

Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sisteminin Rolü Üzerine Bir Araştırma¹

Özüm EĞİLMEZ², Gözde KOCA³, Murat KOCA⁴

Makale Gönderim Tarihi: 2 Aralık 2019

Makale Kabul Tarihi: 17 Eylül 2020

Öz

Bu çalışmanın 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 farklılaşmadığı belirlenmiş ve aralarındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın örneklemini özel bir bankada sekiz farklı bölümde çalışan 253 banka çalışanı oluşturmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda performansa dayalı prim sisteminin çalışanların genel algılamaları ile çalışılan bölümler düzeyinde "Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum" ifadesi ve "Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir" ifadesi arasında analiz sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunarak bankacılık sektöründe prim sistemi tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Prim Sistemi, Bankacılık, Performansa Dayalı Ödeme, Motivasyon.

Jel Sınıflandırılması: M1, M5, M12

¹ Bu makale Dr. Öğr. Üye Özüm EĞİLMEZ danışmanlığında Murat Koca tarafından yazılan "Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sisteminin Rolü Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezi temel alınarak geliştirilmiş halidir.

² Dr. Öğr. Üye, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ozum.egilmez@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5251-5629>

³ Dr. Öğr. Üye, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gozde.koca@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6847-6812>

⁴ koca_murat@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9377-2461>

A Study Of Performance Based Premium System's Role In Banking Sector

Abstract

The main purpose of this study is to examine the role of performance related payment / Premium system on employees in the banking sector. In this context, applying the selected scale it has been determined that general perception of Premium system and the difference in between the levels of department. The sample of the study consisted of 253 bank employees working in eight different departments in a private bank. Tests results indicate that there is a significant difference between the departments and statements: "I am generally satisfied with the Premium system applied in the institution" and "My individual efforts are noticed with the Premium system" as been presented and discussed with in the scope of the study.

Keywords: Premium System, Banking, Performance Related Payment, Motivation.

Jel Classification: M1, M5, M12

1. Giriş

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.

Tarihsel gelişim bağlamında bakıldığında, teorik altyapının çeşitli psikolojik (Beklenti Teorisi, Pekiştirme Teorisi, Amaç- Yol Teorisi) ve ekonomik teorilere (Etkin Ücret Teorisi, Eşitlik Teorisi, Marjinal Verimlilik Teorisi, Zimni Sözleşme Teorisi) dayandığı görülmektedir (Heneman ve Werner, 2005). Yapılan sayısız araştırmalar sonucu ücret ve performans

ilişkisi ortaya konulduktan sonra ise ücret bir ekonomik araç olmaktan ziyade motive edici bir unsur halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi literatüründe performans için ücret gelişimi büyük ölçüde Vekâlet Teorisi'ne dayanmakla birlikte, ödeme yaklaşımlarının mantığını oluşturan Beklenti Teorisi ile birleştirilmektedir (Liang, 2015). Performansa dayalı ödeme kavramı 1980'lerde ve 1990'larda gelişmiş ülkelerde ve büyük şirketlerde dikkat çekmiştir. Peck (1984) araştırmasında, imalat, bankacılık, sigorta ve finans sektöründe alınan ödülün başarısını derecelendirmiş, her sektör özelinde yanıtlayıcılarının yarısından fazlasının "kısmen başarılı" ve yine çoğunluğun "oldukça başarılı" bulduklarını saptamıştır. Belirtilen çalışma prim sistemi ve performans konularında öncül teşkil etmesi ile, takip eden araştırmalar ise başarının ve performans göstergelerinin tam olarak nasıl ifade edilebileceğini tartışmışlardır. İlgili araştırmada hangi başarı tanımına göre yanıt alındığı oldukça tartışmalı bulunmasına rağmen, günümüzde örgütsel etkililik kavramının kökenini yansıttığı belirtilebilir. Örgütsel Etkililik; performans artışı, ücret tatmini, olumlu tutum ve davranışlar, iş tatmini artışı, iş gücü devir oranının azalması ve devamsızlığın azalması vb. kritik faktörler bağlamında ölçülebilmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan büyük şirketlerde 90'lı yıllara kadar, sonraki dönemde ise özellikle de gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir şekilde kullanıldığı söylenebilmektedir. Yine performans ve prim sistemleri kavramlarının bağlamı değişebilmekle birlikte, son zamanlarda da bireysel temelli prim kavramlarından, ekip temelli prim kavramlarına doğru kaymalar olmuştur. Bu nedenle prim sistemi ve performans sistemi içerisinde kısa dönemli vs. uzun dönemli performans, birey başarısı vs. takım çalışması temelli, kalite vs. kantite gibi inceleme düzeyi belirleyerek, örgütlerin kendi dinamiklerini değerleyebilecekleri bir prim sistemi oluşturmaları önem arz etmektedir.

