlidir, çünkü bu netlik olmadan hedeflere ulaşamamaktadır ve bu nedenle üretilen her bir motivasyon amaçlanan hedeflere yönelik olmayabilir. Ek olarak, adalet algısı bu netlik olmadan olumsuz yönde etkilenebilir. Ödül sistemlerinin örgütsel etkinlik açısından önemli olduğu düşünülmektedir ve etkin ödül sistemlerinin tasarlanması için çok çaba sarf edilmelidir. Performansa dayalı ödeme sistemi, ödeme mekanizmasının doğasında var olan özelliklerinden dolayı çalışanların kendi performansları konusundaki

çabalarına daha fazla odaklanmaktadır. Performansla ilgili ücretin uzman ve daha yaşlı çalışanlar için ne kadar yararlı olacağı da şüphelidir. İlki, nicelik yerine niteliğe ekstra odaklanma eğilimindedir. Sonuç olarak, performans yalnızca ürün niceliği konusunda endişe eden çalışanlarla karşılaştırılmaz. Performansı ölçmek için parametrelerden bir diğeri de esneklik olmalıdır. Verilecek maaş ve tazminat, sınırlamaları ve kabiliyetleri dikkate alınmalıdır (Atkinson ve ark. 2009).

Performansa dayalı ödeme modelinin uygulanmasına ilişkin ortaya çıkabilen çeşitli sorunlar, performans ile ödeme arasında güçlü bir bağlantı kurulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Performans, üç mekanizma yoluyla ödeme ile ilişkilendirilebilir: Temel maaş artışının yüzdesi olarak; belirlenmiş ücret artışları ile daha hızlı ilerlemeyle ve üçüncüsü bir kerelik ikramiye şeklinde. Özel sektör kuruluşları ilk yöntemi, kamu sektörü örgütleri ikincisini kullanma eğilimindedir; üçüncü yöntem ise sektörler arasında popülerliğini artırmaktadır. Bu yaklaşımın savunucularının ileri sürdüğü nakit ikramiyelerin daha fazla görünürlük içermesinin faydaları, genel olarak ücretten kolayca ayrı tutulabilmesi ve dolayısıyla ödemeyi sürekli olarak artırmaması veya emekli maaşlarını etkilememesi ve bu yaklaşımın sabit iş maliyetini düşük tutmasıdır.

Alanyazında performansla bağlantılı maaşın oranı etkili bir motivasyon aracı olarak ele alındığında, asgari %10 olarak belirlendiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, birçok örgütte performansa dayalı ödeme modeli için sabit bütçelerin kurulması nedeniyle, performansa dayalı ödemenin fiili tahsisi bu seviyeye yaklaşmamaktadır. Dolayısıyla birçok program, birçok işçinin iyi bir performans sergilediği işgücü performansı modeline uygun olmayan normal bir dağıtım eğrisinin istemeden benimsenmesinden muzdariptir ve bunun yerine çalışanların yarısını ortalamanın altında olarak yaftalamaktadır (Lewis, 1997). Örgütün ücret sistemi ile ilgili uyguladığı performans, çalışanların kaliteden daha fazla finansal ödüle odaklanmalarına neden olabilmektedir. Nakit teşviklerinin, istenen sonuçları çok fazla gerçekleştirilmeyebildiği vurgulanmaktadır. Çalışanlar, bir balık teklif edildiğinde numara yapan sirk foklarına eşdeğer bir şekilde davranmaya başlayabilir. Avrupa Komisyonu'na (2012) göre çalışanlar, gösterdikleri çaba karşılığında restoranlara gitmek için ücretsiz kuponlar, tedavi için indirim kuponları veya indirimli bir fiyatla check-up, tatil için ödeme, sağlık sigortası vb. gibi beklenmedik

ödüllere karşılaştıklarında daha mutlu ve memnun olabilmektedir. İyi performans gösteren ve örgütün hedeflerine ulaşanlar, becerilerini geliştirmek ve etkinliklerini artırmak için eğitime dahil olabilirler. Ekip çalışması her ne zaman başarılı olursa, tüm ekibi daha fazla çaba göstermesi için motive eder. Eğitim programları, çatışmaları önlemek için çalışanların iletişim becerileri eğitimi gibi iş arkadaşlarıyla işbirliği yapmaya teşvik etmek için tasarlanabilir.

Performansa dayalı prim sistemi, çalışanları performans seviyelerini yükseltmeye motive etmek için kullanılır. Ancak özellikle mavi yakalı çalışanlar başkalarıyla kurdukları ilişkilere kıyasla üretime çok daha fazla önem verebilirler. Bunun, güvensizliğe ve işbirliği eksikliğine yol açması muhtemel olabilir. Çalışanların kendilerine neden ödeme yapıldığını anlamalarını sağlamak mantıklıdır.

Liyakat bazlı ve hedefe dayalı ödeme, performansla ilgili ödemede iki olası yaklaşımdır. Hedefe dayalı performansa dayalı ödeme modeli, hedefleri açısından çalışan başarısını içerir. Kuruluş tarafından belirlenen ve teklif edilen ücret seviyesine dayanan derecelendirme personeli için bir puan verilir. Sonuç olarak, çalışanlar yalnızca bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacağına inandıkları şeye odaklanabilir. Bu yöntemin en büyük yararlarından biri, amaç ve hedeflerin bireyin çalışırken önceliği haline gelmesidir. Şirketlerin stratejilerini belirli ve net bir şekilde iletmelerini sağlar. Kuruluşun hedefine daha yüksek bir düzeyde ulaşmak için bir firmada performansa dayalı ücret uygulamak için, kuruluşun performansını etkileyen ana faktör çalışanların performansı ve algısıdır.

PDÖ sistemlerinin uygulanması literatürde birtakım önerilere konu olmuştur (Kessler, 1994; Kang ve Yanadori, 2011). Örneğin, Yıllık değerlendirme, performansla ilgili ödemenin toplamını düzenleyen performans derecesini daha sık belirler. Bu, bölüm yöneticisinin veya değerlendirmeden sorumlu kişinin, ayrımcılığın gerçekleşmemesini sağlaması gerektiği anlamına gelir. Değerlendirme yapacak kişilerin eğitilmeleri son derece önemlidir. Performans sistemi ve önyargıdan kaçınma konusunda tavsiyelere erişebilmelidirler.

Diğer bir öneri, şirket genelinde çeşitli performans değerlendirmeleri ve ödemelere bakmaktır. Bu, her bir nota bakmayı, değerlendirmelerin dağılımını ve her bir notla ilgili ödemeleri içerir. Performansı ödüllendirme kriterlerinin açıkça

tanımlanabilir ve ulaşılabilir olması gerektiği algısı da vardır. Tasarlanan hedefler ilgili tüm bölümler boyunca adil olmalıdır. Performans, objektif olarak görülebilecek satışlar gibi ölçülebilir bir faktörle ilişkilendirilebilir. Genellikle personel yönetimi gibi yumuşak becerilerin ölçülmesi oldukça zor olabilir. Cinsiyet gözetmeksizin çalışanların performans ücretine erişimlerinin dışlanmaması gerekir.

Ek olarak literatürde, şirketlerde eğitimin eşit fırsatlarla verilmesinin sağlanması tavsiye edilmektedir; bu durum, değerlendirmelere katılanlar için önyargının önlenmesine yardım etmektedir. Değerlendirme konusundaki takdir unsuru üzerine de sınırlamalar getirilmeli ve her birinin sistemi doğru anlayabilmesi için personele açıkça tanımlanmış bir açıklama yapılmalıdır. Adayları birlikte gözden geçirmek ve performansın değerlendirilmesi konusunda fikir birliğine varmak için yönetici grupları kullanılabilir. Bu gruplar özellikle en yüksek ve en düşük seviyeden oluşturulmaktadır, bu şekilde bireysel önyargı riskini azaltıcı ve adalet ile tutarlılığı teşvik ediciliği sağlanmaktadır.

1.4. Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sistemleri Uygulamaları

Bankacılık sektörü çalışanları genel anlamda düşük ücret, yüksek ciro ve yüksek standartların karşılanması başta olmak üzere mikro ve makro olarak ayrıştırılabilen ancak bütüncül olarak bakıldığında kendi alanlarına özgü sayısız endişe ile karşı karşıya kalan çalışanlar olarak anılmaktadırlar. Performans çıktılarının global etkisi düşünüldüğünde olayın sadece birey ve örgüt bağlamı değil, bunun dışında sayısız değişken tarafından etkilendiği bilinmektedir.

Dünya üzerindeki sürekli değişimin bir parçası olan bankacılık sektörü, global krizlerin ilk yansımalarının yaşandığı da bir sektördür. Değişimin yönünün kestirilemez olması durumu, beklenen ile gerçekleşen performans arası mesafeyi de arttırmaktadır. Tezin bakış açısı doğrultusunda, prim sistemlerinin rolü yapılan işin motivasyonu, tatmini ve bağlılığı ile sonuçlandığı varsayımının yanında, işin aynı zamanda bir stres faktörü oluşunu da vurgulandığı hatırlanmalıdır. Makro ekonomik gelişmelerin bir yansıma olarak sürekli değişerek artan performans göstergeleri, stres faktörünün önünü açarak personel devir hızını arttırmaktadır. Sayılan göstergeler,

banka çalışanlarının aldıkları ücret dahilinde motivasyonları, iş tatminleri, yaşadıkları stres gibi bir çok olgunun prim sistemi temelini inşa ettiği belirtilebilir.

Yaşanılan finansal krizler sonucunda özellikle Türk Bankacılık sektöründe çalışanların prim gibi ek gelirlerinin bulunması açısından diğer sektör çalışanlarına göre avantajlı görülmektedir. Hatta özel ve kamu bankaları arasında dahi çalışanların kendilerini güvende hissetme durumlarının değiştiği varsayılabilir. Birçok aday da bankacılık sektörünü bu avantajları nedeniyle tercih ettiği bilinmektedir.

