

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÜCRET YÖNETİMİNE İLİŞKİN İŞ GÖREN ALGILAMALARI: MALATYA İLİ ALAN ÇALIŞMASI

Yeşim KUBAR<sup>1</sup>

Ayşe YARDIMCI<sup>2</sup>

### ÖZET

*Küçük orta ve büyük ölçekli işletmeler (KOBİ), bölgesel ve yöresel kalkınmanın yanı sıra ekonomik gelişme, sosyal uyum ve istihdama katkıda buldukları için ekonominin önemli bir sektörünü oluşturmaktadırlar. Dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan KOBİ'ler, bu özellikleriyle istihdam yaratma potansiyelini en iyi değerlendirebilecek işletmeler olarak tanımlanmaktadır. İstihdamla ilgili tatmin edici bir yönetim için ön koşul, tatmin edici seviyede ödeme yönetimidir. Dünya ekonomisi yeni bir değişim trendine girmiş bulunmaktadır. Ekonomik, teknik ve sosyal alanlarda yaşanan değişimin nedenleri arasında büyük teknolojik yenilikler ve ekonomilerin yeniden yapılanması yatmaktadır. İşletmelerin, yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri için insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi firmalarda çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurma eğilimidir. Çalışmanın amacı; KOBİ olarak tanımlanan kamu, katılım ve özel bankalarda uygulanan ücret sistemlerinin banka çalışanlarına etkileri ile birlikte çalıştıkları ortamdan memnun olup olmadıkları ve demografik faktörlerin etkisini ölçmeye yöneliktir.*

**Anahtar Kelimeler:** Ücret, Etkin Ücret Yönetimi, Ücret sistemleri, KOBİ, Bankalar.

### Personnel Applications Regarding Wage Management In Banking Sector: Field Study Of The Province Malatya

#### ABSTRACT

*Since Small and medium sized enterprises (SMSEs) make contribution to regional and local development as well as economic development, social adaptation, and employment, they constitute an important sector of economy. SMSEs having a dynamic structure and flexible mechanism of making decision are defined with these features of them as enterprises, which can best evaluate potential of creating employment. Precondition for a satisfying management related to employment is "paying management" at satisfying level. World economy has entered a new trend of change. Among the causes of change experienced in the economic, technological, and social areas, there are great technological innovations, and reorganization of economies. For enterprises to be able to adapt to this rapid change experienced, it is necessary for them to care about human rights management. From the aspect of enterprises, the supply of qualified human resources, employing them in the appropriate place in enterprise, and functionally providing their commitment to enterprise*

<sup>1</sup> Fırat üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Yrd. Doç. Dr., ykubar@firat.edu.tr.

<sup>2</sup> Fırat üniversitesi, İİBF, Girişimcilik ve Yenilik Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Öğrenci.

*make it necessary human resources management. One of the most important subjects of human resource management is the tendency to make relationship between performance and wage, in order to increase the performances and motivations of those working in the firms. The aim of the study is toward measuring the effects of wage systems applied in the public, private and participation banks, defined as SMSE, on bank personnel as well as whether or not they are satisfied with the environment, where they work, and the effects of demographic factors*

**Keywords:** Wage, Effective Wage Systems, SMSE, Banks.

## GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Örgütlü yaşamın geliştirilerek sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun kentsel yaşamın kolaylaştırılması ve daha düzenli bir duruma getirilmesi ve nihayet ekonomik yaşamın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi, sektörünün sağlayacağı hizmetlere büyük ölçüde bağımlıdır. Hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır. Bununla birlikte, hizmet işletmelerinde çalışanlar, imalat işletmelerindeki iş görenlerden farklı olarak, kolayca denetlemezler, insanları etkileyebilmeleri gerekir, büyük ölçüde kişisel kararlar alırlar ve müşteri ile direkt etkileşim içindedirler. Buna göre, emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde, kalitenin ve performansın insana bağımlı olduğu görülmektedir (Ölçer, 2005:4).

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). Bankalar genel olarak; ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine ulaşım gibi pek çok görevi yerine getirmektedir (Bakan vd., 2012: 6). Son zamanlarda meydana gelen banka karlarındaki artış sebebinin, banka çalışanlarına ödenen ücret sisteminin etkin olarak uygulanmasından kaynaklandığı görülmüştür. Yoğun rekabetin yaşandığı ortamda dahi yapılan bu çalışmalar finans sektörünü başarıya ulaştırmada etken olmuştur (Okka, 2008:114).