Örgütsel Etkililik durumu, bir örgütün performans değerlendirme ve prim sisteminin varlığının koşulsuz gerekliliğini yansıtmaktadır. Önemli olan örgütlerin kendi paradigmaları bağlamında bir politika ve uygulama geliştirebilmeleridir. Politika ve uygulamaların ise kültürel, sektörel ve koşullara bağlı olarak değiştiği varsayımı, örgütsel etkililik ve verimlilik düşüncesi ile çalışan örgütlerin ilgili kavramları analiz düzeyi bağlamında yeniden değerlendirmeleri gerekliliğini doğurmaktadır.

Ücret, Torrington vd., (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 ödeme seçimi arasında neredeyse hiçbir bağlantı olmadığı durumlar da görülmektedir. Bu durum Eşitlik Teorisi bağlamında çalışan motivasyonunun, ücretin performansa olan oranından ziyade ücretin performansa oranının algılanmasının bir fonksiyonu olmasıyla açıklanabilir. Kısaca primin tanımı yapılırken, performansın ne kadar ve nasıl gerçekleştiği de vurgulanmalıdır (Armstrong ve Cummins, 2011). Prim, ödülün davranışı veya bireysel performansı ve dolayısıyla örgütsel performans için anlamlı bir şekilde etkilenmesinden kaynaklanmaktadır (Gerhart ve Rynes, 2003; Pfeffer, 1998; Rigby, 2001; Rosenthal vd., 2005). Burada vurgulanmak istenen, örgüt için bireylerin hali hazırdaki algılamalarının, prim sistemi ile mevcut ilişkilerini yönlendireceği düşüncesidir. Bu şekilde hedeflenen etkili örgüt ile mevcut örgüt performansı arasındaki ilişki ortaya konulabilir.

2. Bankacılık Sektöründe Performansa Dayalı Prim Sistemleri Üzerine Literatür Analizi

Değişim gereksinimi, rekabet perspektifine göre değerlendirildiğinde, pazarda rekabet edebilirliği korumak ile ilgilidir. Rekabetçi kalma dürtüsü, üretimi arttırma teşviki ihtiyacına yol açmaktadır. Bu nedenle, prim planlarının arkasındaki itici güç, 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 Falk (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 artırılması 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 tutundurmaktır. 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 sağlanması, örgüt kültürü değişiminde kilit bir rol oynaması, adaletli ödeme sistemi yaratılması, yöneticilerin örgütü yönetmelerinde yardımcı olması, sendika etkisinin azaltıcı bir rol oynaması, personel alımı ve istihdamında önemli rol oynaması olarak sayılabilir.

Prim sisteminin tek başına olmasa da diğer değişkenlerle birlikte (psikolojik, ekonomik, kültürel, örgütsel vb.) olumlu etkisinin yanında, literatür aynı zamanda bir takım olumsuzlukları da barındırdığını göstermektedir. Yönetici açısından bakıldığında, hedeflerin belirlenmesi ve önem sırasının belirlenmesinde yaşanan zorluklar ile ilgili zorlukların çalışanlar tarafından değerleyici ve aralarında bir bariyer olarak görme durumunu ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Marsden ve Richardson, 1992; Redman vd., 2000). Benzer şekilde, örgüt içindeki tüm işler için eşit şekilde erişilebilir bir hedef koymanın zorluğundan bahsedilmektedir.

