

**BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLEME VE  
ÜCRETLEME İLİŞKİSİNE DAİR ÇALIŞANLARIN  
ALGILAMALARI: YERLİ VE YABANCI MENŞELİ  
BANKA UYGULAMALARININ  
KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ALAN  
ARAŞTIRMASI**

**EMPLOYEES' PERCEPTIONS ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE  
APPRAISAL AND WAGE SYSTEM IN BANKING  
SECTOR: AN EMPIRICAL STUDY ON THE  
COMPARISON FOR THE APPLICATIONS OF LOCAL  
AND FOREIGN ORIGIN BANKS**

**Prof.Dr.İsmail BAKAN\***  
**Arş.Gör.İnci Fatma DOĞAN\***  
**Yrd.Doç.Dr.Burcu ERŞAHAN\***  
**Öğr.Gör.A.Melih EYİTMİŞ\***

**ÖZET**

*Küreselleşen dünyada firmaların rekabet edebilmeleri yönünde insan kaynağı yönetiminin önemi büyüktür. Özellikle sektör bazlı düşünüldüğünde bankacılık sektörünün çağdaş iş yaşamı şartları altında insan kaynağı ve uygulamalarına gereken özeni göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda bu makalenin amacı; yerli ve yabancı banka çalışanlarının kendi bankalarına ve diğer banka uygulamalarına bakış açılarının değerlendirilmesi ve özellikle bankaların "performans değerlendirme" ve "ücret" uygulamalarına ilişkin düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yapılan çalışma sonucunda yerli ve yabancı banka çalışanlarının, bankaların performans ve ücret uygulamalarına ilişkin kendilerine yöneltilen önermelere bakış açıları arasında büyük oranda farklılıklara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan tüm çalışanlar yabancı banka uygulamalarını yerli banka uygulamalarına oranla daha başarılı bulmaktadırlar.*

**ABSTRACT**

*In globalizing world, the importance of human resources management is great to compete for companies. Especially considering in the sector-based, the banking sector under the terms of modern business life should demonstrate crucial care to human resources and practices. In this*

\* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

*context, the purpose of this article is to evaluate perspectives of domestic and foreign bank employees about their own and other banks. Also to reveal thoughts related to bank's "performance appraisal" and "payment" practices is the another purpose. The study showed that there were significant differences between domestic and foreign bank employees' opinions on the banks' practices about performance appraisal and payment. All employees participated in this study, agree that foreign bank practices are more successful than domestic bank practices.*

İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Performans Değerleme, Ücret Yönetimi  
Human Resources Management, Human Resources Practices, Performance Appraisal, Pay Management.

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasında firmalarda çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan performans değerlendirme ile ücret yönetimi yer almaktadır. Nedeni ise, küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ve uluslar arası pazarlarda oluşan ve giderek sertleşen yeni rekabet koşullarıdır (Karabulut vd., 2006:105). Performans değerlendirme; çalışanların yeteneklerinin, davranışlarının ve benzer niteliklerinin diğerleri ile karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçüm tarzıdır. Değerleme sonucu elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak sağlamaktadır (Ballı vd., 2009:839-840). Ancak genel olarak bakıldığında performans değerlemenin yeterince yapılmadığı görülmektedir. Oysaki ideal ölçütler içeren teknikler kullanılarak gerçekleştirilen performans değerlemenin, ücret düzenlemeleri, terfiler gibi uygulamalara yönelik birçok faydası vardır (Kıngır ve Taşkırın, 2006:196-197). Bu çerçevede oluşturulan çalışmayla öncelikle performans değerlemenin önemi irdelenmekte ve ücretle bağlantılı olarak ödüllendirme sistemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra da bankacılık sektöründe yapılan çalışmayla performans değerlendirme ve ücretleme uygulamalarında yerli ve yabancı menşeli bankalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı banka çalışanlarının görüşleri doğrultusunda irdelenmektedir.

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yönetim bilimlerinin son yıllarda önemle üzerinde durduğu konulardan birisi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dir (Orhan, 2010:273). Bilindiği gibi insan kaynakları, işletme içerisinde çalışacak personelin sağlanması, insan kaynakları yönetimi de sağlanan personelin koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetleri içermektedir (Özden, 2000:2). İşletme bünyesi için personel bulmak, bu personeli geliştirmek, performans değerlendirme ve ücret yönetimini kurmak, bu sistemi etkili bir şekilde işletmek ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak, insan kaynakları yönetiminin kapsamı içerisinde yer almaktadır (Bayraktar ve Şentürk, 2007:360-361).

### **1.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Değişen rekabet ortamında mücadele eden işletmeler için, İKY ve uygulamaları, rekabette başarının temel unsuru olarak görülmektedir (Pfeffer, 1994). İnsan kaynakları uygulamaları, genel olarak işletmeleri istenilen verimliliğe ve etkinliğe ulaştırmada, insan kaynaklarını yönetmede önemli bir araçtır (Wright vd., 2001:703). Başka bir ifadeyle insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirmesine yönelik çalışmalardır (Sevinç, 2006:188). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin içerdiği temel uygulamalar iş ihtiyaçlarına yönelik aday toplama ve seçme prosedürleri, performans değerlendirme, ücret yönetimi, yönetim geliştirme ve eğitim faaliyetleri olarak sıralanmaktadır (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994).

İnsan kaynakları uygulamaları, her şirket için stratejik öneme sahip konular arasındadır. Bu yüzden yöneticiler, aday belirleme, seçim işlemi, iş rotasyonu, eğitim, ödeme sistemi, iş tasnifi, performans değerlendirme ve diğer personel işlemlerinde çalışanlar açısından akıllıca değerlendirme yapmalıdır (Ballı vd., 2009:839). Bu uygulamaların başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmesi gerekmektedir (Akyüz, 2006:54).

#### **1.1.1. Performans Değerleme**

Ekonomik ve toplumsal yaşamda hizmet veren işletmelerin, yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir (Ağca ve Tuncer, 2006:175; Yatkın, 2008:7). Performans değerlemesi, kişileri veya grubu analiz ederek, başarı düzeyini belirler ve işletmenin göstermiş olduğu amaçlara doğru sevk eder (Kıngır ve Taşkiran, 2006:197-198). Diğer bir deyişle, performans değerlendirme, çalışanların görevi ne olursa olsun hem işteki verimliliklerini tespit etmek hem de etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak çalışanların başarılarını ölçmek olarak ifade edilmektedir (Bayraktar ve Şentürk, 2007:360; Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005:2; Helvacı, 2002:156).

Performans değerlendirme formel ve informel şekilde gerçekleştirilmektedir. Formel biçimde yapılan performans değerlendirme altı ayda bir ya da yılda bir kez belirli süreler dahilinde yapılır. Değişimin sürekli yaşandığı işletmelerde ise üç-dört ayda bir, kısa süreli yapılır (Mondy ve Noe, 2005:260). Informel performans değerlendirme ise yöneticinin istediği zamanlarda gerçekleştirilen değerlendirme biçimidir (Haznedar, 2006:63).

Performans değerlendirme yapmanın iki önemli amacı bulunmaktadır. Birincisi iş performansı hakkında bilgi almaktır. Bu bilgi yönetsel kararlarda gereklidir (Yatkın, 2008:7). Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfiler, kariyer planlamasına ilişkin alınacak kararlarda performans değerlemesine ilişkin bilgiler dikkate alınır. Performans değerlemenin ikinci amacı ise, iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirtilen standartlara çalışanların ne ölçüde uyduğunu göstermektir. Bu durum çalışanların örgüt içerisinde kariyer tespitinde işe yaramaktadır (Yatkın, 2008:7; Eraslan ve Algün, 2005:96). İşyerindeki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması

değil; örgüt ile alakalı amaçların astlardan üstlere doğru yerine getirilmesinin sağlanması yönündeki çalışmalarıdır (Uğurlu, 2007:1-2).

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasında en çok rastlanan çalışanların genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği özelliklere göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile çalışanların belirli ölçütlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme yöntemidir (Argon, 2004). Bunların yanı sıra kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, öz değerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemi diğer değerlendirme yöntemleri olarak sıralanmaktadır (Kueng, 2000; İllez ve Güner, 2006:326). İşletmeler; çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini gerçekleştirmektedir (Bayram, 2006:51).