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da iş göreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, iş görenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturmaktadır. Hatta iş görene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergül, 2006:94).

Ücret sistemleri, iş görene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Ücret sistemlerinin diğer bir özelliği de ücret düzeyi ve ücret yapısı ile olan bütünleyici nitelikleridir. Ücret yapısı; iş görene ödenecek ücretin, işin ve iş

görenin özelliklerine göre diğer iş ve iş görenlerle karşılaştırma yapılarak belirlenmesini sağlayarak ücret adaletini, iş gören tatminini hedef alır. Bu aşamada yönetici diğer işletmeler tarafından genel kabul görmüş ve uygulamakta oldukları yöntemlerin neler olduğunu araştırmalıdır. İş değerlemesi, işletme içinde yapılan her işi bir diğerine kıyaslayarak zorluk sırasına dizme işlevidir. Böylece hangi işe diğerinden daha çok ödeme yapılması gerektiğine karar verilmektedir. İş değerlendirme aşaması tamamlandıktan sonra işlere ne kadar ücret verilmesi gerektiği kararlaştırılmakta, bu işlem piyasa ücret araştırmaları ile yapılmakta, işler önce gruplandırılarak sonra ücreti etkileyen toplumsal ve piyasa etmenleri göz önüne alınarak ücretler hesaplanmaktadır. Banka çalışanı için önemli moral ve motivasyon kaynağı olan ücret yöntemleri konusuna gerekli özen ve dikkatin gösterilmesi gerekmektedir.

Çalışmada amaçlanan, yoğun çalışma temposu içinde olan bankacılık sektöründe çalışanların bankalarda uygulanan ücret sistemleri hakkında düşüncelerini öğrenmek ve demografik faktörlerin etkilerini ölçmektir.

## 2. KOBİ'lerin Tarihi

KOBİ'ler içerisinde küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye de oldukça eski bir geçmişe sahiptir (Bulmuş vd., 1990: 17). KOBİ'lerin tarihsel gelişimi, Osmanlı ve Cumhuriyet Dönemi olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir (Savaşır, 1999: 3–9):

Türkiye'de KOBİ'lerin tarihi gelişimi 13. yüzyıla kadar dayanmaktadır. 13. yüzyılda Şeyh Mahmut Ahi Evran tarafından kurulan "Ahilik Sistemi" bir taraftan esnafın mesleki eğitim, sosyal güvenlik gibi hizmetlerini yerine getirirken; diğer taraftan esnafı sağlam duygularla birbirine bağlayan mesleki ve insani ahlak kurallarına dayanan manevi bir birliği temsil etmekteydi, zamanla meydana gelen değişiklikler neticesinde bu birlik, yerini "Lonca Sistemi"ne bırakmıştır. Her iş kolunda kurulmuş birlik manasına gelen "Lonca", günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzer bir yapıya sahipti ve en önemli fonksiyonu, malın kalitesini yüksek tutmak ve standart üretimi gerçekleştirmektir. Ayrıca usta işçinin yetişmesi, iş ve ticaret ahlakının korunması, işçinin elinden tutulması, belirli zamanda bağımsız sermaye sahibi olması, elde edilen malın müşterinin eline en kısa yoldan geçmesi, malın değerlendirilmesi, değerini koruması loncaların gördüğü işlerdendi. Loncalar, esnafı ve sanat sahiplerini sıkı bir disiplin içinde tutan kuruluşlardı (KOSGEB, 2003:3).

Batı'da Birinci Sanayi Devrimi'ne kadar Osmanlı Devleti dokuma, dericilik ve el sanatlarında dünyada söz sahibi iken; diğer yandan ürün standartlarını ilk uygulayan ülke durumuna da ulaşmış bulunmaktaydı (Olalı vd., 1993; 36, Aktaran Savaşır, 1999; 3). Buhar gücünün keşfi ve buhar makinelerinin Batı sanayinde kullanılmaya başlanması, Avrupa'da seri üretim ve teknolojik değişikliklerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla ticaret merkezleri Avrupa'ya kaymıştır. Avrupa'da bu gelişmeler meydana gelirken; Osmanlı İmparatorluğu'nun el sanatları ve küçük sanayide yaşadığı parlak dönem loncaların bozulması, dış ticaretin zayıflaması,

kapitülasyonlar ve ülkede hızlı bir mali kriz yaşanmasıyla sona ermiştir, Türk esnaf ve sanatkârları vergi yükü altında ezilmeye başlamıştır (Vıdır, 2007:17-18).