Performans bazlı ödeme ile eşitsizlik algısı arasındaki ilişki, ücretin harcanılan zaman ve diğer girdilere bağlı olması ve dolaylı olarak bireylerin çeşitli düzeylerde farklılaşması ile sonuçlanması yine Eşitlik Teorisi bağlamında anlaşılır olmakla birlikte; bir diğer yandan Eşitlik Teorisi, çabaları kendi ve benzer kuruluşlardaki emsalleriyle aynı şekilde ödüllendirilmeyen çalışanların çabalarını bilerek geri çektiğini de açıklamaktadır (Metcalfe, 1995). Bu durum özellikle bireysel hedeflerden ziyade takıma çalışanlar için önemlidir (Trevor, Reilly ve Gerhart, 2012).

Belirtilen sebepler ışığında performansa dayalı bir prim sistemi, bireylerin hem kariyerlerinde itici bir güç olması ve ücret farklılığı ile motive edici bir olgu iken, aynı zamanda eşit olmayan ücret algısı yarattığı için olumsuz bir olgu olarak görülmektedir. Burada vurgulanmak iste-

nen, performansa dayalı olarak hazırlanan herhangi bir prim sisteminin teşvik edicilik rolünün daha ağır basmasıdır. Ücret belirleme kısmının piyasanın içinde olduğu daha büyük güçler tarafından etkilendiği ve uzun vadede örgütlerin, bireylerin performanslarını gerçek değerini ortaya koymada bir engel teşkil edeceği de hatırlanmalıdır.

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. Çalışmanın bakış açısı doğrultusunda, prim sistemlerinin rolü yapılan işin motivasyonu, tatmini ve bağlılığı ile sonuçlandığı varsayımının yanında, işin aynı zamanda bir stres faktörü oluşunu da vurguladığı hatırlanmalıdır. Makro ekonomik gelişmelerin bir yansıma olarak sürekli değişerek artan performans göstergeleri, stres faktörünün önünü açarak personel devir hızını arttırmaktadır. Performansa dayalı ödeme sistemlerinin asgari ücret üzerine bir takım teşvik, ödül, bonus veya ücret artışı ile yapılandırması bankacılık sektörü ile bütünleşmiştir. 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 sektörü çalışanları prim gibi ek gelirlerinin bulunması açısından diğer sektör çalışanlarına göre avantajlı görülmektedir. Hatta özel ve kamu bankaları arasında dahi çalışanların kendilerini güvende hissetme durumlarının farklılaştığı 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 bireylerin kişisel tutumları üzerinden incelemeye alınmış ve diğer değişkenler inceleme dışı tutulmuştur.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmanın 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 bağlamda bu çalışma 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 bildirimle yaklaşımından ne kadar memnundur?

Yukarıdaki soruların yanıtları dahilinde prim sisteminin bankacılık sektörü içindeki etkisinin net bir resminin sunulacağı düşünülmektedir. Bu durum ise, bankaların performans için bir kaldıraç olarak ücret kullanımının etkililiğinin yanında, prim etkinliği hakkında da daha geniş bir düzeyde katkıda bulunmalarını sağlayacak sonuçları çıkarmayı kolaylaştıracaktır.

İlgili literatürde, bankacılık sektöründe prim sistemlerini ele alan çalışmalara sık rastlanmamakla birlikte bu çalışmaların sigortacılık sektöründe ağırlıklı olarak ele alındığı görülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmanın 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, çalışma konusu itibariyle özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir. Özellikle de bankacılık sektörünün büyüme potansiyeli içinde gelecekteki rolü dikkate alındığında, kamu ve özel bankacılığa yararı açısından, çalışmadan elde edilecek sonuçlar önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın 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.

3.3. Araştırmanın 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 çalışmada da Türkiye’de bu konu hakkında bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı keşifsel bir amacı da içerdiği söylenebilir.