İyi planlanan bir performans değerlendirme sistemi hem çalışanlar hem de organizasyon açısından birtakım yararlar sağlamaktadır. Bunlar özetle şöyledir. Performans değerlemesi yapılan bir firmada, iş ve o işi yapan kişilerle ilgili yöneticiye değerli bilgiler sunulur (Vinson,1996; Bayram, 2006:50-51). İş ve işi yapan kişi anlaşılmaya çalışılır. İş beklentileri ve sonuçlarla ilgili yönetici ve çalışan arasında iletişim kurulur ve bu şekilde amaçlar açıklık ve netlik kazanır. Performans istenildiği gibi değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilir, olumlu geri bildirim aldıklarında iş tatminleri artar. Düzenli yapılan değerlendirme toplantıları işin kalitesini artırır. Ücret standartlarını belirlemek ve objektif olarak başarıları ödüllendirmek daha kolay yapılır (Camgöz ve Alpten, 2006:193). Yükseltme kararları almayı ve yeni transferler için nitelikli personel seçmeyi sağlar (Bayram, 2006:50-51). Çalışanın, yaptığı iş konusundaki başarı düzeyi hakkında bilgi rahatlıkla verilir (İllez ve Güner, 2006:325-326).

### 1.1.2. Ücret Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemi

Ücret konusu ekonomik, sosyal ve politik alanda istikrarın sağlanması bakımından büyük önem arz etmektedir. (Ergül, 2006:92). Ücretler, çalışanların iş ilişkilerinin bir parçası olarak emeği karşılığında elde ettikleri iç (intrinsic) - dış (extrinsic) ödüller (Demir, 2010:1) ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öğe, endüstrinin gelişmesine katkı sağlayan bir maliyet unsuru, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılımı, toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak tanımlanmaktadır. Ücret yönetimi ise, çok çeşitli çıkar gruplarının istek ve beklentilerini ortada buluşturan faaliyetlerin bir sentezi olarak ifade edilmektedir (Göksu ve Öz, 2008:422-423). Nitelikli personel bulmada, performans ile verimliliklerin artırılmasında (Öge, 2002:115) kişilerin işte kalmalarının sağlanmasında ve başarılı olmalarında etkili bir stratejik işlemdir (Demir, 2010:1).

Çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı olan ve toplum içinde sosyal itibar sağlamada destek veren ücrete ve bu konudaki yönetime

karşı insan kaynakları yönetiminin duyarlı olması gerekmektedir (Öge, 2002:115) Bundan ötürü yöneticiler işletme içinde ve dışında adil bir ücret yönetimini sağlamalıdır (Ünsar, 2009: 50). Tutarlı bir ücret yönetimi, işletme içerisinde şu amaçları yerine getirmektedir (Geylan; 1992:233; Benligiray, 2003:17): Nitelikli personeli işletmeye çekme, ödemede eşitlik sağlama, beklenen davranışı ödüllendirme, kariyer ilerlemesini kolaylaştırma, iş gücü devir hızını düşürme, ödemelerden kesintileri azaltma, maliyetleri kontrol altında tutma, yasal yükümlülüklere uyma şeklindedir (Göksu ve Öz, 2008:422-423; Bayraktaroğlu, 2003:156-159). Ücret yönetimi istenilen amaçlara hizmet ederken belli ilkelere dayandırılmaktadır. Bu ilkeler: eşit işe eşit ücret, dengeli ücret, terfi ile orantılı ücret, bütünlük, piyasa ücretleriyle karşılaştırma, açık ücret, objektiflik, esneklik şeklindeki ilkelerdir (Bayraktaroğlu, 2003:156-159).

Sağlıklı bir ücret yönetiminin gerçekleştirilmesi için rasyonel, etkili ve dengeli kararlar alabilen, kendini yenileyebilen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen bir yapının olması gerekmektedir (Ünal, 2002:5). Bu durum dikkate alınarak, piyasa verileri, iş gören maliyetleri, işletme stratejilerinde meydana gelen değişiklikler devamlı takip altına alınmalıdır. Bu tür değişiklikler, ücretin piyasaya göre konumunda, bazı revizyonları mecbur kılmaktadır (Yılmaz ve Alparslan, 2010:110).

Ücret yönetimi kavramı ile yoğun ilişki içerisinde bulunan diğer bir başlık ise ödül sistemleridir. Ödül sistemleri, insan kaynakları yönetiminin bir alt sistemi olarak geçen, istenen davranışlar ile çalışma sonuçlarını güçlendirme konusuna yönelen yapıyı ifade etmektedir (Helvacı, 2002:158). Örgüt içerisinde bir çaba sonucu oluşan ödüller içsel ve dışsal olarak değerlendirilmektedir. İçsel ödüller kişilere özgü olarak belirli bir göreve katılma sonucunda verilmektedir. Dışsal ödüller ise, örgütün kontrolünde dağıtılan somut ödüller şeklindedir (Öğüt vd., 2004:287). Genellikle işletme yönetiminde yer alan yöneticiler ödüllendirme bağlamında, ücret, yükselme gibi sınırlı konular üzerinde konsantre olmaktadır (Devanna vd., 1984:48).

Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmada ödüllendirme önemli bir fonksiyondur. Özellikle uygulama alanında insani yaklaşım göz önüne alınarak yapıldığından çalışanların verimliliği üzerindeki etkisi büyüktür (Ekinci, 2008:184). Ancak dikkat edilmesi gereken nokta ödüllendirme süreci işlerken çelişkili uygulamalardan kaçma, şirket vizyonu doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmaları ödüllendirmeye tabi tutma şeklinde olmalıdır. Bunun yanı sıra ödüller zaman içerisinde motive edici özelliğinden uzaklaştığından ötürü yenilikçi olunmalı, beklentilerin canlı tutulduğu hatta çoğu zaman sürpriz uygulamaların yer aldığı manevi ödüllere yönelinmelidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005:5).

## 2. BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLEME İLE ÜCRET YÖNETİMİ VE ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMALARI

Bankacılık sektörü ülke ekonomisinde olduğu gibi birçok alanda önemli bir yer teşkil etmekte ve sektördeki başarı ve gelişmeler bu alanları doğrudan etkilemektedir (Ünsal ve Duman, 2005:1). Bankalara genel olarak bakıldığında, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi pek çok görev üstlendikleri görülmektedir (T.B.B., 2000). Bankalarda performans değerlendirme konusunda çeşitli finansal oranlardan yararlanılmaktadır. Bu uygulanan oranlar bankadan bankaya farklılık arz etmektedir. Nedeni ise her banka için aynı tarzda uygulanan bir metodun olmayışından kaynaklanmaktadır (Ünsal ve Duman, 2005:2).

Bankalar açısından performans değerlemenin kullanıldığı pek çok alan bulunmaktadır. Bunlar: stratejik planlama ve yatırımlar, risk yönetim uygulamaları, bütçeleme, insan kaynakları ve yönetim alanları, satınalma ve birleşmeler, denetim ve gözetim şeklinde (Resmi Gazete, 2006) olabileceği gibi temel olarak ücrete yönelik çalışmalar da olabilmektedir. Örneğin, kişinin ücret artışı bireysel performansa dayalı ücret sistemiyle, geçmiş bir dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenebilmektedir (Ünal, 2002).

Bankada çalışan personelin performans değerlemeleri birinci değerlendirme amirlerince yapmakta ve ikinci değerlendirme amirlerinin onayına bırakılmaktadır. İkinci değerlendirme amirleri inceleyip onayladıktan sonra birinci değerlendirme amirine gönderilir. Bu kişiler de incelenen dosyaları genel müdürlük bünyesindeki insan kaynakları departmanına teslim eder. Performansın değerlendirme dönemleri yıl içerisinde ocak ve haziran aylarıdır. Değerleme tamamlandığında çalışan kişilere değerlendirme sonuçları gönderilir ve sonrasında amir ile çalışan görüşerek eksik yönler belirtilir ve düzeltilmeye çalışılır (Akoğlan, 1999:33).

Bankacılık sektöründe yer alan insan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri de ücret sistemidir. Ücret sisteminden, ücretin çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması beklenmektedir. Ücret politikaları da ücret sistemini destekler nitelikte çalışmalarına devam etmelidir (Akoğlan, 1999:33).

Son zamanlarda meydana gelen banka karlarındaki artış sebebinin, banka çalışanlarına ödenen ücretin ve ödüllendirme sisteminin etkin olarak uygulanmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yoğun rekabetin yaşandığı ortamda dahi yapılan bu çalışmalar finans sektörünü başarıya ulaştırmada etken olmuştur. Uygulama esnasında belli periyotlarla aksayan yönler tespit edilirse, piyasadaki gelişmeler takip edilip düzenleme yapılırsa, sektörün etkin çalışmasına katkı sağlanabilir (Okka, 2008:114).