Yeni kurulan Türkiye Cumhuriyeti, gelişmiş bir sanayiye ve çok sayıda işletmeye dayalı bir ekonomik yapıyı miras olarak devralmamıştır. Sanayi Devrimi'nden sonra Batı'da gerçekleştirilen ve bu ülkelerle aramızdaki farkı hızlı bir şekilde artıran ekonomik gelişme ve kalkınma süreci, çeşitli nedenlerle Osmanlı döneminde yeterli düzeyde yakalanamamıştır. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde yeterli sermayeye, bilgi ve teşebbüs ruhuna sahip olunamamasından dolayı, ekonomide devletin öncülüğüne gereksinim duyulmuş; devlet, mal ve hizmetlerin üretimini kendisi üstlenmiştir. Dönemde de ülke ekonomisinde yeterli sayıda ve kalitede girişimci yetiştirmek amacıyla gayretler devam etmiştir (Aykaç, 2008:134). Devlet bir yandan özel sektörü ve girişimciliği teşvik ederken, bir yandan da mevcut boşluğu doldurmak üzere kamu iktisadi teşekkülleri (KİT) oluşturarak bizzat ekonomide rol almaya başlamıştır. Döneme hakim olan düşünce, Cumhuriyet kurulmadan dokuz ay önce gerçekleştirilen İzmir İktisat Kongresi'ne de hakim olmuştur. Kongre'nin öne çıkarttığı temel ilkelerden bir tanesi, Türk insanının girişimci yönünün geliştirilmesi amacıyla gerekenlerin yapılması olmuştur (Tokol, 2005:26-30).

Türkiye'de tarihi 13. yüzyılda kurulan Ahilik sistemine kadar uzanan KOBİ'ler, 1950'li yıllara kadar tüketicinin taleplerine anca cevap verebilen durağan bir yapıya sahipken, 1980'lerden sonra özellikle Avrupa Birliği çalışmalarıyla birlikte önemleri artmaya başlamıştır (Öztürk, 2007:4).

### **3. KOBİ'lerde Ücret Sistemleri**

Ücret konusu, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur. Bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir unsur iken; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse de milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü önem arz etmektedir (Şahin, 2010:138).

Ücret sistemleri, hem ücretlerin ödenme tarzına, hem ücret düzeyine ve hem de emek verimliliğine etkide bulunması bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, her işletmenin kendi bünyesine uygun ücret sistemini uygulaması gerekmektedir. Ücret sistemleri, çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin ne miktarda ve hangi kriterlere göre ödeneceğini belirleyen kurallar bütünüdür. Ücretin hesaplanma ve ödenme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Şahin, 2010:145). Şirketler ücretlendirme sistemlerini pek çok amacı gerçekleştirmek; kabiliyetli personeli şirkete çekmek, personeli motive etmek ve personele pazardaki diğer şirketlerin verebileceğinden daha fazla ücret ve yarar sağlayarak onları elde tutmak için yararlanmaktadır (Raymond, 1999:318).

Ücret sistemleri çeşitli şekillerde gruplandırılmaktadır (Savaş, 2007:9).

Ana-baz ücret sistemleri; Zamana göre ücret, Parça başına ücret, Götürü ücret.

Ana- baz ücret sistemleri, diğer bütün sistemlerin hemen hemen esasını/ temelini oluşturmaktadır.

Özendirici (Teşvik edici) primli ücret sistemleri; Halsey sistemi, Rowan sistemi, Taylor sistemi, Emerson sistemi, Gantt sistemi, Bedeaux sistemi.

Bu ikinci grubu oluşturan ücret sistemleri işçinin verimliliğini özendirme amacını gütmektedir. Bu ücret sistemleri çeşitli ülkelerdeki birçok sanayi kollarında uygulanmaktadır. Ayrıca bu iki büyük gruptan başka, “İşçilerin Kardan Pay Alması Sistemi” de eklenmektedir (Ergül, 2006: 97).