3.4. Örneklem seçimi

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. Örneklem olarak yabancı sermayeli özel banka seçilmesinin nedeni, özellikle de bu tür bankalarda rekabet düzeyinin yüksek olmasından kaynaklanan prim sisteminin rolü oldukça etkili olmasıdır. 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 amaçlı örnekleme dayanmaktadır. Amaçlı örneklemin 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).

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma 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.

3.6. Anket Sorularının Hazırlanması

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 anket soruları Türkçe’ye çevrilerek çalışma için uyarlanmıştır. Yapılan çeviri sonrasında semantik uygunluk adına beş akademisyenden oluşan bir grup tarafından soruların uygunluğu göz-

den geçirilmiştir. Ayrıca bu anket sorularına bazı demografik sorular ilave edilmiştir.

3.7. Araştırmada Kullanılan Analizler

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.

4. Bulgular Ve Tartışma

4.1. Güvenilirlik Analizi

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 çalışmada da Cronbach Alpha değeri 0.808 olduğundan yüksek güvenilirlikte bir çalışma olduğu belirtilebilir.

4.2. Demografik İstatistikler

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 anlaşılabilmektedir.

4.3. Prim Sistemi İle İlgili İfadelerin İstatistikleri

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 sorulara ankete katılan bankacılar tarafından verilen cevapların ortalaması ve standart sapması verilmiştir.

Tablo 6: Prim Sistemi Genel Tutum İfadeleri ve Verilen Yanıtların Ortalaması ve Standart Sapması

| İfadeler | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------------|
| 1. Çalışmak için en büyük motivasyonum paradır. | 3.35 | 1.320 |
| 2. Ücret performansına bağlıdır. | 3.22 | 1.293 |
| 3. Prim sistemi performansımı etkilememektedir. | 2.21 | 1.175 |
| 4. Uygulanan prim sistemi adil değildir. | 3.40 | 1.372 |
| 5. Prim sistemi daha etkili bir ekip çalışmasının oluşmasında katkıda bulunmuştur. | 2.83 | 1.284 |
| 6. Prim sistemi ekip çalışmasına zarar vermektedir. | 2.96 | 1.312 |
| 7. Prim sisteminin çalışma şekli anlaşılmemektedir. | 3.17 | 1.197 |
| 8. Prim sistemi işimi düzenlememe yardımcı olmuştur. | 2.71 | 1.198 |
| 9. Yöneticilerim çalışmalarımın ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bana bildirmektedir. | 3.02 | 1.241 |
| 10. Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir. | 2.92 | 1.240 |
| 11. Prim sistemi ile hedeflerimi ve işimin ne olduğunu net olarak bilirim. | 2.98 | 1.208 |
| 12. Yöneticiler prim sistemini sevdiğilerini ödüllendirmek ve sevmediklerini cezalandırmak için kullanırlar. | 2.80 | 1.267 |

| | | |
|--|------|-------|
| 13. Prim sisteminin çalışma davranışlarım üzerinde etkisi yoktur. | 2.58 | 1.234 |
| 14. Meslektaşlarım tarafından taciz ediliyorum, çünkü yaptığım iyi işler onların değerlendirilmelerini etkilememektedir. | 2.49 | 1.223 |
| 15. Yöneticinin yaptığı değerlendirmelere karşı itiraz sistemi adildir. | 2.51 | 1.194 |
| 16. Prim sisteminin asıl ücrete oranından memnunum. | 2.20 | 1.078 |
| 17. Prim sistemi benim için önemli değildir, çünkü temel maaşımın oranı azdır. | 2.61 | 1.300 |
| 18. 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.

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. Bu teste göre sadece iki soruda anlamlı farklılık görülmüştür. Bunlardan ilki olan "Prim sistemi ile bireysel çabalarım fark edilir" (İfade 10) istatistiksel verileri aşağıda Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: 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 7'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-Utesti 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 ($p < 0.05$).

Anlamlı farklılık bulunan ikinci ifade "Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunum (İfade 18)" ise Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: 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 sistemin-den memnunuz. | 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 8'de Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına göre; katılımcıların "Genel olarak kurumda uygulanan prim sisteminden memnunuz" 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-Utesti 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 Müdürlük Birimleri arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p < 0.05$).
- Genel Müdürlük Birimleri ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p < 0.05$).
- Operasyon ile Tarım Bankacılığı arasında anlamlı farklılığın olduğu bulunmuştur ($p < 0.05$).