### **3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu makale, yerli ve yabancı sermayeli bankaların insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen büyük bir projenin bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları kapsamında ele alınan tüm uygulamalar (eleman seçme ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim gibi...) düşünüldüğünde her bir uygulamaya ilişkin banka değerlendirmelerine yer verilmesi bir makalenin boyutunu aşacağı için bu makalede sadece birbirleriyle yakın ilişkili olduğu düşünülen performans değerlendirme uygulamalarına yer verilmiştir. Bu bağlamda bu makalenin amacı, Türk bankaları ile yabancı sermayeli bankalardaki insan kaynakları fonksiyonları kapsamında ele alınan performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarına ilişkin çalışanların bakış açıları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmektir.

Performans değerlendirme ile ücretleme uygulamalarına banka çalışanlarının bakış açılarını değerlendirmeye yönelik yapılan bu araştırmanın verileri Kahramanmaraş ve İstanbul'da faaliyetlerini sürdürmekte olan banka şubelerinde anket yöntemiyle elde edilmiştir. İlk olarak araştırmacıların bulunduğu il olan Kahramanmaraş banka şubelerinden veri toplanması uygun görülmüştür. Ancak ulaşılan banka şubelerindeki bazı yöneticilerin yoğun çalışma temposundan ötürü anket yapmayı uygun bulmaması, bazılarında ise çalışanların anketi değerlendirmek için vakit ayırmaması nedeniyle istenilen sayıda ankete ulaşılamamıştır. Bunun üzerine İstanbul gibi büyük bir şehrin tercih edilmesi ile yeterli sayıda araştırma verisinin elde edilebileceğine kanaat getirilmiştir. Fakat başlangıçta karşılaşılan sorunlar tekrar gündeme gelmiştir. Sonuçta ise genelleştirilebilecek bir örneklem büyüklüğü elde edilememiş olsa dahi istatistiksel olarak parametrik analizlerin yapılabilmesi için yeterli anket sayısına ulaşılmış olması sebebiyle elde edilen sonuçlar bu makale aracılığı ile verilmek istenmiştir.

Banka çalışanlarına yöneltilen anket formunda açık ve kapalı uçlu soruların yanında likert tarzı önermelere yer verilmiştir. Anketlerde, çalışanların tanınmasına yönelik herhangi bir soruya yer verilmemiştir. Anketler banka çalışanlarına bırakılmış belli bir süre sonra tekrar alınmıştır. Böylece verilerin daha sağlıklı bir şekilde elde edilmesi amaçlanmıştır.

#### **3.1.1. Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmada bankaların performans değerlendirme ile ücretleme uygulamalarına ilişkin yerli bankalarda çalışanlar ile yabancı sermayeli bankalarda çalışanlar arasında algı farklılıklarının olabileceği düşüncesinden hareket edilmiştir. Yerli ve yabancı banka çalışanlarının uygulamalara ilişkin bakış açılarını ortaya koyabilmek amacıyla kendilerine anket formu üzerinde bazı önermeler (değerlendirilmesi istenen düşünceler) yöneltilmiştir. Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin 14, ücretleme uygulamalarına yönelik sorulan 9 önerme ile ankete katılan yerli ve yabancı sermayeli banka çalışanları arasındaki algı farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma evrenini Kahramanmaraş ve İstanbul'da faaliyette bulunan yerli ve yabancı bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde tesadüfi örneklem metodu ile 250 banka çalışanına ulaşılmak hedeflenmiştir ve Kahramanmaraş'ta 65 İstanbul'da 141 olmak üzere toplamda 206 ankete ulaşılmıştır. Bu anketlerden 118 adedi yerli banka çalışanları, 84 adedi de yabancı banka çalışanları tarafından doldurulmuştur. 4 katılımcıya ait anketler ise önermelerin çoğuna cevap verilmediğinden veya iki seçenek birden işaretlendiğinden ötürü değerlendirmeye alınmamıştır.

### 3.1.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler

Araştırmada insan kaynakları uygulamaları kapsamındaki önermeler için yerli ve yabancı banka çalışanlarından hem yerli hem yabancı bankaların uygulamalarını ayrı ayrı değerlendirmeleri istenmiştir. Bu amaçla öncelikle,

1. Yerli ve yabancı banka çalışanı ayırımına gidilmeden insan kaynakları uygulamalarına ilişkin tüm katılımcıların yerli ve yabancı banka uygulamaları hakkındaki genel görüşlerini ortaya koyabilmek ve böylece aralarında algı farklılıklarının olup olmadığını tespit edebilmek için Wilcoxon analizi yapılmıştır. Bu amaçla kurgulanan hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

**H1a:** Tüm katılımcıların performans değerlendirme konusunda yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H1b:** Tüm katılımcıların ücretleme konusunda yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2. Katılımcılardan şu anda yerli bankalarda çalışanlar ve yabancı bankalarda çalışanlar olarak iki grup oluşturularak hem yerli bankaların hem yabancı bankaların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algı farklılıkları olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla *t*-testi uygulanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler kurgulanmıştır:

**H2a:** Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H2b:** Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H3a:** Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H3b:** Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Anketi değerlendiren katılımcılar bankacılık sektöründeki kariyerleri süresince (sadece şu anki çalıştıkları banka durumu değil) yerli ve/yabancı banka tecrübesi olup olmadığına göre;

- Sadece yerli bankada çalışanlar,
- Sadece yabancı bankada çalışanlar,
- Hem yerli hem yabancı bankada çalışmış olanlar, olmak üzere



üç gruba ayrılmışlar ve bu gruplar arasında uygulamalara ilişkin algı farklılıklarını ölçebilmek amacıyla önermelere verilen cevaplar ANOVA testine tabi tutulmuştur. Bu amaçla kurgulanan hipotezler şu şekildedir:

**H4a:** Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4b:** Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5a:** Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5b:** Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.2. Bulgular Ve Yorum

#### 3.2.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Güvenilirlik Testleri

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenilirliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Değişkenlerin tamamının değeri Nunally'nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,7 ve üzerinde bir değerde olup, bu değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Değişkenler		Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayıları
Performans Değerleme Uygulamaları	Yerli Banka Çalışanları	0,91	14
	Yabancı Banka Çalışanları	0,91	14
Ücretleme Uygulamaları	Yerli Banka Çalışanları	0,88	9
	Yabancı Banka Çalışanları	0,89	9

#### 3.2.2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Yapıları

Tablo 2'de çalışanlara ait bazı demografik özelliklere yer verilmiştir. Özellikle çalışanların mesleki kariyerlerine ilişkin verilere, araştırma amacına yönelik yapılan analizlerde kullanıldığı için tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Genel Bilgiler	Sayı	%	Genel Bilgiler	Sayı	%
Cinsiyet			Bankacılık kariyerleri süresince:		
Kadın	88	44,7	Sadece yerli bankada çalışanlar	73	19,2
Erkek	114	55,3	Sadece yabancı bankada çalışanlar	34	39,5
			Hem yerli hem yabancı bankada çalışanlar	70	
Eğitim Durumu			Aylık Gelir		
Ortaöğretim	2	1	750 TL'den az	2	1,1
Lise	27	13,6	751-1000 TL	28	15,1
Meslek yüksek okulu	23	11,6	1001- 2000 TL	89	47,8
Lisans	130	65,3	2001- 3000 TL	35	18,8
Lisansüstü	17	8,5	3001- 5000 TL	25	13,4
			5001 TL ve üzeri	7	3,8
Yaş			Görev Süresi		
21-25 arası	31	15,5	1-4 yıl arası	96	48
26-30 arası	77	38,5	5-9 yıl arası	39	19,5
31-35 arası	45	22,5	10-14 yıl arası	35	17,5
36-40 arası	34	17	15-19 yıl arası	15	7,5
41 ve yukarı	13	6,5	20 yıl ve yukarı	15	7,5
Şu anda					
Yerli bankada çalışanlar	118				
Yabancı bankada çalışanlar	84				

### 3.2.3. Bankacıların Performans Değerleme Uygulamalarına Bakış Açıları

Tüm banka çalışanlarının yerli ve yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla çalışanlara 14 önerme yöneltilmiş ve önermelere verdikleri cevaplar Wilcoxon analizi ile çalışanların uygulamalara ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde bir önerme hariç diğer tüm önermelerde her iki banka çalışanlarının birbirinden farklı algılamalara sahip olduğu ( $p<.05$ ) ortaya çıkmıştır. Böylece “H1a: Tüm katılımcıların performans değerlendirme konusunda yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezinin doğru bir hipotez olduğu görülmüştür.