### 3.1. Ücretle İlgili Kavramlar

Klasik ekonomik görüş, ücretin serbest ekonomi ve rekabet koşulları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceği savunmaktadır. Günümüzde ise sosyal siyaset ve işletme ekonomisi, ücret kavramına daha farklı yaklaşmaktadır. Geçmiş birikimlerin doğal sonucu olarak daha da açıklığa kavuşan ücretin anlamı içinde bir maliyet ögesinden bahsedilmiştir. Bu maliyet kavramı, insan kavramı ile bağlantılı olarak ve toplumların ekonomik, sosyal, kültürel düzeyleri ile orantılı biçimde değişmektedir (Ataay, 2000:251). Ücret kavramı; farklı bilim dalları, ilgili kişilere ve alanlarına göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. Ekonomik açıdan ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedel (Bayraktaroğlu, 2003:152). iken; hukuksal açıdan, “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar”dır (4857 Sayılı İş Kanunu m.32). İşletmeler ve işverenler için ücret, maliyetleri etkileyen bir unsur olarak ön plana çıkarken; çalışanlar açısından ise, kendilerinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamlarını devam ettirmelerini sağlamanın yanında, işletme içerisinde statü ve saygınlık kazandıran bir etkidir (Flippo, 1984:281).

Ücret Haddi, emeğin, belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Saat başına veya birim ürün başına şu kadar ücret gibi. Ücret haddi, muayyen bir zaman içerisinde veya muayyen üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir (Savaş, 2007:4).

Ücret Geliri, prensip olarak iş müddeti ile ücret haddinin çarpımına eşittir. İşveren yönünden üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret gelirdir. Ücret geliri genellikle gündelik ücret geliri, haftalık ücret geliri, aylık ücret geliri ve hatta yıllık ücret geliri olarak dikkate alınır. Ücret gelirine tesir eden daha başka unsurlarda vardır. Bunlar (Zaim, 1997:202): Fazla mesai ücreti, Çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, Yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirine tesiri, İkramiyeler, Primler, Sosyal yardımlar, Yüzde ve bahşiş gibi miktarı önceden bilinmeyen ücret gelirleri olarak ifade edilmektedir.

Maaş, memurların hizmetleri karşılığında elde ettikleri gelirdir (Benligiray, 2003:2).

Ücret Düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır (Benligiray, 2003:5).

Ücret Yapısı, işletmelerde verimlilik, kalite ve iş doyumunu artıran, adaletli bir ücret yapısının kurulması, ücret yönetimi sürecinin en önemli konularından birisidir. Adaletli bir ücret yapısı, işletmedeki bütün çalışanlara, yaptığı işin değerine göre ücret ödenmesini sağlayan bir ücret düzenidir. Böylece, eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmış olur (Özgen vd., 2002:269).

Ücret Sistemleri, ücretlerin hesaplanma ve ödeme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yüksel, 1998:202). Ücretin hesaplanması ve ödeniş tarzı olarak ifade edilmektedir (Tekin, 2003:137).

Ücret Hakkı, tarafların serbest iradesiyle meydana getirdikleri iş sözleşmesinden doğan ücrete ilişkin haklar olup, unsurları arasında fazla çalışma, hafta ve yıllık genel tatil izin ücretleri sayılabilmektedir (Tekin, 2003:137).

#### **4. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bir ülkede ücretleri belirleyen etkenlerin başında, yapılan işin niteliği gelmektedir. Yüksek ücretler, yüksek nitelikli işlerin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısı ile bir ülkede ücret hadlerinin farklılığı o ülkenin endüstrileşme oranını da yansıtabilmekte en düşük ücret alan çalışanla, en yüksek ücret alan arasındaki farkın büyüklüğü de ülkedeki sosyal adalet sisteminin durumunu anlamak açısından bir gösterge teşkil etmektedir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, üretim faktörlerini etkin bir biçimde kullanarak, üretim maliyetlerinin minimize edilmesine, bütün bunların yapılabilmesi adil bir ücret sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler’ de bu sistemlerin nasıl uygulandığını bilmek onları günümüzün acımasız rekabet ortamında daha kalıcı kılacaktır.