Her bankanın çalışanları için sunduğu prim gibi ek gelir uygulamaları birbirinden farklılık göstermektedir. Banka, çalışanlarının gösterdikleri performansa göre ödüllendirme yapmaktadır. Çalışana yapılan bu ödüllendirme çeşitleri, çalışılan bankaya göre değişkenlik göstermektedir.

Genel olarak her banka, çalışanına yılda 2 ya da 4 kez prim vererek ödüllendirmektedir. Çalışanların almış oldukları prim ücretleri de gösterdikleri performansa bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle, her çalışanın aldığı prim ücreti aynı olmamakla birlikte, çalışanlar bazen de prim alamamaktadırlar. Prim sisteminin bankalar özelinde çeşitlilik göstermesi bir yana, benzer engeller dahilinde performans gösterme çabaları rekabetin sertliğini ortaya koymaktadır. Literatürde yapılan çalışmaların genellikle demografik faktörler üzerine yoğunlaşarak, motivasyon ve iş tatmini, iş bağlılığı bağlamında incelendiği üzere, yaşanan rekabetin bilgi akışını dahil olması çoğu çalışan tarafından istenilen bir durum olmayışı gözlemlenmektedir. Örgütsel bir kavram olan prim sistemi ancak bireysel kişisel tutumları üzerinden incelemeye alınmış ve diğer değişkenler inceleme dışı tutulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PRİM SİSTEMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE HEDEFLERİ

Bu tezin temel amacı bankacılık sektöründe performansa dayalı prim sisteminin çalışanlar üzerindeki rolünü incelemektir. Araştırmanın ilk temel sorusu prim sisteminin Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların performansları üzerinde etkili olup olmamasıdır. Uygulamanın gerçekleştirildiği bankanın kapsamında bu soruyu cevaplamak için geniş bir literatür incelemesi yapılmıştır. Prim sisteminin temelini oluşturan teorilerle ilgili araştırmalar incelenmiştir. Mevcut araştırmaların prim sisteminin kurumun ve ilgili ülkenin kültürünün etkisi altında bireysel ve takım performansı üzerindeki etkisi araştırıldığı görülmüştür. Bu nedenle bu tez sonucunda da aşağıdaki soruların cevaplanması hedeflenmiştir:

1. Prim sistemi çalışanların performansını nasıl etkilemekte/değiştirmektedir?
2. Prim sistemi çalışanların daha çok çalışmasını sağlıyor mu?
3. Çalışanlar daha çok çalışırlarsa daha yüksek prim alacaklar mı?
4. Prim sistemi ekibin bir parçası olarak etkili çalışmayı teşvik etmede yardımcı oluyor mu?
5. Prim sistemi örgüt kültürünü nasıl etkilemektedir?
6. Prim sistemi çalışanın bakış açısından ne kadar adildir?
7. Çalışanlar, prim sisteminin aldığı resmi ve gayri resmi geri bildirim yaklaşımından ne kadar memnundur?

Yukarıdaki soruları yanıtlayarak prim sisteminin bankacılık sektörü içindeki etkisinin net bir resminin sunulacağı düşünülmektedir. Bankaların performans için bir kaldıraç olarak ücret kullanımının etkililiğinin yanında, prim etkinliği hakkında da daha geniş bir düzeyde katkıda bulunmalarını sağlayacak sonuçları çıkarmayı kolaylaştıracaktır.

2.2. ARAŞTIRMANIN DEĞERİ

Bu tezin temel amacı Türk Bankacılık Sektörü'nde uygulanan prim sistemlerinin çalışanlar gözündeki genel durumunu kapsamlı bir şekilde incelemektir. Dolayısıyla prim sisteminin bankacılık sektöründeki önemi ve belirlenen sorularının cevapları aranmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın özgün değeri belirlenmiştir.

İlgili literatürde, bankacılık sektöründe prim sistemlerini ele alan çalışmalara rastlanmamakla birlikte bu çalışmaların sigortacılık sektöründe ağırlıklı olarak ele alındığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu tezin ilgili literatüre temel katkısı prim sistemlerinin bankacılık sektörüne etkilerini inceleyerek literatürdeki bu boşluğu doldurmaya çalışmasıdır. Böylelikle, prim gibi ek gelire verilen önemin giderek arttığı bu dönemde araştırmacıların dikkatinin bu alana çekilmesi de amaçlanmaktadır.

Özet olarak, tez konusu itibariyle özgün bir değere sahiptir. Özellikle de bankacılık sektörünün büyüme potansiyeli içinde gelecekteki rolü dikkate alındığında, kamu ve özel bankacılığa yararı açısından, çalışmadan elde edilecek sonuçlar önem taşımaktadır. Tez bu açıdan da özgünlüğünü korumaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLAMALARI

Bu tezin anket uygulaması Türkiye'de aktif büyüklüklerine göre sıralandıklarında ilk 10 banka arasında yer alan ve yine Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bir bankada yapılmıştır. Bu bankada sekiz farklı bölümde çalışan 253 personel üzerinden anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

2.4. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ

Bu araştırma uygulamalı, tanımlayıcı ve nicel yöntemi içeren bir araştırmadır. Araştırma, probleme veya konuya ilişkin daha önce yapılmış çalışma olmadığından keşfedici araştırma sınıfına girdiği gibi, prim sistemi olgusunun ilgili örneklem içerisindeki özelliklerini ortaya koyucu ve tanımlayıcı olduğu için tanımlayıcı bir

amacı da içerisinde barındırmaktadır. Bu tezde de Türkiye’de bu konu hakkında bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı keşifsel bir amacı da içerdiği söylenebilir.

2.5. ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren banka çalışanları oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli özel bir banka ve söz konusu bankada sekiz farklı bölümde çalışan 253 personel oluşturmaktadır. Uygulanan anket formu yaklaşık 500 banka çalışanına gönderilmiş, ancak 253 çalışandan dönüş sağlanmıştır. Bankacılara ulaştırılan anket sayısına göre, anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %50’dir.

Araştırma amaç örnekleme dayanmaktadır. Amaçlı örnekleme amacı, araştırmada üzerinde durulan problemlere çözüm bulacak, zengin bilgi içeren durumları seçmektir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Tarhan, 2015).

2.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu tez için veriler e-posta yolu ile anketler gönderilerek toplanmıştır. E-posta yolu ile anket gönderilmesinin nedenleri aşağıda belirtildiği gibidir:

- Dağınık bir örneklemden veri toplanması gerektiğinden,
- Hedef kitlenin soruları okuyup, anlayabileceğine emin olduğundan,
- Kurum e-posta adresleri kullanıldığından dolayı güvenilir bir veri toplama ortamı sağlandığındandır.

Araştırmanın anketleri Nisan ve Mayıs 2019 süresince yapılmıştır. Bir anket formunun cevaplandırılması ortalama 2 dakika sürmektedir.

2.8. ANKET SORULARININ HAZIRLANMASI

Anket sorularının hazırlanmasında Abdulsalam Aljumah’ın 2015 yılında yazdığı doktora tezinden yararlanılmıştır. Aljumah (2015), tezinde prim sisteminin

etkinliğini hem mülakat hem de anket yaparak değerlendirmiştir. Söz konusu doktora tezinde bulunan anket soruları Türkçe'ye çevrilerek çalışma için uyarlanmıştır. Yapılan çeviri sonrasında semantik uygunluk adına beş akademisyenden oluşan bir grup tarafından soruların uygunluğu gözden geçirilmiştir. Ayrıca bu anket sorularına bazı demografik sorular ilave edilmiştir. Uygulanan anket formu Ek-1'de verilmiştir.

2.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra demografik sorular ve prim sistemine ait anket soruları frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Ayrıca prim sistemine ait sorular ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre çapraz tablo yapılarak frekans analizi ile tekrardan değerlendirilmiştir. Son olarak anket sorularına verilen cevaplar normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan bir yaklaşım olan Kruskal Wallis-H Testi ile banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlerin ortalamaları arasındaki farkların istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı tartışılmıştır. Banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlerin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığına bakılmasının sebebi; bankacılıktaki prim yapısının bankadaki bölümler arasında farklılıklar göstermesidir. Çünkü her bölümün yaptığı iş ve prim haritası farklıdır. Bu nedenle de hedefler de farklılık göstermektedir. Banka çalışanları, çalıştıkları bölüme bağlı olarak farklı prim aldıkları için prim sistemine olan bakış açıları da değişmektedir. Bankacılıkta çalışanlar, ücretin yanında daha çok prim için çalıştıkları için de bölümler önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMALAR

3.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmada 18 soru 5'li Likert ölçeği ile sorulmuştur. Söz konusu sorulara verilen cevaplar; Kesinlikle Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Kesinlikle Katılıyorum=5 olarak değerlendirilmiştir. Bu şekilde verilen Likert tipli ölçeklerde Cronbach Alpha değeri sıklıkla kullanılmaktadır. Bu değer 0.80'den büyük olduğunda da çalışmanın yüksek güvenilirlikte gerçekleştiği söylenmektedir. Bu tezde de Cronbach Alpha değeri 0.808 olduğundan yüksek güvenilirlikte bir çalışma olduğu belirtilebilir.

3.2. ÇALIŞMANIN DEMOGRAFİK SONUÇLARI

Çalışmada yaş, mezuniyet durumu, ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler, bankada çalıştığı süre ve bankacılıkta çalıştığı toplam süre demografik faktör olarak değerlendirilmiştir. Tablo 1'de ankete katılan banka çalışanlarının yaşlarına göre frekansları ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Yaşları

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde (%)
20-25	15	5.9
26-30	71	28.1
31-35	82	32.4
36-40	62	24.5
41 ve üzeri	23	9.1
Toplam	253	100

Tablo 1'e göre ankete katılan banka çalışanlarının yaş aralıklarına bakıldığında ilk sırada %32.4 ile 31-35 yaş aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %28.1 ile 26-30 yaş aralığı, üçüncü sırada %24.5 ile 36-40 yaş aralığı, dördüncü sırada %9.1 ile 41 ve üzeri ve son sırada %5.9 ile 20-25 yaş aralığı bulunmaktadır.