Yapılan anket sonucu elde edilen veriler incelenerek genel bir değerlendirme yapılmak istenirse banka çalışanlarının (yerli veya yabancı bankada çalışıyor olma ayırımına gidilmeksizin) yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin verdiği cevapların aritmetik ortalamasının  $\bar{x}=2,671$  ile  $\bar{x}=3,258$  arasında değiştiği, yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin ise verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının  $\bar{x}=3,093$  ile  $\bar{x}=3,599$  arasında değerler aldığı görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların yabancı bankalardaki uygulamalara yerli bankaların uygulamalarından daha fazla oranda olumlu görüş bildirdikleri söylenilebilir.

Tablo 3: Performans Değerleme Uygulamalarına Bankacıların Bakış Açıları

Performans Değerleme Uygulamaları	Tüm Katılımcıların				Wilcoxon Değerleri	
	Yerli Banka algısı		Yabancı Banka algısı		Z	Sig.
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s		
Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar.	2,752	0,903	3,465	1,042	-7,36	0,00
Personelin performansını etkin şekilde değerlendirmektedirler.	2,936	0,902	3,502	0,892	-6,48	0,00
Performans değerlendirme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.	2,671	0,906	3,179	0,942	-5,49	0,00
Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.	3,155	0,955	3,568	0,962	-4,55	0,00
Performansı yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.	2,843	0,957	3,507	0,971	-6,89	0,00
Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadırlar.	3,019	0,877	3,490	0,890	-5,56	0,00
Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.	3,048	0,911	3,509	0,896	-5,48	0,00
Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler.	2,941	0,916	3,472	0,922	-6,26	0,00
Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler.	2,771	0,968	3,093	1,024	-3,41	0,00
Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez.	2,871	0,953	3,245	0,956	-4,14	0,00
Performans değerlemede objektif kriterler kullanmaktadırlar.	3,010	0,955	3,357	0,895	-4,45	0,00
Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir.	3,258	0,986	3,264	0,864	-0,10	0,92
Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler.	3,084	0,983	3,529	0,876	-4,97	0,00
Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar.	3,059	0,920	3,599	0,888	-5,86	0,00

1= Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok Az Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum

### 3.2.4. “Yerli Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları”na Şu Anda Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların Bakış Açıları

Yerli ve yabancı banka şubesindeki çalışanlara, yerli bankalarda uygulanan performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin bakış açılarını tespiti yönelik ankette bazı önermeler yöneltilmiş ve kendilerinden “1= Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok az katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden uygun olanını işaretlemeleri istenmiştir. Bu şekilde, yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarını katılımcıların nasıl değerlendirdikleri ve değerlendirmeleri sonucunda yerli bankalarda çalışanlar ile yabancı bankalarda çalışanların algıları arasında anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığı tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla önermelere verilen cevaplar t-testi ile analiz edilmiş

ve sonuçta “H2a: Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır”, hipotezinin doğruluğu sınanmıştır.

Tablo 4: Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların “Yerli Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları”na Bakış Açıları

Yerli Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları	Yerli Bankada Çalışanlar		Yabancı Bankada Çalışanlar		T testi	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	t	Sig.
Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar.	2,864	1,020	2,571	0,908	-0,572	0,568
Personelin performansını etkin şekilde değerlendirmektedirler.	3,008	0,923	2,809	0,842	-1,529	0,128
Performans değerlendirme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.	2,724	0,900	2,559	0,882	-3,646	<b>0,000</b>
Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.	3,279	0,986	2,964	0,884	-2,531	<b>0,012</b>
Performansı yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.	2,888	0,980	2,773	0,909	-1,744	0,083
Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadırlar.	3,110	0,803	2,892	0,944	-2,699	<b>0,008</b>
Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.	3,094	0,880	2,976	0,969	-2,693	<b>0,008</b>
Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler.	2,957	1,011	2,916	0,779	-2,851	<b>0,005</b>
Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler.	2,728	0,930	2,833	1,027	0,056	0,956
Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez.	3,069	0,933	2,590	0,897	0,982	0,327
Performans değerlemede objektif kriterler kullanılmaktadır.	3,140	0,985	2,825	0,868	-0,892	0,374
Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir.	3,333	0,956	3,192	1,005	0,666	0,506
Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler.	3,219	0,993	2,915	0,965	-1,782	0,076
Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar.	3,219	0,919	2,843	0,903	-1,075	0,284
Toplam	3,046	0,611	2,826	0,679		

1= Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok Az Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde 9 önerme dışında 5 önerme için katılımcılar arasında yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algılamaları arasında  $p < .05$  seviyesinde anlamlı bir farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Buna göre araştırmanın hipotezi olan “H2a: Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır” hipotezi kısmen reddedilmiştir. Özellikle tablodaki sonuçlar arasında karşılaştırma yapılmak istenirse “Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler”, önermesinde hem yerli ( $\bar{x} = 2,728$ ) hem yabancı ( $\bar{x} = 2,833$ ) banka çalışanlarının uygulamalara ilişkin algılama

farklılıklarının çok küçük boyutlarda olduğu görülebilir. Bu önermeyi “Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar” önermesi takip etmektedir. Bu önermede uygulamalara yerli banka çalışanları  $\bar{x}=2,864$ , yabancı banka çalışanları da  $\bar{x}=2,571$  oranında katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Tüm önermelerin toplam aritmetik ortalamalarına bakıldığında yerli banka çalışanlarının ( $\bar{x}=3,046$ ) yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin önermelere yabancı banka çalışanlarına ( $\bar{x}=2,826$ ) oranla daha fazla katıldığı görülmüştür. Dolayısıyla yerli banka çalışanları yabancı banka çalışanlarına oranla yerli banka uygulamalarını daha başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu önermelere ilişkin yerli banka uygulamalarına yabancı banka çalışanlarına oranla “yerli banka çalışanlarının” daha olumlu algılamalara sahip oldukları önemli bir bulgu olup bunun nedenlerinin yapılacak bundan sonraki araştırmalarla açığa çıkartılması faydalı olacaktır.

### 3.2.5. “Yabancı Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları”na Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların Bakış Açıları

Yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin yerli ve yabancı banka çalışanlarının görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı test edildikten sonra, ankette yer alan aynı önermelerle bu defa yabancı banka uygulamalarına ilişkin banka çalışanlarının algılamaları arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiş ve bulgulara Tablo 5’de yer verilmiştir. Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde yerli banka çalışanları ile yabancı banka çalışanlarının 6 önerme dışında benzer görüşlere sahip oldukları görülmüştür. Buna göre “H2b: Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yabancı bankaların eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır”, hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Yapılan anket çalışmasında yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin önermelere 5’li skalada hem yerli bankada çalışanlar hem de yabancı bankada çalışanlar genelde 3’ün üzerinde bir aritmetik ortalama değerine sahip olarak olumlu görüş bildirmişlerdir. Aşağıdaki önermelere ilişkin hem yerli banka hem de yabancı banka çalışanları yabancı banka uygulamalarına olumlu görüş bildirmekle beraber bu iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı algılama farklılıkları ( $p<.05$ ) yaşanmaktadır. Bu önermeler şu şekildedir: Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanılması, Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktivitelerin gerçekleştirilmesi, Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisinin, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemediği, Performans değerlemede objektif kriterlerin kullanıldığı, Personele yönelik yapılan her türlü harcamanın yatırım olarak görülmesi, Personel için eğitim konusunda yeterli harcamanın yapılması.

Tablo 5: Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların “Yabancı Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları”na Bakış Açıları

Yabancı Bankaların Performans Değerleme Uygulamaları	Yerli Bankada Çalışanlar		Yabancı Bankada Çalışanlar		T testi	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	t	Sig.
Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar.	3,444	1,132	3,530	0,901	2,103	<b>0,037</b>
Personelin performansını etkin şekilde değerlendirmektedirler.	3,431	0,980	3,626	0,744	1,562	0,120
Performans değerlendirme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.	2,982	0,964	3,463	0,834	1,287	0,200
Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.	3,427	0,985	3,771	0,887	2,337	<b>0,020</b>
Performansı yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.	3,422	1,005	3,662	0,887	0,845	0,399
Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadırlar.	3,359	0,895	3,698	0,851	1,760	0,080
Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.	3,367	0,886	3,710	0,890	0,897	0,371
Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler.	3,324	1,007	3,700	0,736	0,308	0,759
Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler.	3,103	1,106	3,095	0,913	-0,753	0,452
Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez.	3,290	0,938	3,156	0,968	3,621	<b>0,000</b>
Performans değerlemede objektif kriterler kullanmaktadırlar.	3,307	0,951	3,421	0,798	2,303	<b>0,022</b>
Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir.	3,299	0,958	3,216	0,699	0,997	0,320
Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler.	3,448	0,944	3,670	0,737	2,144	<b>0,033</b>
Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar.	3,560	0,916	3,695	0,796	2,854	<b>0,005</b>
Toplam	3,343	0,714	3,555	0,553		