Bu doğrultuda çalışmamızda bankalarda uygulanan ücret sistemlerinin ve etkin bir ücret sistemlerinin ilişkin çalışanların demografik özelliklerine göre fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte temel amacı destekleyen, çalışanların cinsiyete ve medeni duruma göre aldıkları ücret hakkındaki düşünceleri, işyerinde uygulanan ücretlerin adil olup olmadığı, hak edilen ücretin alınıp alınmadığı, almış oldukları ücretin sektörde verilen en yüksek ücret olduğu, fazla çalışma hakkındaki düşünceleri, çalışanların başarılarına göre ödüllendirme hakkındaki düşünceleri, özel günlerde verilen aynı ya da nakdi yardım hakkındaki düşünceleri, işletmede verilen ücret nedeniyle işten ayrılma düşünceleri ile; etkin bir ücret sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve işletmeye sağlayacağı katkısı da diğer amaçlar arasındadır.

#### **4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma Malatya’ da KOBİ niteliğindeki bankaların merkez şubelerinde çalışanların sistemlerinin konusunda düşüncelerini ölçmeye yöneliktir. Çalışma 10 kamu bankası,

4 katılım bankası ve 8 özel sermayeli mevduat bankasının merkez şubelerinde yapılmıştır. Çalışmanın sadece yerli bankalara uygulanmış olması bir sınırlılıktır. Örneklem grubu üzerinde uygulanan anketlerin geri dönüşümünden sonra yapılan kontrollerde eksik ya da hatalı kodlamalardan dolayı bazı anket formları değerlendirme dışı bırakılmış ve toplam 123 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Araştırma Malatya ilinde merkez şubede çalışan personel ile gerçekleştirilmiş ve anketlerin doldurulması sağlanmıştır. Söz konusu bankalar da, anketin uygulanması konusunda onay alındıktan sonra anket çalışanlara dağıtılmış ve çalışanların müsait olduğu zamanlarda anketi doldurmaları istenmiştir. Anket uygulamasına sıcak bakılmadığı genel yargısından dolayı çalışanlara elde edilen bilgilerin bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı, anketlere çalışanların ve banka isimlerinin yazılmayacağı anket üzerinde açıkça ifade edilmiş ve bu konuda gerekli hassasiyet gösterilmiştir.

#### **4.2. Anket Uygulaması**

Anket formu 3 kısım ve 27 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümdeki 14 soru, işyerini ve çalışanları tanımaya yöneliktir. İkinci bölümde, çalışanların bankalarda uygulanan ücret sistemlerinin hakkındaki düşünceleri ve üçüncü bölümde, etkin bir ücret yönetiminin uygulanması durumunda bunun çalışanlar üzerindeki ve işletmeye olan etkileri üzerinde durulmuştur. İkinci ve üçüncü bölüme yönelik sorular likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. 1 “Hiç Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

#### **4.3. Veri Girişi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Bu tür araştırmalar için genellikle “5-li ya da 7-li likert tipi” soruların (ifadelerin) yer aldığı tutum ölçekleri geliştirilmektedir. Güvenilirliği ve geçerliliği birçok çalışmada test edilmiş bu ölçeklere daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe rastlanılmaktadır (İlter, 2008:146). Çalışmada 5-’li likert ölçeği kullanılmış, anketin uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Packages For The Social Sciences) paket programında değerlendirilmiştir. Veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal olarak değerlendirilmiş ve frekans analizi kullanılarak Malatya ili merkez banka şubelerinde ücret sistemlerinin ile ilgili sonuçlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### **5. Bulgular ve Değerlendirme**

Çalışma hayatında KOBİ’lerde banka çalışanlarının ücret sistemlerinin konusundaki düşünceleri ve uygulanması gereken ücret sistemlerini ortaya koymak için yürütülen bu çalışmada elde edilen veriler, tanımlayıcı istatistik, bağımsız örneklem T Testi ve Anova Testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Tabl-1 anket uygulanan banka personeline yönelik demografik özellikleri yansıtmaktadır. N ifadesi kişi sayısını belirtmektedir.