Aşağıda Tablo 2’de ise ankete katılan banka çalışanlarının mezuniyetlerine ilişkin frekanslar ve yüzdeler verilmiştir.

Tablo 2: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Mezuniyet Durumları

Mezuniyet Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	2	0.8
Ön Lisans	23	9.1
Lisans	203	80.2
Yüksek Lisans	25	9.9
Toplam	253	100

Tablo 2’ye göre ankete katılan banka çalışanlarının %80.2 ile büyük bir çoğunluğunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Burada sadece %0.8’inin lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca %9.1’i ön lisans mezunlarından ve %9.9’u yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bir diğer demografik sonuç olan ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere ait frekanslar ve yüzdeler aşağıda Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümler

Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdürlük	38	15.0
İşletme Bankacılığı	39	15.4
Kitle Bankacılığı	40	15.8
Kobi Bankacılığı	69	27.3
Kurumsal Bankacılık	5	2.0
Operasyon	35	13.8
Tarım Bankacılığı	17	6.7
Ticari Bankacılık	10	4.0
Toplam	253	100

Tablo 3’e göre ankete katılan banka çalışanlarının çoğunluğu yani %27.3’ü Kobi Bankacılığı bölümünde çalışmaktadır. En az katılımı %2’lik oranıyla Kurumsal Bankacılık,%4’lük oranıyla Ticari Bankacılık ve %6.7’lik oranıyla Tarım Bankacılığı olmuştur. Ankete katılan banka çalışanlarının araştırmanın yapıldığı

bankada çalışma süreleri hakkında frekanslar ve yüzdeler aşağıda Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4:Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Araştırmanın Yapıldığı Bankada Çalışma Süreleri

Bankada Çalışılan Süre	Frekans	Yüzde (%)
0-2	48	19.0
3-5	52	20.6
6-10	87	34.4
11-15	49	19.4
16 ve üzeri	17	6.7
Toplam	253	100

Tablo 4'e göre ankete katılan banka çalışanlarının araştırmanın yapıldığı bankada çalışma sürelerine bakıldığında ilk sırada %34.4 ile 6-10 yıl aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %20.6 ile 3-5 yıl aralığı, üçüncü sırada %19.4 ile 11-15 yıl aralığı, dördüncü sırada %19 ile 0-2 yıl aralığı ve son sırada %6.7 ile 16 ve üzeri yıl aralığında çalışan bulunmaktadır. Aşağıda Tablo 5'de ise ankete katılan banka çalışanlarının bankacılıkta toplam çalışma sürelerine ilişkin frekanslar ve yüzdeler verilmiştir.

Tablo 5:Ankete Katılan Banka Çalışanlarının Bankacılık Sektöründe Toplam Çalışma Süreleri

Bankacılıkta Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-2	26	10.3
3-5	41	16.2
6-10	76	30.0
11-15	82	32.4
16 ve üzeri	28	11.1
Toplam	253	100

Tablo 5'e göre ankete katılan banka çalışanlarının bankacılıkta toplam çalışma sürelerine bakıldığında ilk sırada %32.4 ile 11-15 yıl aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %30.0 ile 6-10 yıl aralığı, üçüncü sırada %16.2 ile 3-5 yıl aralığı,

dördüncü sırada %11.1 ile 16 ve üzeri yıl ve son sırada %10.3 ile 0-2yıl aralığında çalışan bulunmaktadır. Burada katılımcıların yarısından fazlasının ortalama 10 yıl gibi bir süredir bankacılık mesleğini sürdürmeleri, yanıtlayıcıların kendilerine yöneltilen soruları doğru bir şekilde değerlendirdiklerinin de bir yansıma olarak anlamlandırılabilir.

3.3. PRİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELERİN İSTATİSTİKLERİ

Prim sistemini etkileyen faktörlerle ilgili 18 ifade sorulmuş, bu sorular ile ilgili bazı istatistikler yapılmıştır. Buna göre, aşağıda Tablo 6’da ise prim sistemini etkileyen faktörlerle ilgili sorulan sorulara ankete katılan bankacılar tarafından verilen cevapların ortalaması ve standart sapması verilmiştir.

Tablo 6: Prim Sistemini Etkileyen İfadeler İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Ortalaması ve Standart Sapması

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır.	3.35	1.320
Ücret performansa bağlıdır.	3.22	1.293
Prim sistemi performansımı etkilememektedir.	2.21	1.175
Uygulanan prim sistemi adil değildir.	3.40	1.372
Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur.	2.83	1.284
Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir.	2.96	1.312
Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır.	3.17	1.197
Prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmuştur.	2.71	1.198
Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir.	3.02	1.241
Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir.	2.92	1.240
Prim sistemi ile hedeflerimi ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim.	2.98	1.208
Yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar.	2.80	1.267
Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur.	2.58	1.234
Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilememektedir.	2.49	1.223

Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir.	2.51	1.194
Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum.	2.20	1.078
Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır.	2.61	1.300
Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum.	2.27	1.137

Tablo 6'ya göre 3.40 ortalama ile en yüksek orana sahip olan soru“uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesidir. Bu ortalamadan anlaşılacağı gibi ankete katılan bankacılar uygulanan prim sisteminin adil olmadığını düşünmektedir. Bunun yanında,2.20 ortalama ile en düşük orana sahip olan soru “prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum” ifadesidir. Bu ortalamadan da anlaşılacağı gibi ankete katılan banka çalışanlarının prim sisteminin asıl ücrete oranından memnun olmadığı belirtilmektedir. Ankete katılan katılımcıların belirlenen 18 ifadeye 5’li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Ankete Katılan Katılımcıların Belirlenen 18 İfadeye 5’li Likert Ölçeğine Göre Verdikleri Cevaplar

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır.	27 (%10.7)	53 (%20.9)	35 (%13.8)	81 (%32.0)	57 (%22.5)
2-Ücret performansa bağlıdır.	30 (%11.9)	58 (%22.9)	32 (%12.6)	92 (%36.4)	41 (%16.2)
3-Prim sistemi performansımı etkilememektedir.	83 (%32.8)	90 (%35.6)	38 (%15.0)	28 (%11.1)	14 (%5.5)
4-Uygulanan prim sistemi adil değildir.	37 (%14.6)	30 (%11.9)	47 (%18.6)	73 (%28.9)	66 (%26.1)
5-Prim sistemi daha etkili bir ekim çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur.	46 (%18.2)	67 (%26.5)	52 (%20.6)	60 (%23.7)	28 (%11.1)
6-Prim sistemi ekim çalışmasına zarar vermektedir.	37 (%14.6)	71 (%28.1)	50 (%19.8)	55 (%21.7)	40 (%15.8)
7-Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır.	24 (%9.5)	55 (%21.7)	65 (%25.7)	73 (%28.9)	36 (%14.2)
8-Prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmuştur.	47 (%18.6)	75 (%29.6)	47 (%18.6)	72 (%28.5)	12 (%4.7)

9-Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir.	33 (%13.0)	64 (%25.3)	51 (%20.2)	76 (%30.0)	29 (%11.5)
10-Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir.	41 (%16.2)	59 (%23.3)	53 (%20.9)	78 (%30.8)	22 (%8.7)
11-Prim sistemi ile hedeflerimi ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim.	33 (%13)	64 (%25.3)	56 (%22.1)	76 (%30.0)	24 (%9.5)
12-Yöneticiler prim sistemini sevdiğini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar.	44 (%17.4)	74 (%29.2)	51 (%20.2)	57 (%22.5)	27 (%10.7)
13-Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur.	56 (%22.1)	81 (%32.0)	49 (%19.4)	48 (%19.0)	19 (%7.5)
14-Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilememektedir.	63 (%17.4)	79 (%29.2)	53 (%20.2)	40 (%22.5)	18 (%10.7)
15-Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir.	60 (%23.7)	79 (%31.2)	52 (%20.6)	49 (%19.4)	13 (%5.1)
16-Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum.	74 (%29.2)	98 (%38.7)	45 (%17.8)	28 (%11.1)	8 (%3.2)
17-Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır.	59 (%23.3)	75 (%29.6)	53 (%20.9)	37 (%14.6)	29 (%11.5)
18-Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum.	81 (%31)	73 (%28.9)	56 (%22.1)	36 (%14.2)	7 (%2.8)

Tablo 7’de tüm ifadeler verilen cevaplar 5’li Likert ölçeğine göre özetlenmiştir. Buna göre 1., 2., 4., 7., 9., 10. ve 11. ifadeler verilen cevapların sahip olduğu en yüksek oran “katılıyorum” cevabıdır. 3., 5., 6., 8., 12., 13., 14., 15., 16. ve 17. ifadeler verilen cevapların sahip olduğu en yüksek oran ise “katılmıyorum” cevabıdır. Bu tabloda dikkat çeken bir başka nokta ise 18. ifade olan “genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesine verilen cevaplar, %31 ile “kesinlikle katılmıyorum” ve %28.9 ile “katılmıyorum” cevabı olmuştur. Bu durumda ankete katılan banka çalışanlarının yaklaşık %60’ının uygulanan prim sisteminden memnun olmadığı görülmektedir.

Ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre her bir ifadeye verilen cevapların frekansları da belirlenmiştir. Buna göre “çalışmak için en büyük motivasyonum paradır” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: 1. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 1	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır.	Genel Müdürlük	1	8	7	17	5
	İşletme Bankacılığı	6	4	7	10	12
	Kitle Bankacılığı	6	9	4	14	7
	Kobi Bankacılığı	8	13	11	21	16
	Kurumsal Bankacılık	1	1	0	3	0
	Operasyon	2	8	4	12	9
	Tarım Bankacılığı	2	5	2	3	5
	Ticari Bankacılık	1	5	0	1	3

Tablo 8’e göre Tarım Bankacılığı ve Ticari Bankacılık dışında tüm bölümler çoğunlukla “çalışmak için en büyük motivasyonum paradır” ifadesine katılmaktadır. Ticari Bankacılık bölümü çoğunlukla bu ifadeye katılmamakla birlikte Tarım Bankacılığı’nda verilen cevaplar dağılmıştır. “Ücret performansına bağlıdır” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: 2. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 2	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Ücret performansına bağlıdır.	Genel Müdürlük	2	9	5	17	5
	İşletme Bankacılığı	6	6	9	13	5
	Kitle Bankacılığı	8	10	3	13	6
	Kobi Bankacılığı	6	18	8	25	12
	Kurumsal Bankacılık	0	2	0	0	3
	Operasyon	5	6	4	14	6
	Tarım Bankacılığı	2	2	3	8	2
	Ticari Bankacılık	1	5	0	2	2

Tablo 9’a göre Ticari Bankacılık dışında tüm bölümler çoğunlukla “ücret performansına bağlıdır” ifadesine katılmaktadır. Ticari Bankacılık bölümü ise

çoğunlukla bu ifadeye katılmamaktadır. “Prim sistemi performansımı etkilememektedir” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: 3. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 3	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Prim sistemi performansımı etkilememektedir.	Genel Müdürlük	11	12	6	8	1
	İşletme Bankacılığı	14	13	6	5	1
	Kitle Bankacılığı	14	15	6	0	5
	Kobi Bankacılığı	25	26	7	6	5
	Kurumsal Bankacılık	2	2	1	0	0
	Operasyon	12	13	5	3	2
	Tarım Bankacılığı	2	5	4	6	0
	Ticari Bankacılık	3	4	3	0	0

Tablo 10’a göre Tarım Bankacılığı dışında tüm bölümler çoğunlukla “prim sistemi performansımı etkilememektedir” ifadesine katılmamaktadır. Tarım Bankacılığıise çoğunlukla bu ifadeye katılmak ve kararsız kalmakla birlikte verilen cevaplar dağılmıştır. “Uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: 4. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 4	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Uygulanan prim sistemi adil değildir.	Genel Müdürlük	4	3	11	9	11
	İşletme Bankacılığı	8	2	2	13	14
	Kitle Bankacılığı	10	3	5	10	12
	Kobi Bankacılığı	9	10	11	23	16
	Kurumsal Bankacılık	2	1	0	1	1
	Operasyon	3	3	9	12	8
	Tarım Bankacılığı	0	3	7	4	3
	Ticari Bankacılık	1	5	2	1	1

Tablo 11’e göre Genel Müdürlük, İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı, Kobi Bankacılığı ve Operasyon bölümleri çoğunlukla “uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesine katılmaktadır. Tarım Bankacılığıise bu ifadeye karşı en yüksek

frekansa sahip olan görüş“Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum”olmakla birlikte çoğunlukla katılmaktadır. Ayrıca Kurumsal ve Ticari Bankacılık bu ifadeye çoğunlukla katılmamaktadır. “Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının katkıda bulunmuştur” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: 5. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 5	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının katkıda bulunmuştur.	Genel Müdürlük	3	13	13	6	3
	İşletme Bankacılığı	11	7	6	10	5
	Kitle Bankacılığı	11	13	4	3	9
	Kobi Bankacılığı	10	16	15	21	7
	Kurumsal Bankacılık	2	1	1	0	1
	Operasyon	7	8	6	12	2
	Tarım Bankacılığı	0	5	5	6	1
	Ticari Bankacılık	2	4	2	2	0

Tablo 12’ye göre Genel Müdürlük, İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı, Kurumsal Bankacılık ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla “prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının katkıda bulunmuştur” ifadesine katılmamaktadır. Tarım Bankacılığı çoğunlukla bu ifadeye katılmakla birlikte, Operasyon bölümlerinde ise en yüksek frekans “katılıyorum” cevabı olmasına rağmen çoğunlukla bu ifadeye katılmamaktadırlar. “Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: 6. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 6	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir.	Genel Müdürlük	2	13	13	5	5
	İşletme Bankacılığı	8	9	9	6	7
	Kitle Bankacılığı	7	9	6	9	9
	Kobi Bankacılığı	13	21	11	14	10
	Kurumsal Bankacılık	0	3	0	1	1
	Operasyon	3	9	6	11	6
	Tarım Bankacılığı	0	6	4	6	1

	Ticari Bankacılık	4	1	1	3	1
--	-------------------	---	---	---	---	---

Tablo 13'e göre Genel Müdürlük, İşletme Bankacılığı, Kurumsal Bankacılık, Kobi Bankacılığı ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla "prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir" ifadesine katılmamaktadır. Kitle Bankacılığı, Operasyon ve Tarım Bankacılığı bölümleri ise çoğunlukla bu ifadeye katılmaktadır. "Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: 7. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 7	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır.	Genel Müdürlük	2	10	9	12	5
	İşletme Bankacılığı	5	7	12	9	6
	Kitle Bankacılığı	4	9	8	12	7
	Kobi Bankacılığı	8	16	13	20	12
	Kurumsal Bankacılık	2	1	1	1	0
	Operasyon	9	10	8	6	2
	Tarım Bankacılığı	0	3	6	8	0
Ticari Bankacılık	2	0	5	2	1	

Tablo 14'e göre Genel Müdürlük, Kitle Bankacılığı, Kobi Bankacılığı ve Tarım Bankacılığı bölümleri çoğunlukla "prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır" ifadesine katılmaktadır. İşletme Bankacılığı ve Ticari Bankacılığında ise bu ifadeye karşı en yüksek frekansa sahip olan görüş "Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum" olmakla birlikte çoğunlukla katılmaktadırlar. Ayrıca Kurumsal Bankacılık ve Operasyon bölümleri bu ifadeye çoğunlukla katılmamaktadır. "Prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmuştur" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: 8. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 8	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
Prim sistemi işim düzenlememe yardımcı olmuştur.	Genel Müdürlük	4	11	7	15	1
	İşletme Bankacılığı	10	12	7	10	0
	Kitle Bankacılığı	9	9	5	14	3
	Kobi Bankacılığı	13	28	8	15	5
	Kurumsal Bankacılık	0	2	1	2	0
	Operasyon	9	10	8	6	2
	Tarım Bankacılığı	0	3	6	8	0
	Ticari Bankacılık	2	0	5	2	1

Tablo 15'e göre Genel Müdürlük, Kitle Bankacılığı ve Tarım Bankacılığı bölümleri çoğunlukla "prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmuştur" ifadesine katılmaktadır. İşletme Bankacılığı, Kobi Bankacılığı ve Operasyon bölümleri ise bu ifadeye çoğunlukla katılmamaktadır. Ticari Bankacılık bölümünde en yüksek frekansa sahip olan görüş "Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum" olmakla birlikte çoğunluk katılmaktadır. Ayrıca Kurumsal Bankacılık bölümünde bu ifade için görüşler net bir şekilde dağılmadığından kararsızlık hakimdir. "Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: 9. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 9	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir.	Genel Müdürlük	1	9	6	14	8
	İşletme Bankacılığı	6	8	9	12	4
	Kitle Bankacılığı	6	8	9	10	7
	Kobi Bankacılığı	8	20	15	22	4
	Kurumsal Bankacılık	1	1	1	1	1
	Operasyon	8	9	7	10	1
	Tarım Bankacılığı	1	5	2	7	2
	Ticari Bankacılık	2	4	2	0	2

Tablo 16'ya göre Genel Müdürlük, İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı ve Tarım Bankacılığı bölümleri çoğunlukla "Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir" ifadesine katılmaktadır. Kobi

Bankacılığı ve Operasyon bölümlerinde en yüksek frekansa sahip olan görüş “katılıyorum” olmakla birlikte çoğunluk katılmamaktadır. Ayrıca Kurumsal Bankacılık bölümünde bu ifade için görüşler eşit şekilde dağıldığından kararsızlık hakim olmakla birlikte, Ticari Bankacılık bu ifadeye çoğunlukla katılmamaktadır. “Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: 10. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 10	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir.	Genel Müdürlük	1	10	8	12	7
	İşletme Bankacılığı	11	8	11	7	2
	Kitle Bankacılığı	8	8	12	9	3
	Kobi Bankacılığı	11	19	13	23	3
	Kurumsal Bankacılık	0	2	0	3	0
	Operasyon	8	6	6	13	2
	Tarım Bankacılığı	0	4	2	8	3
	Ticari Bankacılık	2	2	1	3	2

Tablo 17’ye göre Genel Müdürlük, Kurumsal Bankacılık, Tarım Bankacılığı ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla “prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir” ifadesine katılmaktadır. Kobi Bankacılığı bölümlerinde en yüksek frekansa sahip olan görüş “katılıyorum” olmakla birlikte çoğunluk katılmamaktadır. Ayrıca İşletme Bankacılığı bölümü bu ifadeye çoğunlukla katılmamakla birlikte, Kitle Bankacılığı bölümünden yüksek frekansa sahip olan görüş “Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum” olmasına rağmen çoğunluk katılmamaktadır. “Prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: 11. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 11	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim.	Genel Müdürlük	1	12	5	12	7
	İşletme Bankacılığı	9	9	13	8	0
	Kitle Bankacılığı	6	10	11	9	4
	Kobi Bankacılığı	10	21	14	17	7
	Kurumsal Bankacılık	0	2	0	3	0
	Operasyon	6	4	7	15	3
	Tarım Bankacılığı	0	4	5	7	1
	Ticari Bankacılık	1	2	0	5	2

Tablo 18'e göre Genel Müdürlük, Kurumsal Bankacılık, Operasyon, Tarım Bankacılığı ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla "prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim" ifadesine katılmaktadır. İşletme Bankacılığı ve Kitle Bankacılığı bölümlerinde en yüksek frekansa sahip olan görüş "Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum" olmakla birlikte çoğunluk katılmamaktadır. Ayrıca Kobi Bankacılığı bölümü de bu ifadeye çoğunlukla katılmamaktadır. "Yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: 12. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 12	Bölüm	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar.	Genel Müdürlük	9	9	11	6	3
	İşletme Bankacılığı	9	7	9	8	6
	Kitle Bankacılığı	8	12	6	11	3
	Kobi Bankacılığı	10	24	10	18	7
	Kurumsal Bankacılık	1	2	1	1	0
	Operasyon	4	10	9	7	5
	Tarım Bankacılığı	2	6	3	5	1
	Ticari Bankacılık	1	4	2	1	2