Çalışmanın 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 görölmektedir. Tüm bölümlerdeki çalışanların çoğunluğu "Çalışanlar daha çok çalışırlarsa daha yüksek prim alacaklar mı?" sorusuna ücretin performansa bağlı olduğu ve bu yüzden daha çok çalışmaları gerektiği düşünceyi 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 zarar da 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 bildirim yaklaşımlarından ne kadar memnundur?" sorusunda ise bankadaki çalışanlar yöneticilerin çalışmalarının ne kadar iyi olduğunu düzenli olarak bildirdiği görüşündedirler.

5. Değerlendirme, Sonuç Ve Öneriler

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.

Çalışmada prim sistemini etkileyen ifadeler ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, 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 memnunum" 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. Bu durum, prim sistemi kullanan bankacılık sektöründe prim sisteminin adil olmadığı, dolayısıyla Eşitlik Teorisi bağlamında hem ödeme planlarının hem ödüllerin, hem de hedeflerin tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Algılanan eşitsizliğin sistemden, endüstriyel ilişkilerden, örgütten ya da yönetici gibi hangi değişkenden kaynaklandığı araştırılmalıdır.

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. Performans tabanlı ödeme yöntemlerinin (başarı ödülü, prim, ikramiye, bonus, katkı payı ödemesi-senelik ya da çeyrek yıllık, teşvik, kurumsal ikramiye, tüketici bankacılığı primi, satış görevlileri özelinde prim vb.) ayrıntılı olarak yeniden tanımlanması, hangi primin diğer bir ödeme yöntemiyle bağlantılı olduğu, birey ya da takım bazlı ayrımı ve kısa vade veya uzun vade ayrımlarının netleştirilmesi gerekliliğini de göstermektedir. Ancak bu şekilde örgütsel hedefler daha netleşecek ve çalışanlar bireysel ve takım bazlı çıktılarını netleştirebileceklerdir. Prim sisteminin örgüt kültürü bağlamında yapılan değerlendirmesi doğrultusunda elde edilen 'ekip çalışmasına zarar veriyor' ve 'daha etkin bir ekip oluşumuna katkıda bulunmuyor' algısının varlığı, önerilen netleştirmenin getirilmesini destekleyicidir.

Başka 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. Burada alt ve orta düzey yöneticilerin düzenli bir geri bildirim yaparak, prim sisteminin örgütsel etkililik adına olumlu bir teşvik sunduğu tüm çalışanlarca benimsenmesi sağlanabilecektir.

Diğer yandan, bankacılık sektörünün giderek ağ yapısında hizmet vermeye başlaması, otomatik veznelere, fotoğraf tarama ve dijitalleşme gibi yeni teknolojilerin yönetsel alt yapıyı tepetaklak ettiği göz önünde bulundurularak, istihdamın çağrı merkezlerine kayması doğrultusunda hem iş süreçlerinin hem de prim sistemi mantığının karmaşıklaştığı ön görülmelidir. Yapılan alt yapı yatırımları bir takım kısıtlamaları da beraberinde getirerek, maliyet-gelir dengesinin tekrar formülasyonunun

gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Hangi hizmet kanalının ne kadar getirisinin olduğu yeniden araştırılmalıdır. Müşteri hizmetlerinin ön plana çıkması, satış personelinin bir takım özel niteliklere sahip olması gerekliliğinden, finansal portföylerin genişlemesine kadar birbiriyle iç içe bağlantılı ancak farklı değerlendirilmesi gereken iş süreçlerini içermektedir. Bankacılık sektörü, endüstriyel değişim sürecinde çalışanı kaybetmeme ve deneyimini ödüllendiren düzenlemelerden, birey ve ekip performansını teşvik eden performans bazlı ödeme sistemlerine kaymıştır (Arrowsmith, ve Marginson, 2011).