**Tablo-1: Çalışanlara Yönelik Demografik Özellikler**

Yeşim KUBAR/Ayşe YARDIMCI

Demografik Özellik	Gruplar	N	Yüzde %	Demografik Özellik	Gruplar	N	Yüzde %	
Cinsiyet	Kadın	56	45,5	Çalıştığınız Birim	Operasyon	62	51.2	
	Erkek	67	54,5		Pazarlama	30	24.4	
Yaş	21-28	29	23,6		Bireysel Krediler	12	9,8	
	29-35	58	47,2		Ticari Krediler	6	4,9	
	36-42	22	17,9		KOBİ	7	5,7	
	43-49	11	8,9		Müdür	3	2,4	
	50-55	3	2,4		Banko Görevlisi	2	.8	
	56 ve üzeri				İşgören	47	38,2	
Medeni Durumunuz	Evli	90	73,2		Ünvan	Alt Kademe Yöneticisi	29	23,6
	Bekar	33	26,8			Orta Kademe Yöneticisi	42	34,1
Eğitim Düzeyiniz	İlköğretim			Üst Kademe Yöneticisi		5	4,1	
	Lise	12	9,8	Mesleki Hizmet Süresi	1 yıldan az	5	4,1	
	Önlisans	9	7,3		1-5 yıl	48	39,0	
	Lisans	79	64,2		6-10 yıl	40	32,5	
	Yüksek Lisans	21	17,1		11-20 yıl	24	19,5	
	Doktora	2	1,6		21-25 yıl	3	2,4	
	Diğer				25 yıl ve üzeri	3	2,4	
Çalıştığınız Kurum	Kamu Bankası	49	39,8		Bankanızda uygulanan Ücret Sistemleri	Kıdeme dayalı	5	4,1
	Özel Banka	46	37,4	Performansa dayalı		48	39,0	
	Katılım Bankası	28	22,8	Beceriye dayalı		40	32,5	
Şu anda kaçınıcı işyeriniz	1	38	30,9	Ekip temelli		24	19,5	
	2	44	35,8	Piyasada geçerli olan		3	2,4	
	3	27	22,0	Diğer		3	2,4	
	4 ve üstü	14	11,4	Aylık geliriniz		900-1999	29	23,6
Çalışma sebebiniz	Ekonomik ve zorunlu nedenler	68	55,3		2000-3999	71	57,7	
	Sevdiğim için	47	38,2		4000-5999	18	14,6	
	Diğer	8	6,5		6000-7999	1	.8	
Uzun vadede mesleki plan	Emeklilik	17	13,8		8000 ve üzeri	4	3,3	
	Kariyer	53	43,1	İşyerinden ayrılma sebebiniz ne olurdu	Ücret	19	15,4	
	Kurum değiştirme	8	6,5		İş tatminsizliği	14	11,4	
	İstifa	5	4,1		Çalışma saatleri	11	8,9	
	Göreve devam	22	17,9		İş yoğunluğu	25	20,3	
	Meslek değişimi	18	14,6		Bırakmazdım	54	43,9	

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yapılan tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu (%54,5) erkeklerden oluşmaktadır. Banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%73,2) evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığına baktığımızda %47,2 gibi büyük bir oranın 29-35 yaş aralığında olduğu, eğitim düzeylerine göre dağılımına baktığımızda % 64,2'sinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. %51,2 si operasyon biriminde



görevli çalışan olduğu ve %39.0 1-5 yıl arasında iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir.

### 5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi; daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmektedir. Ölçek türü olarak ordinal veya aralıklı olabilir. Nominal ölçek bu analizde kullanılamaz. Örneğin; cinsiyet, meslek tarzı soruların cevapları üzerine güvenilirlik analizi uygulanamaz. Likert ölçeği gibi hiç katılmıyorum(1)-tamamen katılıyorum(5) tarzı sıralanabilir yanıtlar için güvenilirlik analizi uygulanabilir.

Bu analiz, soruların birbirleri ile yakınlıklarının derecesini ortaya koymak için yapılmaktadır. Bu analizi yaparken bizim için önemli noktalardan birisi Cronbach's Alpha değeridir. Bu değer;

- $0.00 < a < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil
- $0.40 < a < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte
- $0.60 < a < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir
- $0.80 < a < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirlikte olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada anketin likert ölçeği sorularına güvenilirlik analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo-2 de verilmiştir.