Tablo 19'a göre İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı, Kobi Bankacılığı, Kurumsal Bankacılık, Operasyon, Tarım Bankacılığı ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla "yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini

cezalandırmak için kullanılır” ifadesine katılmamaktadır. Genel Müdürlük bölümünde en yüksek frekansa sahip olan görüş “Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum” olmakla birlikte yine çoğunluk katılmamaktadır. “Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: 13. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 13	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur	Genel Müdürlük	6	16	7	6	3
	İşletme Bankacılığı	11	11	9	7	1
	Kitle Bankacılığı	7	14	11	5	3
	Kobi Bankacılığı	15	22	9	18	5
	Kurumsal Bankacılık	0	4	0	0	1
	Operasyon	10	9	5	7	4
	Tarım Bankacılığı	3	3	4	5	2
	Ticari Bankacılık	4	2	4	0	0

Tablo 20’ye göre Tarım Bankacılığı dışında tüm bölümler çoğunlukla “prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur” ifadesine katılmamaktadır. Tarım bankacılığı ise bu ifadeye çoğunlukla katılmakla birlikte frekanslar diğer görüşler arasında dağılmıştır. “Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilemektedir” ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: 14. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 14	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilemektedir.	Genel Müdürlük	10	15	4	7	2
	İşletme Bankacılığı	9	8	9	6	7
	Kitle Bankacılığı	10	14	10	3	3
	Kobi Bankacılığı	17	21	15	12	4
	Kurumsal Bankacılık	2	2	0	0	1
	Operasyon	7	10	9	8	1
	Tarım Bankacılığı	3	6	4	4	0
	Ticari Bankacılık	5	3	2	0	0

Tablo 21'e göre tüm bölümler çoğunlukla "meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilemektedir" ifadesine katılmamaktadır. "Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: 15. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 15	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir.	Genel Müdürlük	9	7	12	7	3
	İşletme Bankacılığı	13	12	7	4	3
	Kitle Bankacılığı	11	12	5	9	3
	Kobi Bankacılığı	13	27	9	17	3
	Kurumsal Bankacılık	0	2	0	2	1
	Operasyon	10	10	9	6	0
	Tarım Bankacılığı	2	6	5	4	0
	Ticari Bankacılık	2	3	5	0	0

Tablo 22'ye göre İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı, Kobi Bankacılığı, Operasyon ve Tarım Bankacılığı bölümleri çoğunlukla "yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir" ifadesine katılmamaktadır. Genel Müdürlük ve Ticari Bankacılık bölümlerinde en yüksek frekansa sahip olan görüş "Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum" olmakla birlikte yine çoğunluk katılmamaktadır. Kurumsal Bankacılık ise bu ifadeye çoğunlukla katılmaktadır. "Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23: 16. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 16	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum.	Genel Müdürlük	10	12	12	4	0
	İşletme Bankacılığı	16	12	6	4	1
	Kitle Bankacılığı	9	16	5	6	4
	Kobi Bankacılığı	21	28	8	9	3
	Kurumsal Bankacılık	1	2	0	2	0
	Operasyon	11	16	7	1	0
	Tarım Bankacılığı	2	7	6	2	0

	Ticari Bankacılık	4	5	1	0	0
--	-------------------	---	---	---	---	---

Tablo 23'e göre tüm bölümler çoğunlukla "prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum" ifadesine katılmamaktadır. "Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24: 17. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 17	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır	Genel Müdürlük	11	10	5	8	4
	İşletme Bankacılığı	10	8	10	4	7
	Kitle Bankacılığı	13	13	6	5	3
	Kobi Bankacılığı	16	19	18	12	4
	Kurumsal Bankacılık	0	3	2	0	0
	Operasyon	5	13	6	4	7
	Tarım Bankacılığı	0	6	5	3	3
	Ticari Bankacılık	4	3	1	1	1

Tablo 24'e göre Tarım Bankacılığı dışında tüm bölümler çoğunlukla "Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır" ifadesine katılmamaktadır. Tarım Bankacılığı'nda ise bu ifadeye verilen görüşler dağılmıştır. "Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum" ifadesinin bölümlere göre incelenmiş frekansları ise Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25: 18. İfadenin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Frekans Tablosu

İfade 18	Bölüm	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum/ Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum.	Genel Müdürlük	10	10	13	5	0
	İşletme Bankacılığı	20	11	5	2	1
	Kitle Bankacılığı	14	12	6	4	4
	Kobi Bankacılığı	22	21	11	14	1
	Kurumsal Bankacılık	0	2	2	1	0
	Operasyon	11	12	7	5	0
	Tarım Bankacılığı	1	5	5	5	1
	Ticari Bankacılık	3	0	7	0	0

Tablo 25'e göre İşletme Bankacılığı, Kitle Bankacılığı, Kobi Bankacılığı, Kurumsal Bankacılık, Operasyon ve Ticari Bankacılık bölümleri çoğunlukla "genel

olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesine katılmamaktadır. Genel Müdürlük ve Ticari Bankacılık bölümlerinde en yüksek frekansa sahip olan görüş “Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum” olmakla birlikte yine çoğunluk katılmamaktadır. Tarım Bankacılığı’nda ise bu ifadeye verilen cevaplar dağılmakla birlikte, kararsızlık hâkimdir.

3.4. PRİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELERİN TESTLERİ

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre prim sistemi ile ilgili ifadelerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için yapılan bu uygulamalı araştırmada parametrik hipotez testlerinin varsayımlarını karşılama durumları ele alınarak testler uygulanmıştır. Parametrik hipotez testleri üç varsayımdan oluşmaktadır. Bu üç varsayımdan en az biri ihlal edildiğinde gruplar arası anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek için parametrik olmayan testler kullanılmaktadır. Bu varsayımlar (Kalaycı, 2009:73-74):

- Veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır.
- Veriler normal dağılım göstermelidir (basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 arasında olmalıdır).
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

Bu çalışmada tüm ifadelerde gruplar arası varyans değerleri eşit olmadığından ve basıklık-çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer almadığından parametrik olmayan test kullanımı tercih edilmiştir. Bu nedenle de üç veya daha fazla grup karşılaştırmayı sağlayan Kruskal-Wallis-H testi kullanılmıştır. Aşağıda Tablo 26’da “Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır” ifadesinin araştırmaya katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 26: İfade 1'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 1	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır	Kobi Bankacılığı	69	127.07	2.558	0.923
	Kitle Bankacılığı	40	118.03		
	İşletme Bankacılığı	39	134.51		
	Ticari Bankacılık	10	111.50		
	Kurumsal Bankacılık	5	107.20		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	129.18		
	Operasyon	35	135.69		
	Tarım Bankacılığı	17	122.76		
	Toplam	253			

Tablo 26'da Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “çalışmak için en büyük motivasyonum paradır” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Ücret performansa bağlıdır” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümleri itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: İfade 2'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 2	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Ücret performansa bağlıdır.	Kobi Bankacılığı	69	129.83	3.993	0.781
	Kitle Bankacılığı	40	114.88		
	İşletme Bankacılığı	39	121.03		
	Ticari Bankacılık	10	111.20		
	Kurumsal Bankacılık	5	163.60		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	133.80		
	Operasyon	35	130.90		
	Tarım Bankacılığı	17	133.03		
	Toplam	253			

Tablo 27’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Ücret performansa bağlıdır” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi performansımı etkilememektedir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: İfade 3’ünbanka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 3	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sistemi performansımı etkilememektedir.	Kobi Bankacılığı	69	120.64	7.977	0.335
	Kitle Bankacılığı	40	122.58		
	İşletme Bankacılığı	39	122.76		
	Ticari Bankacılık	10	121.75		
	Kurumsal Bankacılık	5	106.70		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	137.09		
	Operasyon	35	123.04		
	Tarım Bankacılığı	17	167.62		
	Toplam	253			

Tablo 28’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Prim sistemi performansımı etkilememektedir.” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: İfade 4’ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 4	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Uygulanan prim sistemi adil değildir.	Kobi Bankacılığı	69	126.06	6.908	0.439
	Kitle Bankacılığı	40	123.96		
	İşletme Bankacılığı	39	140.74		
	Ticari Bankacılık	10	83.50		
	Kurumsal Bankacılık	5	92.40		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	132.08		
	Operasyon	35	131.70		
	Tarım Bankacılığı	17	121.18		
	Toplam	253			

Tablo 29’da Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: İfade 5'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 5	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur.	Kobi Bankacılığı	69	136.08	5.501	0.599
	Kitle Bankacılığı	40	114.96		
	İşletme Bankacılığı	39	123.28		
	Ticari Bankacılık	10	103.70		
	Kurumsal Bankacılık	5	101.20		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	126.72		
	Operasyon	35	127.61		
	Tarım Bankacılığı	17	147.65		
	Toplam	253			

Tablo 30'da Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir” ifadesine banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: İfade 6'nın Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 6	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir.	Kobi Bankacılığı	69	127.07	4.083	0.770
	Kitle Bankacılığı	40	118.03		
	İşletme Bankacılığı	39	134.51		
	Ticari Bankacılık	10	111.50		
	Kurumsal Bankacılık	5	107.20		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	129.18		
	Operasyon	35	135.69		
	Tarım Bankacılığı	17	122.76		
	Toplam	253			

Tablo 31’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: İfade 7'nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 7	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır.	Kobi Bankacılığı	69	128.03	3.794	0.803
	Kitle Bankacılığı	40	130.86		
	İşletme Bankacılığı	39	123.40		
	Ticari Bankacılık	10	111.65		
	Kurumsal Bankacılık	5	74.00		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	129.01		
	Operasyon	35	130.57		
	Tarım Bankacılığı	17	134.76		
	Toplam	253			