1= Tamamen Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Çok Az Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum

### 3.2.6. Tüm Katılımcıların Ücretleme Uygulamalarına İlişkin Bakış Açıları

İnsan kaynakları uygulamalarından bir tanesi olan ücretlemeye ilişkin yerli ve yabancı bankaların uygulamalarını değerlendirmeleri amacıyla yerli ve yabancı bankada çalışanlar olmak üzere tüm katılımcılara 9 önerme yöneltilmiştir. Bu önermelere verilen cevaplar Wilcoxon analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz ile katılımcıların yerli ve yabancı bankaların ücretlemeye ilişkin uygulamalara bakış açıları tespit edilmek istenmiştir. Analiz sonucunda 2 önerme dışında 7 önerme için katılımcıların algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece “H1b: Tüm katılımcıların ücretleme konusunda yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: Tüm Katılımcıların Ücretleme Uygulamalarına İlişkin Bakış Açılarını Tespite Yönelik Wilcoxon Analizi

Ücretleme Uygulamaları	Tüm Katılımcıların				Wilcoxon Değerleri	
	Yerli Banka algısı		Yabancı Banka algısı		Z	Sig.
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s		
Benzer işi yapanlara benzer ücret ödemesi yapmaktadırlar.	3,049	1,008	3,250	0,926	-2,254	<b>0,024</b>
Personele yeterli düzeyde ücret ödemektedirler.	2,762	0,888	3,185	0,941	-4,843	<b>0,000</b>
Personele yeterli düzeyde sosyal olanaklar sağlamaktadırlar.	3,089	1,013	3,385	0,925	-3,024	<b>0,002</b>
Ücret miktarını belirledikleri objektif kriterlere sahiptirler.	2,889	0,863	3,285	0,882	-4,842	<b>0,000</b>
Ücret ödemelerinde “kıdem”i önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,409	0,953	3,495	0,917	-1,187	0,235
Ücret ödemelerinde idari görevin olmasını önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,487	0,894	3,544	0,820	-0,972	0,331
Finans sektöründe en yüksek ücreti ödemektedirler.	2,699	0,950	3,302	1,057	-6,078	<b>0,000</b>
Personelin harcadığı emek ve zaman esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	2,699	0,913	3,191	0,978	-5,348	<b>0,000</b>
Personelin eğitim düzeyi esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	2,881	0,936	3,265	0,994	-4,480	<b>0,000</b>

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde tüm katılımcıların bankacılık sektöründe çalışanlara ödenen ücret hususunda yabancı banka uygulamalarını yerli bankaların uygulamalarına oranla daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Yani çalışanlar yabancı bankaların ücretlerini yerli bankaların ücretlerinden daha iyi bir seviyede bulmaktadırlar, denilebilir. Ayrıca sonuçlar çalışanların yabancı bankaların personellerine harcanılan emek ve zaman, sahip olunan eğitim düzeyi göz önüne alındığında yerli bankalara kıyasla daha yeterli düzeyde ücret ödediklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Yine tablodan elde edilen sonuçlar incelendiğinde “Ücret ödemelerinde “kıdem”i önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler” önermesi ile “Ücret ödemelerinde idari görevin olmasını önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler” önermeleri hakkında çalışanların yerli ve yabancı banka uygulamaları arasında bir farklılık görmediği ve benzer algılara sahip oldukları görülmektedir.

### 3.2.7. “Yerli Bankaların Ücretleme Uygulamaları”na Şu anda Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların Bakış Açıları

Yapılan analizle yerli bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açılarına ilişkin çalışanların algı farklılıklarının olup olmadığı tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla önermelere verilen cevaplar t-testi ile analiz edilmiş ve “H3a: Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır”, hipotezinin doğruluğu test edilmiştir.

Ankette yer alan önermelere verilen cevaplar incelendiğinde 6 önermede çalışanlar arasında yerli bankaların ücretleme uygulamalarına ilişkin algıları aralarında  $p < .05$  seviyesinde anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Sadece 3 önerme için çalışanlar arasında anlamlı farklılığın bulunduğu görülmüştür. Bu durumda “H3a” hipotezi kısmen reddedilmiştir. Yerli bankaların uygulamaları hakkında çalışanların yerli ya da yabancı banka çalışanı olmasının algılamalarını etkilemediği ve onların benzer görüşleri paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7: Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların “Yerli Bankaların Ücretleme Uygulamaları”na Bakış Açıları

Yerli Bankaların Ücretleme Uygulamaları	Yerli Bankada Çalışanlar		Yabancı Bankada Çalışanlar		T testi	
	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	t	Sig.
Benzer işi yapanlara benzer ücret ödemesi yapmaktadırlar.	3,000	0,982	3,134	1,015	-0,935	0,351
Personele yeterli düzeyde ücret ödemektedirler.	2,812	0,899	2,691	0,860	0,944	0,346
Personele yeterli düzeyde sosyal olanaklar sağlamaktadırlar.	3,324	0,963	2,777	0,987	3,888	<b>0,000</b>
Ücret miktarını belirledikleri objektif kriterlere sahiptirler.	3,017	0,764	2,728	0,948	2,353	<b>0,020</b>
Ücret ödemelerinde “kıdem”i önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,364	0,873	3,494	1,040	-0,956	0,340
Ücret ödemelerinde idari görevin olmasını önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,449	0,843	3,542	0,966	-0,725	0,470
Finans sektöründe en yüksek ücreti ödemektedirler.	2,717	0,998	2,658	0,891	0,431	0,667
Personelin harcadığı emek ve zaman esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	2,794	0,914	2,536	0,877	1,993	<b>0,048</b>
Personelin eğitim düzeyi esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	2,974	0,969	2,743	0,886	1,710	0,089
Toplam	3,053	0,650	2,930	0,675		

Tabloya bakıldığında yerli ve yabancı banka çalışanlarının, *t* testi sonucu değerlerine göre önem sırasıyla “Personele yeterli düzeyde sosyal olanaklar sağlamaktadırlar”, “Ücret miktarını belirledikleri objektif kriterlere sahiptirler” ve “Personelin harcadığı emek ve zaman esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler” önermelerinde farklı algılamalara sahip oldukları görülmektedir. Bir başka önemli bulgu da yerli bankaların ücretleme uygulamalarına ilişkin önermelere 5’li skalada yerli bankada çalışanlar çoğunlukla 3’ün üzerinde bir aritmetik ortalama değerine sahip olarak olumlu görüş bildirirken, yabancı bankada çalışanlar 3’ün altında bir aritmetik ortalamaya neden olan görüşler beyan etmişlerdir. Toplam aritmetik ortalama değerlerine bakıldığı zaman da bu sonuç net bir şekilde görülmektedir.

### 3.2.8. “Yabancı Bankaların Ücretleme Uygulamaları”na Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların Bakış Açıları

Yerli ve yabancı banka şubelerindeki çalışanları kapsayan anket çalışması ile yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına ilişkin katılımcıların algıları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla çalışanlara ücret



konusuyla ilgili görüşlerini açığa çıkartacak aynı önermeleri yabancı banka uygulamaları esas alınarak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu şekilde “H3b: Yerli ve yabancı banka çalışanlarının yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı farklılık vardır”, hipotezi test edilmek istenmiştir. Sonuçta önermelerin çoğunda çalışanlar arasında algı farklılıklarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Sadece yabancı bankaların personeline yeterli ücret ödediği, ücret miktarlarını objektif kriterlere göre belirlediği ve finans sektöründe en yüksek ücretlerin ödendiğini ifade eden önermelerde yerli ve yabancı bankada çalışanlar farklı düşünmektedirler. Bu önermelere ilişkin bakış açıları arasında anlamlı farklılıklar ( $p < .05$ ) vardır. Bu önermeler dışındaki diğer önermelerde her iki grup banka çalışanlarının benzer görüşler etrafında toplandığı görülmektedir. Bu durumda “H3b” hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Çalışanların yerli ve yabancı bankaların uygulamalarını ayrı ayrı değerlendirmeleri sonucunda her iki tablodan da görüldüğü gibi H3a ve H3b hipotezleri kısmen reddedilmiştir. Çalışanlar ücretle ilgili uygulamalarda bankaların yerli banka veya yabancı banka olmasının bir farklılığa neden olmadığını rapor etmişlerdir. Genel bir ifade ile her iki farklı bankada da uygulamalara ilişkin yerli ve yabancı banka çalışanları arasında anlamlı algı farklılıklarına rastlanılmamıştır.