Sonuç olarak bankacılık sektöründe performansa dayalı prim sistemleri; birey ve ekip bazlı performans ölçütlerinin birleşimini kullanarak karmaşık fakat ücret motivasyonu bağlamında önemli bir araç haline gelmiştir. Günümüzde başarı ödülleri, kısmen bir takım sembolik nedenlerle ya da çalışan ve yöneticilerine geniş bir performans değerlendirme imkanını sunması ve en nihayetinde hala en zayıf ve en iyi performansı gösterenleri teşvik edici olması nedeniyle önemini korumaktadır. Yöneticiler açısından ise; ücretle bir bağının olması, çalışanlarının performanslarını değerlendirme, iletişimi sürdürme, hedef belirleme ve onlara koçluk yapma gibi sorumlulukların altını çizmeye yardımcı olmaktadır. Prim sisteminin ayrıntılı bir tanımının yapılması, öneminin vurgulanması, diğer ödeme sistemleriyle farklılaştırılması ya da bütünleştirilmesi, her birinin önem kriteri belirlenerek, hesaplama metotları geliştirilmesi ve örgütlerce bir süreç haline getirilerek yönetilmesi gerektiği önerilmektedir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada, 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.
- Performansa bağlı ödeme sistemlerinin her biri ayrı ayrı incelenebilir.
- Kültürel bağlamda prim sistemlerinin rolü incelenebilir.

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. & Cummins, A. (2011). The Reward Management Toolkit: A Step-by-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits. London: Kogan Page.
- Arrowsmith, J. & Marginson, P. (2011). Variable Pay and Collective Bargaining in British Retail Banking. *British Journal of Industrial Relations*, 49: 54-79. doi:[10.1111/j.1467-8543.2009.00768.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2009.00768.x)
- Dohmen, T. & Falk, A. (2006). Performance pay and multidimensional sorting: productivity, preferences and gender. IZA Discussion Papers, No. 2001.
- Gerhart, B. & Rynes, S. L.(2003). Compensation: Theory, evidence, and strategic implications. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heneman, R. L., & Werner, J. M. (2005). Merit Pay: Linking Pay to Performance in a Changing World (2nd ed.). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik uygulamaları. Ankara: Asil Yayınevi.
- Lee, S. & Eyraud, F. (2008). Globalization, Flexibilization and Working Conditions in Asia and the Pacific. Oxford: Chandos.
- Liang, G. (2015). The Long-Term Impact of Performance Related Pay for Teachers: Evidence from Israel. *Journal of Postdoctoral Research* April, 19, 20.
- Marsden, D. & Richardson, R. (1992). Motivation and performance related pay in the public sector: a case study of the Inland Revenue. Discussion Paper No 75. Centre for Economic Performance. London School of Economics.
- Metcalf, D. (1995). Workplace governance and performance. *Employee Relations*, Vol. 17 No. 6: pp. 5-24.
- Peck (1984). Pay and performance: The interaction of compensation and performance appraisal (Research Bulletin No.155). New York: The Conference Board.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 108-119.
- Redman, T., Snape, E., Thompson, D. & Ka-Ching, F. Y. (2000). Performance appraisal in an NHS hospital. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 48-62.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2): 139-160.
- Rosenthal, M. B., Frank, R. G., Li, Z. & Epstein, A. M. (2005). Early experience with pay-for-performance: from concept to practice. *Jama*, 294(14), 1788-1793.
- Tarhan, Ö. (2015). Sosyal bilgiler öğretmeni adaylarının politik okuryazarlığa ilişkin görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9, 649-669.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th Ed.). Harlow, Essex: Prentice Hall.

- Trevor, C., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585-610.
- Wragg, E. C. (2004). *Performance Pay for Teachers: The Views and Experiences of Heads and Teachers*. London: Routledge.
- Yuan, K., Le, V.-N., McCaffrey, D.F., Marsh, J.A., Hamilton, L. S., Stecher, B.M. & Springer, M.G. (2013). Incentive Pay Programs do not Affect Teacher Motivation or Reported Practices: Results from three randomized studies. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 35(1), 3-22.