Tablo 32'de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi işimi düzenlemeye yardımcı olmuştur” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33: İfade 8'in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 8	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sistemi işimi düzenlemeye yardımcı olmuştur.	Kobi Bankacılığı	69	118.55	11.515	0.118
	Kitle Bankacılığı	40	133.26		
	İşletme Bankacılığı	39	111.21		
	Ticari Bankacılık	10	143.65		
	Kurumsal Bankacılık	5	145.40		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	141.66		
	Operasyon	35	113.20		
	Tarım Bankacılığı	17	163.24		
	Toplam	253			

Tablo 33'de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sistemi işimi düzenlemeye yardımcı olmuştur” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34: İfade 9'un Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 9	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir.	Kobi Bankacılığı	69	121.01	11.302	0.126
	Kitle Bankacılığı	40	131.78		
	İşletme Bankacılığı	39	126.33		
	Ticari Bankacılık	10	102.00		
	Kurumsal Bankacılık	5	126.20		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	154.41		
	Operasyon	35	105.44		
	Tarım Bankacılığı	17	139.65		
	Toplam	253			

Tablo 34'de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre; banka çalışanlarının “Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: İfade 10'un Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 10	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir.	Kobi Bankacılığı	69	121.54	15.289	0.032
	Kitle Bankacılığı	40	118.00		
	İşletme Bankacılığı	39	103.29		
	Ticari Bankacılık	10	137.35		
	Kurumsal Bankacılık	5	143.90		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	151.43		
	Operasyon	35	124.10		
	Tarım Bankacılığı	17	165.03		
	Toplam	253			

Tablo 35’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre; banka çalışanlarının “Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, ifade 10 için en yüksek sıra ortalamasına sahip bölüm Tarım Bankacılığı (165.03), en düşük sıra ortalamasına sahip bölümün ise İşletme Bankacılığı (103.29) olduğu görülmektedir.

İfade 10 için anlamlı farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-testi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Kobi Bankacılığı ile Genel Müdürlük Birimleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Kobi Bankacılığı ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Kitle Bankacılığı ile Genel Müdürlük Birimleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Kitle Bankacılığı ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- İşletme Bankacılığı ile Genel Müdürlük Birimleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- İşletme Bankacılığı ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).

“Prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim” ifadesi ile banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36: İfade 11’in banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 11	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim.	Kobi Bankacılığı	69	119.54	13.559	0.060
	Kitle Bankacılığı	40	120.68		
	İşletme Bankacılığı	39	100.15		
	Ticari Bankacılık	10	158.85		
	Kurumsal Bankacılık	5	141.10		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	145.91		
	Operasyon	35	138.27		
	Tarım Bankacılığı	17	145.38		
Toplam	253				

Tablo 36’da Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sistemi ile hedeflerimin ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibarıyla farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini

cezalandırmak için kullanırlar” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: İfade 12’nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 12	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Yöneticiler prim sistemini sevdiğini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar.	Kobi Bankacılığı	69	128.48	2.242	0.945
	Kitle Bankacılığı	40	123.00		
	İşletme Bankacılığı	39	130.59		
	Ticari Bankacılık	10	131.45		
	Kurumsal Bankacılık	5	105.50		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	116.53		
	Operasyon	35	136.77		
	Tarım Bankacılığı	17	129.18		
	Toplam	253			

Tablo 37’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Yöneticiler prim sistemini sevdiğini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: İfade 13’ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Soru 13	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur.	Kobi Bankacılığı	69	130.85	4.899	0.672
	Kitle Bankacılığı	40	128.10		
	İşletme Bankacılığı	39	116.82		
	Ticari Bankacılık	10	95.60		
	Kurumsal Bankacılık	5	126.40		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	127.68		
	Operasyon	35	126.21		
	Tarım Bankacılığı	17	150.88		
	Toplam	253			

Tablo 38’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının “Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların

değerlendirmelerini etkilemektedir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: İfade 14’ün Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 14	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirmelerini etkilemektedir.	Kobi Bankacılığı	69	127.62	8.566	0.285
	Kitle Bankacılığı	40	120.80		
	İşletme Bankacılığı	39	144.55		
	Ticari Bankacılık	10	80.70		
	Kurumsal Bankacılık	5	102.90		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	119.43		
	Operasyon	35	135.53		
	Tarım Bankacılığı	17	132.47		
	Toplam	253			

Tablo 39’da Kruskal Wallis H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirmelerini etkilemektedir” ifadesine verdikleri yanıtlar,bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir (p>0.05).“Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40: İfade 15’in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 15	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir.	Kobi Bankacılığı	69	130.42	6.389	0.495
	Kitle Bankacılığı	40	126.20		
	İşletme Bankacılığı	39	111.79		
	Ticari Bankacılık	10	118.85		
	Kurumsal Bankacılık	5	175.80		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	137.20		
	Operasyon	35	116.87		
	Tarım Bankacılığı	17	138.38		
	Toplam	253			

Tablo 40’da Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık

göstermemektedir ($p>0.05$).“Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41: İfade 16’nın Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 16	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum.	Kobi Bankacılığı	69	125.18	9.561	0.215
	Kitle Bankacılığı	40	141.89		
	İşletme Bankacılığı	39	113.53		
	Ticari Bankacılık	10	96.25		
	Kurumsal Bankacılık	5	149.50		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	134.82		
	Operasyon	35	113.86		
	Tarım Bankacılığı	17	151.32		
	Toplam	253			

Tablo 41’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). “Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: İfade 17’nin Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 17	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır.	Kobi Bankacılığı	69	125.35	8.893	0.260
	Kitle Bankacılığı	40	109.10		
	İşletme Bankacılığı	39	132.90		
	Ticari Bankacılık	10	101.70		
	Kurumsal Bankacılık	5	122.60		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	123.92		
	Operasyon	35	139.26		
	Tarım Bankacılığı	17	160.12		
	Toplam	253			

Tablo 42’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre banka çalışanlarının“Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık

göstermemektedir ($p>0.05$). “Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesinde banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler itibariyle anlamlı bir farklılık olup olmadığı ise Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43: İfade 18’in Banka Çalışanlarının Çalıştıkları Bölümlere Göre Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

İfade 18	Bölüm	N	Sıra Ortalaması	X ²	p
Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum.	Kobi Bankacılığı	69	128.07	17.212	0.016
	Kitle Bankacılığı	40	124.98		
	İşletme Bankacılığı	39	95.83		
	Ticari Bankacılık	10	140.05		
	Kurumsal Bankacılık	5	165.90		
	Genel Müdürlük Birimleri	38	134.34		
	Operasyon	35	122.49		
	Tarım Bankacılığı	17	172.71		
	Toplam	253			

Tablo 43’de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre; katılımcıların “Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesine verdikleri yanıtlar, bankada çalıştıkları bölümler itibariyle farklılık göstermektedir ($p<0.05$). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, ifade 18 için en yüksek sıra ortalamasına sahip bölüm Kurumsal Bankacılık (165.90), en düşük sıra ortalamasına sahip bölümün ise İşletme Bankacılığı (95.83) olduğu görülmektedir.

İfade 18 için anlamlı farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-testi sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Kobi Bankacılığı ile İşletme Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Tarım Bankacılığı ile İşletme Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Kitle Bankacılığı ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- İşletme Bankacılığı ile Kurumsal Bankacılık arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).

- İşletme Bankacılığı ile Genel M¼d¼rl¼k Birimleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Genel M¼d¼rl¼k Birimleri ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).
- Operasyon ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p<0.05$).



DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanları firmanın hedeflerine motive etmek için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri de performansa dayalı prim sistemidir. Günümüzde maaştan çok prim sisteminden etkilenen çalışanların sayısı oldukça fazladır. Her sektörün/şirketin kendine özgü bir prim sistemi bulunmaktadır. Özellikle de bankacılık sektöründe bu sistem yaygın bir şekilde kullanılmakla birlikte bankadan bankaya değişkenlik göstermektedir.

Bu tezin temel amacı da bankacılık sektöründe performansa dayalı prim sisteminin çalışanlar üzerindeki rolünü incelemektir. Bu nedenle Türkiye’de aktif büyüklüklerine göre sıralandıklarında ilk 10 banka arasında yer alan ve yine Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli bir bankada, sekiz farklı bölümde çalışan 253 personel üzerinden anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümler Kitle Bankacılığı, İşletme Bankacılığı, Tarım Bankacılığı, KOBİ Bankacılığı, Ticari Bankacılık, Kurumsal Bankacılık, Operasyon ve Genel Müdürlük Birimleri’dir. Araştırmanın verilerinin toplanması Nisan ve Mayıs 2019 süresince yapılmıştır.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede öncelikle güvenilirlik analizi bakılmıştır. Daha sonra demografik sorular ve prim sistemi soruları frekans analizi ile değerlendirilmiştir. Ayrıca sorular, ankete katılan banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlere göre çapraz tablo yapılarak frekans analizi ile tekrar değerlendirilmiştir. Son olarak anket sorularına verilen cevaplar normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan yaklaşım olan Kruskal Wallis-H Testi ile grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı tartışılmıştır. Banka çalışanlarının çalıştıkları bölümlerin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığına bakılmasının sebebi; bankacılıktaki prim yapısının bankadaki bölümler arasında farklılıklar göstermesidir. Çünkü her bölümün yaptığı iş ve prim haritası farklıdır. Bu nedenle de hedefler de farklılık göstermektedir. Banka çalışanları, çalıştıkları bölüme bağlı olarak farklı prim aldıkları için prim sistemine olan bakış açıları da değişmektedir. Bankacılıkta çalışanlar, ücretin yanında daha çok prim için çalıştıkları için de bölümler önem arz etmektedir.