Tablo 8: Yerli ve Yabancı Bankalarda Çalışanların “Yabancı Bankaların Ücretleme Uygulamaları”na Bakış Açılı

Yabancı Bankaların Ücretleme Uygulamaları	Yerli Bankada Çalışanlar		Yabancı Bankada Çalışanlar		T testi	
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	t	Sig.
Benzer işi yapanlara benzer ücret ödemesi yapmaktadırlar.	3,250	0,958	3,273	0,855	-0,181	0,856
Personele yeterli düzeyde ücret ödemektedirler.	3,051	0,981	3,392	0,836	-2,586	<b>0,010</b>
Personele yeterli düzeyde sosyal olanaklar sağlamaktadırlar.	3,282	0,917	3,535	0,884	-1,962	0,051
Ücret miktarını belirledikleri objektif kriterlere sahiptirler.	3,182	0,854	3,464	0,870	-2,279	<b>0,024</b>
Ücret ödemelerinde “kıdem”i önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,435	0,994	3,566	0,783	-0,995	0,321
Ücret ödemelerinde idari görevin olmasını önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,461	0,876	3,650	0,739	-1,602	0,111
Finans sektöründe en yüksek ücreti ödemektedirler.	3,077	1,039	3,622	0,951	-3,758	<b>0,000</b>
Personelin harcadığı emek ve zaman esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	3,114	0,975	3,300	0,946	-1,323	0,187
Personelin eğitim düzeyi esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	3,206	1,051	3,362	0,875	-1,089	0,277
Toplam	3,234	0,717	3,467	0,621		

### 3.2.9. Yerli Banka, Yabancı Banka Deneyimi İle Bankaların Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Bakış Açıları

Tablo 9 ve 10'daki analiz sonuçları ankete katılan bankacıların mesleki kariyerleri esas alınarak şu ana kadar “sadece yerli bankada çalışmış olanlar”, “sadece yabancı bankada çalışmış olanlar” ve “hem yerli hem de yabancı bankada çalışmış olanlar” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Dolayısıyla Tablo 4,5,7 ve 8'de banka çalışanlarının mevcutta çalıştıkları bankalar esas alınarak analiz grupları oluşturulmuş iken, Tablo 9 ve 10'da ise tüm bankacılık deneyimlerinden yola çıkılarak gruplar oluşturulmuştur. Bunun makaleye sağladığı katkı ise şudur; şu anda örneğin, yerli bankada çalışan bir bankacı daha önceleri yabancı bankada çalışmamış ise bu katılımcının yabancı bankalar ile ilgili görüşleri sadece birer varsayım veya tahmine dayanmaktadır. Ancak Tablo 9 ve 10'da bu durum netlik kazandırılarak bankacıların yerli ve yabancı bankaların uygulamalarını tanıma durumları esas alınarak daha net sonuçlara ulaşılmaktadır.

Yapılan anket sonucunda yerli ve yabancı bankalarda performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin çalışanlar arasındaki algı farklılıklarını belirlemek amacıyla çalışanlar “sadece yerli bankada çalışanlar, sadece yabancı bankada çalışanlar ve hem yerli hem yabancı bankada çalışmış olanlar” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bu üç grup arasındaki ilişkinin değerlendirilebilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır. Oluşturulan her bir grubun hem yerli hem yabancı bankalardaki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin bakış açıları ANOVA testi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Her bir grubun hem yerli hem yabancı bankaların uygulamaları hakkındaki görüşleri ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yerli bankaların eleman seçme ve yerleştirme uygulamalarına ilişkin gruplar arasında iki önerme dışında anlamlı bir farklılık olmadığı, katılımcıların benzer görüşleri paylaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda “H4a: Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”, hipotezi reddedilmiştir. Yabancı bankaların uygulamalarına ilişkinde 3 önerme dışında yine diğer tüm önermelerde gruplar arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Yani her bir grup için katılımcıların yerli ve yabancı bankalardaki uygulamalar hakkında benzer algılara sahip oldukları görülmüştür. Bu durumda araştırmamızın diğer hipotezi olan “H4b: Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır”, hipotezi reddedilmiştir. Ancak grupların yerli ve yabancı bankalardaki uygulamalara ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu önermelerin aynı olmadıkları görülmektedir. Yerli bankaların uygulamalarına yönelik her bir grup “Performans değerlendirmelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler” ( $p<.05$ ) ve “Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez” ( $p<.05$ ) önermelerinde farklı görüşler beyan ederken, yabancı bankaların uygulamalarında “Performansı yüksek olan

elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler”, “Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler” ve “Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler” önermelerinde gruplar arasında algı farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Yerli ve Yabancı Bankaların Performans Değerleme Uygulamalarına Bakış Açılarında İlişkin ANOVA Testi

Yerli Bankaların Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Algular					Yabancı Bankaların Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Algular					
I*	2	3	T	F	Önermeler	I*	2	3	T	F
$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		Sig.		$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$		Sig.
s	s	s				s	s	s		
2,85 1,07	2,73 1,14	2,63 0,80	2,74 0,99	0,89 0,41	Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadır.	3,33 1,19	3,47 1,11	3,68 0,81	3,49 1,05	2,04 0,13
2,96 0,91	2,73 0,93	2,93 0,91	2,90 0,91	0,73 0,48	Personelin performansını etkin şekilde değerlendirmektedirler.	3,43 1,06	3,59 0,99	3,59 0,67	3,52 0,91	0,67 0,51
2,69 0,94	2,47 0,99	2,69 0,77	2,65 0,89	0,87 0,42	Performans değerleme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.	3,00 0,92	3,54 1,00	3,30 0,81	3,22 0,91	4,61 0,11
3,25 1,08	3,03 0,94	3,13 0,87	3,16 0,97	0,63 0,53	Performans geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.	3,51 0,97	3,70 1,09	3,78 0,72	3,65 0,91	1,70 0,18
2,82 0,95	2,82 1,00	2,76 0,92	2,79 0,95	0,09 0,91	Performans yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.	3,30 0,98	3,53 1,02	3,78 0,82	3,53 0,95	4,63 0,01
3,05 0,85	2,85 0,99	3,03 0,90	3,00 0,89	0,62 0,54	Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadır.	3,36 0,90	3,50 0,96	3,68 0,81	3,51 0,89	2,42 0,09
3,00 0,85	2,79 0,98	3,16 0,97	3,02 0,93	1,79 0,17	Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.	3,33 0,90	3,70 0,90	3,68 0,81	3,54 0,88	3,70 0,03
2,87 0,96	2,85 0,82	3,10 0,90	2,96 0,91	1,37 0,26	Personeli değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler.	3,23 1,02	3,67 0,82	3,72 0,75	3,50 0,91	5,88 0,00
2,64 0,87	2,56 1,05	3,01 0,91	2,77 0,94	4,02 0,02	Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıklar ve dostlukları göz ardı etmektedirler.	3,18 1,16	2,89 1,01	3,25 0,85	3,15 1,02	1,51 0,22
2,99 0,93	2,35 0,98	2,89 0,92	2,83 0,96	5,55 0,00	Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez.	3,36 0,93	2,91 1,04	3,46 0,81	3,31 0,92	4,22 0,12
3,00 0,99	2,78 0,97	3,06 0,88	2,98 0,95	0,95 0,39	Performans değerlemede objektif kriterler kullanılmaktadır.	3,36 1,00	3,33 0,85	3,48 0,76	3,40 0,88	0,51 0,60
3,29 0,95	3,12 1,07	3,31 0,96	3,26 0,97	0,49 0,61	Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir.	3,20 0,97	3,20 0,69	3,39 0,77	3,28 0,85	1,01 0,37
3,14 1,00	2,82 1,03	3,09 0,93	3,06 0,98	1,25 0,29	Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler.	3,47 0,98	3,73 0,79	3,59 0,78	3,57 0,87	1,09 0,34
3,05 0,90	2,91 0,96	3,06 0,87	3,03 0,90	0,36 0,70	Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar.	3,53 1,03	3,70 0,87	3,70 0,65	3,63 0,87	0,89 0,41

1\*= Sadece yerli bankada çalışanlar, 2=Sadece yabancı bankada çalışanlar, 3=Hem yerli hem yabancı bankada çalışmış olanlar

1.Grup için N=71-73, 2.Grup için N=32-34, 3.Grup için N=67-70 aralığında değişmektedir.

### 3.2.10. Yerli Banka, Yabancı Banka Deneyimi İle Bankaların Ücretleme Uygulamalarına İlişkin Bakış Açıları

Yerli ve yabancı bankalardaki ücretleme uygulamaları için de çalışanlar üç gruba ayrılmış ve bu şekilde çalışanlar arasında uygulamalara ilişkin algı farklılıklarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Gruplar arası algı farklılıklarının tespiti için burada da ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz ile “H5a= Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” ve “H5b= Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi test edilmek istenmiştir. Sonuç olarak her üç grubun bazı önermeler dışında hem yerli bankaların hem yabancı bankaların uygulamalarına dair birbirine benzer algılara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Böylece bu analizin doğruluklarını test ettiği “H5a” ve “H5b” hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 10: Yerli ve Yabancı Bankaların Ücretleme Uygulamalarına Bakış Açılarına İlişkin ANOVA Testi

Yerli Bankaların Ücretleme Uygulamalarına İlişkin Algılar					Yabancı Bankaların Ücretleme Uygulamalarına İlişkin Algılar					
1*	2	3	T	F	Önermeler	1*	2	3	T	F
$\bar{X}$ s	$\bar{X}$ s	$\bar{X}$ s		Sig.		$\bar{X}$ s	$\bar{X}$ s	$\bar{X}$ s		Sig.
2,92 1,00	3,00 1,10	3,12 1,02	3,01 1,02	0,67 0,51	Benzer işi yapanlara benzer ücret ödemesi yapmaktadırlar.	3,11 0,94	3,12 1,04	3,50 0,81	3,27 0,93	3,79 0,02
2,74 0,83	2,57 1,09	2,76 0,82	2,72 0,88	0,53 0,59	Personele yeterli düzeyde ücret ödemektedirler.	3,14 0,95	3,18 1,06	3,30 0,84	3,21 0,93	0,58 0,57
3,27 0,96	2,73 1,30	3,01 0,91	3,07 1,03	3,44 0,03	Personele yeterli düzeyde sosyal olanaklar sağlamaktadırlar.	3,41 0,87	3,29 1,14	3,46 0,83	3,41 0,91	0,37 0,69
2,86 0,77	2,61 1,11	2,91 0,81	2,84 0,86	1,34 0,26	Ücret miktarını belirledikleri objektif kriterlere sahiptirler.	3,20 0,90	3,19 1,09	3,46 0,71	3,30 0,87	1,84 0,16
3,27 0,95	3,38 1,10	3,51 0,92	3,39 0,97	1,03 0,36	Ücret ödemelerinde “kıdem”i önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,41 1,04	3,47 0,86	3,72 0,64	3,54 0,87	2,48 0,09
3,38 0,79	3,68 0,98	3,38 0,94	3,44 0,89	1,52 0,22	Ücret ödemelerinde idari görevin olmasını önemli bir kriter olarak değerlendirmektedirler.	3,37 0,90	3,85 0,56	3,65 0,76	3,57 0,81	4,85 0,01
2,65 0,98	2,53 1,08	2,71 0,79	2,65 0,93	0,43 0,65	Finans sektöründe en yüksek ücreti ödemektedirler.	3,17 1,12	3,32 1,15	3,49 0,90	3,32 1,05	3,70 0,03
2,67 0,90	2,56 1,02	2,58 0,77	2,61 0,88	0,25 0,78	Personelin harcadığı emek ve zaman esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	3,11 0,95	3,24 1,15	3,31 0,93	3,21 0,98	0,71 0,49
2,93 1,04	2,68 0,98	2,85 0,81	2,85 0,94	0,84 0,43	Personelin eğitim düzeyi esas alındığında, yeterli ücret ödemektedirler.	3,25 1,02	3,38 1,15	3,36 0,88	3,32 1,00	0,29 0,75

1\*= Sadece yerli bankada çalışanlar, 2=Sadece yabancı bankada çalışanlar, 3=Hem yerli hem yabancı bankada çalışmış olanlar

1.Grup için N=71-73, 2.Grup için N=31-34, 3.Grup için N=67-70 aralığında değişmektedir.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin günümüzün zorlu rekabet ortamıyla başa çıkabilmesinde ve rakiplerinden bir adım önde olmasında insan kaynakları uygulamalarının büyük önemi vardır. Özellikle sektörler bazında değerlendirildiğinde, bankacılık sektörünün insan kaynağına ve uygulamalarına ayrı bir özen göstermesi beklenmektedir. Yoğun ve stresli bir çalışma mesaisine sahip olan bankaların çalışanlarını memnun edebilmesi için insan kaynakları fonksiyonlarını başarıyla yönetmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında ele alınan ücret ve ücretin belirleyici unsurlarından sayılan performans değerlendirme uygulamalarının da bankaların etkinliği ve verimliliği açısından önemi ayrıdır. Bu nedenle bu çalışmada, Kahramanmaraş ve İstanbul’da faaliyetlerini yürütmekte olan yerli ve yabancı bankaların performans değerlendirme ve ücretleme uygulamalarına çalışanların bakış açıları arasındaki ilişkiler, banka çalışanları ile gerçekleştirilen bir anket çalışması ile ortaya konulmuştur. Elde edilen 202 anket üzerinde yapılan çalışmada öncelikle yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin tüm katılımcıların verdikleri cevaplar Wilcoxon analizine tabi tutulmuş, ardından sırasıyla performans değerlendirme ve ücretlendirme uygulamalarına ilişkin banka çalışanlarının yerli ve yabancı banka uygulamalarına dair algı farklılıklarının olup olmadığı *t* testi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise çalışanların anketi değerlendirdikleri anda hangi bankada çalıştıkları esas alınmaksızın banka deneyimleri göz önüne alınarak üçlü bir grup ayırımına gidilmiş ve bu gruplar arasındaki algı farklılıkları ANOVA analizi ile test edilmiştir. Banka çalışanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan Wilcoxon testi sonucunda yerli ve yabancı banka çalışanı ayırımına gidilmeksizin **tüm katılımcıların** görüşlerine başvurulduğunda, **“performans değerlendirme konusunda yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu (H1a)”** ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde **ücretleme uygulamalarına ilişkin de yerli ve yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin tüm katılımcıların bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu (H1b)** sonucuna ulaşılmıştır. Tüm katılımcılar arasındaki algı farklılıklarının da yabancı banka uygulamalarının lehine bir yönde gerçekleştiği çalışmada ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Özellikle katılımcılar performans uygulamaları ile ilgili olarak *personelinin sorunlarıyla ilgili danışmanlık hizmetlerinden yararlanılması* ve ücret uygulamaları ile ilgili olarak *finans sektöründe en yüksek ücreti ödediğine* dair konularda yabancı banka uygulamalarına yerli banka uygulamalarına oranla daha olumlu bir değerlendirmede bulunmuşlardır.

Yerli bankaların uygulamalarını değerlendirmek amacıyla çalışanlar yerli veya yabancı bankada şu anda çalışıyor olma durumlarına göre yerli banka çalışanları ve yabancı banka çalışanları olmak üzere iki gruba ayrılmış ve çalışanların yerli banka uygulamalarına ilişkin algılarını ölçmek amacıyla önermelere verdikleri cevaplar *t* testine tabi tutulmuştur. Sonuçta **“yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu (H2a) kısmen reddedilirken, yerli ve yabancı banka çalışanlarının**

**yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu (H2b) kısmen kabul edilmiştir**". Bu durumda yerli ve yabancı banka çalışanlarının yerli bankaların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin benzer görüşleri paylaştıkları ama bunun yanında yabancı bankaların uygulamalarına ilişkin birbirlerinden farklı düşündükleri sonucuna varılmıştır ve yabancı banka uygulamaları hakkında yerli banka uygulamalarına göre olumlu yönde görüşler beyan etmişlerdir.

Yapılan çalışmada yerli ve yabancı banka çalışanı şeklinde ayrılan iki gruba ait verilerin değerlendirildiği bir diğer t testi sonucuna göre **"yerli ve yabancı banka çalışanlarının hem yerli bankaların hem yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu (H3a, H3b) görüşü kısmen reddedilmiştir"**. Yerli ve yabancı bankaların ücretlemeye dair konularda benzer uygulamaları gerçekleştirdikleri veya anketi cevaplayan çalışanlar tarafından konunun bu şekilde algılandığı görülmüştür.

Çalışanların mesleki kariyerleri esas alınarak yapılan "sadece yerli bankada çalışanlar, sadece yabancı bankada çalışanlar, hem yerli hem yabancı bankada çalışmış olanlar" şeklindeki üç grup arasında yapılan ANOVA analizi sonucunda **"çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli ve yabancı bankaların performans değerlendirme uygulamalarına bakış açıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (H4a, H4b)"**. İster sadece yerli bankaların ister sadece yabancı bankaların ya da her iki bankanın uygulamaları hakkında bilgi sahibi olsun anketi yanıtlayan tüm katılımcılar performans değerlendirme ile ücretleme konularında yerli bankalardaki uygulamalara yabancı bankalardakine göre daha az katıldıklarını ifade eden seçeneklere yakın cevaplar vermişlerdir.