Ankete katılan banka çalışanlarının yaş aralıklarına bakıldığında (Tablo 1) ilk sırada %32.4 ile 31-35 yaş aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %28.1 ile 26-30 yaş aralığı, üçüncü sırada %24.5 ile 36-40 yaş aralığı, dördüncü sırada %9.1 ile 41 ve üzeri ve son sırada %5.9 ile 20-25 yaş aralığı bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışanlar 26 ile 40 yaş arasında yoğunlaşmıştır. Bunun sebebi bankacılık sektörünün yoğun iş temposu nedeniyle genç personelin çalıştırılmasının tercih edilmesidir.

Ankete katılan banka çalışanlarının %80.2 ile büyük bir çoğunluğunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir (Tablo 2). Burada sadece %0.8'inin lise mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca %9.1'i ön lisans mezunlarından ve %9.9'u yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi banka en az lisans mezunu çalıştırmayı tercih etmektedir. Ayrıca yoğun iş temposu nedeniyle çalışanlar lisansüstü eğitime vakit ayıramadıkları görülmüştür.

Ankete katılan banka çalışanlarının çoğunluğu yani %27.3'ü Kobi Bankacılığı bölümünde çalışmaktadır (Tablo 3). En az katılımı %2'lik oranıyla Kurumsal Bankacılık, %4'lük oranıyla Ticari Bankacılık ve %6.7'lik oranıyla Tarım Bankacılığı olmuştur. Bankanın Kurumsal Bankacılık, Ticari Bankacılık ve Tarım Bankacılığı bölümlerinde çalışan sayıları, tüm bankanın çalışan sayısı içindeki payı düşüktür. Bu durumda ankete katılım sayılarına yansımıştır.

Ankete katılan banka çalışanlarının araştırmanın yapıldığı bankada çalışma sürelerine bakıldığında (Tablo 4) ilk sırada %34.4 ile 6-10 yıl aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %20.6 ile 3-5 yıl aralığı, üçüncü sırada %19.4 ile 11-15 yıl aralığı, dördüncü sırada %19 ile 0-2 yıl aralığı ve son sırada %6.7 ile 16 ve üzeri yıl aralığında çalışan bulunmaktadır. Bu durum çalışanların bankaya girdikten sonra orta-uzun vadede çalıştıklarını göstermektedir. Çünkü banka terfi durumları vb. pozisyonlara dışarıdan personel istihdam etmek yerine, kendi yetiştirdiği personeli istihdam etmeyi tercih etmektedir.

Ankete katılan banka çalışanlarının bankacılıkta toplam çalışma sürelerine bakıldığında (Tablo 5) ilk sırada %32.4 ile 11-15 yıl aralığı yer almaktadır. İkinci sırada %30.0 ile 6-10 yıl aralığı, üçüncü sırada %16.2 ile 3-5 yıl aralığı, dördüncü sırada %11.1 ile 16 ve üzeri yıl ve son sırada %10.3 ile 0-2 yıl aralığında çalışan

bulunmaktadır. Buradan bankanın çalışan profiline ağırlıklı olarak bankacılık sektöründe tecrübeli çalışanlardan oluşmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Prim sistemini etkileyen ifadeler ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamasına bakıldığında (Tablo 6) 3.40 ortalama ile en yüksek orana sahip olan soru “uygulanan prim sistemi adil değildir” ifadesidir. Bu ortalamadan anlaşılacağı gibi ankete katılan bankacılar uygulanan prim sisteminin adil olmadığını düşünmektedir. Ayrıca 2.20 ortalama ile en düşük orana sahip olan soru “prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunuz” ifadesidir. Bu ortalamadan da anlaşılacağı gibi ankete katılan banka çalışanlarının prim sisteminin asıl ücrete oranından memnun olmadığı belirtilmektedir. Başka bir dikkat çekici nokta ise “genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunuz” ifadesinin 2.27 ortalama ile yer almasıdır. Bu ortalama ile ankete katılan banka personeli prim sisteminden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca bu ortalamalar ile prim sisteminin çalışanların motivasyonuna pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiş ve çalışanların performansa bağlı olarak prim ücretinin değişiklik gösterebileceğini farkında oldukları anlaşılmıştır. Ancak çalışanların prim kurallarının karmaşık olması nedeniyle prim sisteminin çalışma şeklini tam anlayamadıkları belirlenmiştir. Diğer bir ilgi çekici sonuç ise prim sisteminde yöneticinin hissiyatına yer olmadığı, prim sisteminin ceza sistemi olarak görülmediği ve prim sisteminin çalışan davranışlarında olumlu veya olumsuz etkileri olabildiği tespit edilmiştir.

5’li Likert ölçeğine göre tüm ifadeler verilen cevaplarda dikkat çeken noktalar bulunmaktadır (Tablo 7). Bu noktalardan birisi, 18. ifade olan “genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunuz” ifadesine verilen cevaplar, %31 ile “kesinlikle katılmıyorum” ve %28.9 ile “katılmıyorum” cevabı olmuştur. Bu durumda ankete katılan banka çalışanlarının yaklaşık %60’ının uygulanan prim sisteminden memnun olmadığı görülmektedir. %22.1’lik kısım ise bu ifade de arada kalmakla birlikte sadece %17’lik kısmın prim sisteminden memnun olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda bankanın çalışanlarının da görüşlerini alarak prim sisteminin işleyişinde değişikliklere gitmesi önerilmektedir. Başka bir nokta ise, 3. ifade olan “prim sistemi performansımı etkilememektedir” ifadesine çalışanların %68.4’ünün katılmamasıdır. Buradan da anlaşılacağı gibi prim sisteminin varlığı çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiler gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir nokta ise,

7. ifade olan “prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmamaktadır” ifadesine çalışanların %31.2’sinin katılmamasıdır. Bu sonuçtan çalışanların yaklaşık %70’inin prim sistemin çalışma prensibini anlamakta zorlandıkları tespit edilmiştir. Prim sisteminin etkin çalışması için personel tarafından çalışma şeklinin ve içeriğinin tam anlaşılabilir olması önemlidir. Bu nedenle bankanın prim sisteminin daha anlaşılır kılması için çalışmalar yapması önerilmektedir. Başka bir ilgi çekici nokta ise, 13. ifade olan “prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur” ifadesine sadece %26.50’lik kısmın katılıyor olmasıdır. Büyük bir çoğunluğun bu ifadeye katılmamasının altında yatan neden, banka çalışanın önceliğinin prim hedefleri doğrultusunda olmasıdır. İlgili prim sisteminin katılımından dolayı, öncelikli çalışma davranışlarını değiştirebilmektedir. Diğer bir çarpıcı nokta ise 16. ifade olan “prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum” ifadesine sadece %14.4’lük kısmın katılmasıdır. Büyük bir çoğunluğunun bu ifadeye katılmaması, prim çarpanının çalışan maaşlarına göre düşük kalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada tüm ifadeler verilen cevaplar bankadaki bölümler itibariyle incelendiğinde de dikkat çeken noktalar bulunmaktadır (Tablo 8-25). Bu noktalardan ilki, performansa bağlı olarak prim artışlarından faydalanabileceğine inanan bölümlerin yalnızca operasyon ve genel müdürlük bölümlerinden oluşmasıdır. Bunun sebebi ise diğer bölümlerin özellikle perakende bankacılık bölümlerinin prim sistemi işleyişini anlamakta ve uygulamakta sorun yaşıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ilgi çekici nokta ise bölümlerin çoğunun prim sisteminin işleyişini adil bulmamasıdır. Burada, Kurumsal ve Ticari Bankacılık için oluşan farklılık katılımcı sayılarının azlığından kaynaklanmaktadır. Diğer bir çarpıcı nokta ise, tüzel tarafın çoğunlukla prim sisteminin ekip çalışmasını arttırdığını, olumsuz bir etkisi olmadığı görüşünde olması ve Operasyon Bölümlerinin prim sistemini anlaşılabilir ancak adil bulmamasıdır. Ayrıca bölümlerdeki çoğu çalışan prim sisteminin işlerini düzenlemede olumlu bir etki yaratmadığı düşünülmektedir. Özellikle de İşletme ve Kobi Bankacılığı bölümlerinin görüşleri diğer bölümlere nazaran daha şiddetlidir. Başka bir nokta ise çalışanın ve alt-üst sayısı arasındaki farkın daha az olduğu bölümlerde, çoğunlukla geribildirim daha net bir şekilde yapılmasıdır. Bunun nedeni, Kurumsal ve Ticari Bankacılık gibi bölümlerin personel azlığından çalışanlar arasındaki etkileşimin daha fazla olmasıdır. Öte yandan, İşletme

ve Kitle Bölümleri prim sistemi ile bireysel çabalarının daha iyi analiz edilmesi gerektiğini ve çabalarının fark edilmediğini düşünmektedirler. Bu durum, bu bölümlerin sahada daha fazla yer almasından kaynaklanabilmektedir. Genel anlamda, tüm bölümler prim itiraz sisteminin adil çalışmadığı ve prim çarpanının düşük olduğu görüşündedirler. Bu durum bölümlerin çoğunda, prim sistemindeki memnuniyetsizliği ortaya koymaktadır.

Bu tezde tüm ifadelerde gruplar arası varyans değerleri eşit olmadığından ve basıklık-çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer almadığından parametrik olmayan test kullanımı tercih edilmiştir. Bu analizde de üç veya daha fazla grup karşılaştırmayı sağlayan Kruskal-Wallis H testi tercih edilmiştir. Bu test sonucunda sadece “prim sistemi bireysel çabalarım fark edilir” ifadesinde (Tablo 10) ve “genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum” ifadesinde (Tablo 43) bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Anlamlı farklılaşmanın kaynağı Mann Whitney U-testi ile değerlendirilmiştir.