**Çalışanların yerli, yabancı veya her iki banka tecrübesi olup olmadığına göre yerli ve yabancı bankaların ücretleme uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu (H5a, H5b)** çalışmada ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi katılımcılar ücretleme konusuyla da ilgili olarak yabancı bankaların uygulamalarının lehine bir görüş beyan etmişlerdir.

Çalışmada yapılan tüm analiz sonuçları için genel bir değerlendirme yapılmak istenilirse çalışanların yabancı bankaların performans değerlendirme ile ücretleme uygulamalarına yerli bankalara göre daha çok olumlu baktıkları ve onların uygulamalarına daha fazla katılım gösterdikleri söylenilebilir.

Bu çalışma için gerçekleştirilen literatür araştırması sonucunda özellikle yerli ve yabancı bankalar arasında çeşitli konular açısından (finansal, etkinlik vb.) karşılaştırma yapmaya yönelik bir çok çalışmaya rastlanılmıştır (Aktaş ve Kargın, 2007, Ata, 2009, Demir ve Gençtürk, 2006). Ancak yapılan bu çalışmalarda performans ve ücretleme uygulamaları kapsamında yerli ve yabancı bankaların karşılaştırılmasına yönelik bir çalışmanın olmadığı görülmüştür.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, yerli bankaların acımasız rekabet ortamında başarı elde edebilmesi ve yabancı bankalara karşı üstünlük sağlayabilmesi için hem performans hem ücretle ilgili konulardaki uygulamalarını yeniden gözden geçirmelerinin gerekliliği görülmüştür. Özellikle katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde yerli bankaların,

- Personelinin sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden daha fazla yararlanmaları,
- Personelini yaptıkları işle alakalı etkin bir şekilde değerlendirmeye tabi tutmaları,
- Performans değerlemesi sonunda başarılı elemanlarını hem maddi hem manevi olarak ödüllendirmeleri,
- Personeline aldığı eğitim düzeyi ve harcadığı emek ile zamanı esas alan bir ücret ödemeleri konularına daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir.

Performans ve ücret uygulamalarında daha objektif bir yaklaşım sergilediği takdirde yabancı bankalarla rekabet yarışında daha büyük bir başarı sağlayabilirler. Çünkü yapılan çalışma günümüz itibarıyla çalışanların bu konularda yabancı bankaları yerli bankalara göre daha olumlu değerlendirdiğini göstermiştir. Ancak bu sonuçlar yerli bankaların başarısız bir konumda olduklarını ifade etmemektedir. Yerli bankalar da kendi iç yapılarında performans değerlendirme ve ücretleme uygulamalarını başarı ile yerine getirmektedirler. Ne var ki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin yerli ve yabancı bankalar arasında bir kıyaslama (benchmarking) yapıldığında yabancı bankaların daha iyi durumda oldukları görülmektedir. Bu durumun ana merkezleri yurtdışında bulunan yabancı bankaların faaliyette bulunurken kendi kültürlerini, iş ahlakını ve kurallarının büyük bir kısmını terk etmeden faaliyette bulunacakları farklı ülkelerdeki şubelerine taşımalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü eğer yabancı bankalar kendi kültürel değerlerini beraberlerinde getirip uygulamaları yerli bankalar ile aralarında böyle farklılıkların oluşmaması beklenirdi.

#### KAYNAKÇA

1. Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender, (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s.148-159.
2. Akoğlan Meryem (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayınları, Ankara.
3. Akyüz, Ömer Faruk (2006), *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayınları, İstanbul.
4. Argon, Türkan (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Basımevi, Ankara.
5. Ballı, Serkan, Uğur, Aybars ve Korukoğlu, Serdar, (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman

- Sistem Gerçekleştirilir mi?”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s.837-849.
6. Bayraktar, Berat Bir ve Şentürk, Burçak, (2007), “Belge Yöneticilerinin Performans Yönetim Sistemi Süreci”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 28, 359-376.
  7. Bayraktaroğlu, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
  8. Bayram, Levent, (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, 62, s.47-65.
  9. Benligiray, Serap (2003), *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
  10. Bryman, Alan ve Cramer, Duncan (1997) *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*, Routledge, London.
  11. Camgöz, Selin Metin ve Alperden, İ. Nurdan, (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 13, Sayı 2, s.191-212.
  12. Çırpan, Hüseyin (2006), “Yenilenmede İnsan Kaynaklarının Rolü”, <http://www.eflatun.com.tr/makaleler.aspx>, 03.07.2010.
  13. Demir, Yeter (2010), “İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi”, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>, 03.07.2010.
  14. Devanna, Mary Anne, Fombrun, Charles J. ve Tichy, Noel, M. (1984), *A Framework for Strategic Human Resource Management, Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons, Inc., USA.
  15. Ekinci, Fatih, (2008), “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s.175-185.
  16. Eraslan, Ergün ve Algün, Onur, (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s.95-106.
  17. Ergül, Hüseyin Fazlı, (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 18, s.92-105.
  18. Ertuğrul, İrfan ve Karakaşoğlu, Nilsen, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin bir Çalışma”, *İstanbul Üniversitesi 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, s.1-10.
  19. Geylan, Ramazan (1992), *Personel Yönetimi*, MET Basım Yayım, Eskişehir.



20. Göksu, Nusret ve Öz, Bülent, (2008), “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, s.419-436.
21. Helvacı, Mehmet Akif, (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, s.155-169.
22. Huselid, Mark A, (1995), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Sayı 38, s.635-672.
23. İllez, Alime Aslı ve Güner, Mücella, (2006), “Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi”, *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Yayınları*, Cilt 16, Sayı 1, s.325-327.
24. Karabulut, Tahsin, Okka, Ömer Faruk ve Başel, Halis, (2006), “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 11, s.104-118.
25. Kingır, Sait ve Taşkıran, Erkan, (2006), “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s.195-216.
26. Kueng, Peter, (2000), “Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations”, *Total Quality Management*, Cilt 11, Sayı 1, s.67-84.
27. Mondy, R. Wayne ve Noe, Robert M (2005), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
28. Norusis, Marija J (1992), *SPSS for Windows Professional Statistics, Release 5*, SPSS Inc., Chicago.
29. Nunally, Jum C (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
30. Okka, Ömer Faruk (2008), *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
31. Orhan, Kamil, (2010), “Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa Birliği’nde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırılması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür?” *Ege Akademik Bakış*, Cilt 10, Sayı 1, s.271-301.
32. Öge, Serdar, (2002), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”, *Selçuk Üniversitesi Kongre Bildirisi*, s.109-117.
33. Öğüt Adem, Akgemci Tahir, Demirsel Mustafa Tahir, (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde
34. İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 12, s.277-290.

35. Özden, M. Cemil, (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [http://www.mcozden.com/ikf\\_0\\_iky.htm](http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm), 03.07.2010.
36. Pfeffer, Jeffrey (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
37. Resmi Gazete (2006), *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumundan: Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik*, 01.11.2006 Tarih ve 26333 Sayılı Resmi Gazete.
38. Sevinç, Ahmet, (2006), “Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, s.183-197.
39. Uğurlu, Oya, (2007), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, *Paradoks*, *Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (E-Dergi)*, Cilt 3, Sayı 1, <http://www.paradoks.org>, 10.07.2010.
40. Ünal, Ayşe, (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 7 Sayı 1, s.1-19.
41. Ünsal, Aydın, Duman, Sibel, (2005), “Türkiye’deki Bankaların Performanslarının Temel Bileşenler Yaklaşımı İle Karşılaştırmalı Analizi”, *İstanbul Üniversitesi VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 26-27 Mayıs 2005, s.1-20.
43. Ünsar, Sinan, (2009), Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s.43-56.
44. Vinson, Mary N, (1996), “The Pros and Cos of 360-Degree Feedback: Making It Work”, *Training and Development*, Cilt 50, Sayı 4, s.11-12.
45. Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B. ve Snell, Scott A., (2001), “Human Resources and The Resource- Based View of The Firm”, *Journal of Management*, Sayı 27, s.701-721.
46. Yatkın, Ahmet, (2008), “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri”, Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları”, [http://web.firat.edu.tr/.../02%20örgütsel%20çatışmahmet%20yatkın\(4481\)-ödendi-13%20syf-6-18.doc](http://web.firat.edu.tr/.../02%20örgütsel%20çatışmahmet%20yatkın(4481)-ödendi-13%20syf-6-18.doc) 25.01.2010.
47. Yılmaz, Tayfun ve Alparslan, Ali Murat, (2010), “Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s.107-120.
48. Türkiye Bankalar Birliği, <http://www.tbb.org.tr>, 25.01.2010.