Tezin amacı doğrultusunda hedeflenen birtakım soruların cevapları tespit edilmiştir. Buna göre “Prim sistemi çalışanların performansını nasıl etkilemekte/değiştirmekte?” sorusuna ankete katılan banka çalışanlarının çoğunluğu etkilediğini belirtmişlerdir. “Prim sistemi çalışanların daha çok çalışmasını sağlıyor mu?” sorusuna tüm bölümler açısından bakıldığında, prim sisteminin çalışanları daha fazla çalışmak zorunda bıraktığı görülmektedir. Tüm bölümlerdeki çalışanların çoğunluğu “Çalışanlar daha çok çalışırlarsa daha yüksek prim alacaklar mı?” sorusuna ücretin performansa bağlı olduğu ve bu yüzden daha çok çalışmalarını gerektiği düşüncesi içindedirler. “Prim sistemi ekibin bir parçası olarak etkili çalışmayı teşvik etmede yardımcı oluyor mu?” ve “Prim sistemi örgüt kültürünü nasıl etkilemektedir?” sorularına bakıldığında, çalışanların çoğunluğunun prim sisteminin daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasına katkıda bulunmadığını düşünmekle birlikte, ekip çalışmasına zararda vermediğini düşünmektedir. Sorulardan bir diğeri olan “Prim sistemi çalışanın bakış açısından ne kadar adildir?” sorusu irdelendiğinde, ankete katılan bölümlerden sadece ikisi dışında büyük bir çoğunluğu uygulanan prim sisteminin adil olmadığı görüşündedir. “Çalışanlar, prim sisteminin aldığı resmi ve gayri resmi geri bildirimlerinden ne kadar memnundur?” sorusunda ise

bankadaki çalışanlar yöneticilerin çalışmalarının ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bildirdiği görüşündedirler.

Sonuç olarak, bu tezde, bankacılık sektöründeki prim anlayışı bazı sınırlamalar doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda:

- Bu anketi birden fazla bankada uygulanarak bölümler arası farklılaşmalardan ziyade, bankalar arası farklılaşmalar değerlendirilebilir.
- Ankete katılan çalışan sayısı artırılarak daha farklı analizler yapılabilir.
- Bu anket farklı sektörlerde değerlendirilebilir.



KAYNAKÇA

- Aljumah, A. (2015). *The effect of the Performance Related Pay system on the performance of the employees in Saudi national firms: Three case studies* (Doctoral dissertation).
- Armstrong, M. ve Cummins, A. (2011). *The Reward Management Toolkit: A Step-by-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits*. London: KoganPage.
- Atkinson, A., Burgess, S., Croxson, B., Gregg, P., Propper, C., Slater, H. ve Wilson, D. (2004). *Evaluating the Impact of Performance Related Pay for Teachers in England*. Centre for Market and Public Organisation, University of Bristol, CMPO Working Paper Series No. 04/113.
- Avrupa Komisyonu (2012). *Performance Management in Public Employment Services*. Brussels, Author: Alex Nunn.
- Beer, M. ve Katz, N. (2003). Do incentives work? The perceptions of a worldwide sample of senior executives. *Human Resource Planning*, 26(3): 30–44.
- Belfield, P. ve Marsden, D. (2003). Performance Pay, Monitoring Environments, and Establishment Performance. *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 4: 452-471.
- Bryson, A., Forth, J., ve Stokes, L. (2014). The performance pay premium: how big is it and does it affect wage dispersion?.
- Cannell, M. ve Wood, S. (1992). *Incentive pay: impact and evolution*. London: Institute of Personnel Management and National Economic Development Office.
- Dohmen, T. ve Falk, A. (2006) *Performance pay and multidimensional sorting: productivity, preferences and gender*. IZA Discussion Papers, No. 2001.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 376-417.

- Eren, Erol (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, Ekim.
- Fehr, E., Goette, L. ve Zehnder, C. (2008). A behavioral account of the labor market: The role of fairness concerns. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper, (394).
- Fernie, S. ve Metcalf, D. (1999). It's Not What You Pay it's the Way that You Pay it and that's What Gets Results: Jockeys' Pay and Performance. *Labour*13 (2): 385-411.
- Frey, B. ve Jegen, R. (2000). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. Zurich IEER Working Paper No. 26; CESifo Working Paper Series No. 245.
- Frey, B., Homberg, F., ve Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
- Gerhart, B. ve Rynes, S. L.(2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hartog, D. N. ve Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55-78.
- Hasnain, Z. ve PierskallaHenryk, N. (2012). *Performance-related pay in the publicsector: A review of theory and evidence*. World Bank Policy Research Working Paper, (6043).
- Heery, E. (2013). Worker voice and reward management. In White, G. andDruker, J. (eds.), *Rewardmanagement: A criticaltext* (49-74). Oxon: Routledge.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik uygulamaları. *Ankara: Asil Yayınevi*.
- Kang, S. C., ve Yanadori, Y. (2011). Adoption and coverage of performance-related pay during institutional change: An integration of institutional and agency theories. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1837-1865.

- Kessler, I. ve Bach, S. (2011). *Employment Relations and the Modernisation of the Public Services: targeted change*. London: Palgra ve Macmillan.
- Larkin, I., Pierce, L., veGino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lawler, E.E. (1990). *Strategic pay aligning organisational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lee, S. & Eyraud, F. (2008). *Globalization, Flexibilization and Working Conditions in Asia and the Pacific*. Oxford: Chandos.
- Lewis, P.J. (1997). *Searching for the Holy Grail: Developing an explanatory theory of the success of performance-related pay at Central Bank, National Building Society and Premierco*. Ph.D. University of Bath.
- Lewis, P.J. (1997). *Searching for the Holy Grail: Developing an explanatory theory of the success of performance-related pay at Central Bank, National Building Society and Premierco*. Ph.D. University of Bath.
- Makinson, J. (2000). *Incentives for Change. Rewarding performance in national government networks*. Public Service Productivity Panel. HMSO.
- Marsden, D. Ve Richardson, R. (1992). Motivation and performance related pay in the public sector: a case study of the In land Revenue. *Discussion Paper No 75*. Centre for Economic Performance. London School of Economics.
- Marsden, D. (2004). The role of performance-related pay in renegotiating the “effort bargain”: the case of the British public service. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(3), 350-370.
- Marsden, D. (2004). The role of performance-related pay in renegotiating the “effort bargain”: the case of the British public service. *Industrial & Labor Relations Review*, 57(3), 350-370.
- Marsden, D. (2009). The paradox of performance related pay systems: ‘why do we keep adopting them in the face of evidence that they fail to motivate?’ C.

- HoodveMargetts, H. (Eds), *Paradoxes of Modernization: unintended consequences of public policy reforms*. Oxford, UK: Oxford University Press,
- Perry, J. L., Engbers, T. A., veJun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 108–119.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2): 139–160.
- Rosenthal, M. B., Frank, R. G., Li, Z. ve Epstein, A. M. (2005). Early experience with pay-for-performance: from concept to practice. *Jama*, 294(14), 1788-1793.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39), 944-964.
- Shilongo. H. N. (2013), *The impact of performance related pay on employees – A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund*. Harold Pupkewitz Graduate School of Business.
- Storey, J. veSisson, K. (2005). Performance-related pay. In Salaman, G., Storey, J., and Billsberry, J. (eds.), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*, 177-184.
- Şimşek M. Şerif, Akgemici T., ve Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, Eylül.
- Tarhan, Ö. (2015). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının politik okuryazarlığa ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 649-669.
- Torrington, D., Hall, L. ve Taylor, S. (2004). *Human Resource Management (6th Ed.)*. Harlow, Essex: PrenticeHall.
- Wragg, E. C. (2004). *Performance Pay for Teachers: The Views and Experiences of Heads and Teachers*. London: Routledge.

Yuan, K., Le, V.-N., Mc Caffrey, D.F., Marsh, J.A., Hamilton, L. S., Stecher, B.M. ve Springer, M.G. (2012). Incentive Pay Programs do not Affect Teacher Motivation or Reported Practices: Results from three randomized studies. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 35(3)

<https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/satiscilar-adil-prim-istiyor-haberi-345082>, Erişim Tarihi:22.07.2019



EKLER

ANKET

Ek-1

Sayın Katılımcı,

Bu anket Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programında Dr. Öğretim Üyesi Özüm Eğilmez tarafından yürütülen “Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sistemi Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışması için yapılmaktadır. Lütfen bu çalışmada doğru ve yanlış cevapların olmadığını ve tarafsız bakış açınızın araştırma için önemli olduğunu unutmayın. Bu araştırmadaki yardımınız, banka genelinde çalışanların refahını arttırmada faydalı olacaktır. Verdiğiniz tüm kişisel cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. Şimdiden teşekkür ederim.

Murat KOCA

• Demografik Sorular

1) Yaşınız?

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41 ve üzeri

2) Mezuniyetiniz?

- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

3) Çalıştığınız Bölüm?

- Kitle Bankacılığı
- İşletme Bankacılığı
- Tarım Bankacılığı
- KOBİ Bankacılığı
- Ticari Bankacılık
- Kurumsal Bankacılık
- Operasyon
- Genel Müdürlük Birimleri

4)Ne kadar süredir bu bankada çalışmaktasınız?

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11-15
- 16 ve üzeri

5)Ne kadar süredir bankacılık sektöründe çalışmaktasınız?

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 11-15
- 16 ve üzeri

•

• Prim sistemi ile ilgili ifadeler

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katlıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır.					
Ücret performansa bağlı olmalıdır.					
Prim sistemi performansımı etkilememektedir					
Uygulanan prim sistemi adil değildir.					
Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmaktadır					
Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir.					
Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmemaktadır					
Prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmaktadır: Hangi görevde ne yapacağımı tam olarak bilirim.					
Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu bildirmektedir.					
Prim sistemi ile bireysel çabalarım					

fark edilir.					
Prim sistemi ile hedeflerimi ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim.					
Yöneticiler prim sistemini sevdiklerini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar.					
Prim sistemi çalışma davranışlarımı etkilememektedir.					
Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilemektedir.					
Yönetici değerlendirmelerine karşı itiraz sistemi adildir.					
Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum.					
Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü asıl maaşım çok düşüktür.					
Genel olarak prim sisteminden memnunum.					