**Tablo-2: Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha Degeri	N
,855	11

Tablo-2 incelendiğinde 11 değişken üzerinden güvenilirlik analizini yaptığımızda; Cronbach's Alpha değerinin 0.855 çıktığını görülmektedir. Verilere ait Güvenilirlik Analizi sonuçları yukarıda ifade edilen değerlerden  $0.80 < a < 1.00$  arasında yer aldığı için ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu söyleyebiliriz.

### 5.2. T Testi ve ANOVA Testi Analiz Sonuçları

Ücret ve ücret sistemleri nitelikli personel bulmada, performans ile verimliliklerin artırılmasında (Öge, 2002:115) kişilerin işte kalmalarının sağlanmasında ve başarılı olmalarında etkili bir stratejik işlev görmektedir (Demir, 2010:1). Çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı olan ve toplum içinde sosyal itibar sağlamaya destek veren ücret ve ücret sistemlerine yönetiminin duyarlı olması gerekmektedir (Öge, 2002:115). Bundan dolayı yöneticiler işletme içinde adil bir ücret yönetimini sağlamalıdır (Ünsar, 2009: 50). Tutarlı bir ücret sistemlerinin, 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 yükümlülükler uyma (Göksu ve Öz,2008:422-423; Bayraktaroğlu, 2003:156-159). Ücret sistemlerinin 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 şeklinde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:156-159).

Çalışmamızda, yukarıda yer alan ilkeler ve amaçlar doğrultusunda bilimsel araştırmalar incelenmiş ve anket soruları bankalarda uygulanan ücrete yönelik ve etkin ücret yönetimine uygun olarak hazırlanmış, banka çalışanlarının bu konu hakkında düşünceleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 14 demografik değişken kullanılarak ücrete yönelik 7 soru ile etkin ücret yönetimine yönelik 4 soru hipotezlerle sınanmıştır.

### 5.2.1. T Testi Analiz Sonuçları

Bağımsız iki örneklem T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. İki grubun üyeleri birbirinden farklıdır. Gruplar arasında aynı özelliğe sahip üye bulunmaması gerekmektedir. Örneğin kadın-erkek, evli-bekar arasındaki farklılığa bakmak için bağımsız iki örnek t testi kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testi için alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1a: Bankalarda uygulanan ücret sistemlerinin çalışanlarının cinsiyet bağımsız değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1b: Bankalarda uygulanan ücret sistemlerinin çalışanların medeni durum değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2a: Bankalarda etkin bir ücret sistemlerinin uygulanması konusunda çalışanların cinsiyet bağımsız değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2b: Bankalarda etkin bir ücret sistemlerinin uygulanması konusunda çalışanlarının medeni durum bağımsız değişken grupları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışmada; ücret sistemlerine yönelik likert ölçekli sorular 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm banka çalışanlarının ücret ile ilgili düşüncelerini ölçen 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci kısım, etkin ücret yönetiminin bankaya sağlayacağı yararları ölçmeye yönelik 4 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular tek tek ve ortalamaları alınarak t testi için cinsiyet ve medeni durumuna göre karşılaştırılmış aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo-3: alınan ortalamaların kısaltmalarının neyi ifade ettiğini göstermektedir.

**Tablo-3: Ortalaması Alınan Değişkenler**

Kısaltmalar	Kısaltmalar
-------------	-------------

Ücretort: ankette alınan ücretle ilgili düşüncelerin sorulduğu soruların ortalamasını ifade etmektedir.	Etkinort: etkin ücret yönetiminin işyerine sağladığı yararları yönelik soruların ortalamasını ifade etmektedir.
---	---

Ölçeklerin ortalamaları, çalışmada uygulayacağımız testleri yaparken soruların genel ortalamalarını alarak diğer sorularla karşılaştırma yapmamızı sağlamaktadır. Tablo-4 de cinsiyet ile ücret ilişkisi T testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-4. Cinsiyet ile Ücret ilişkisi T Testi Sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	X(mean)	T testi sonuçları	
				t	P
Ücret ortalaması	Kadın	56	2.4745	-1.684	,095
	Erkek	67	2.7569	-1.686	,094
Çalışanlar hak ettiği ücreti almaktadır	Kadın	56	2,4286	-1,444	,151
	Erkek	67	2,7612	-1,430	,156
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	Kadın	56	2,3214	-2,145	,034
	Erkek	67	2,7761	-2,157	,033
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	Kadın	56	2,3214	-1,709	,090
	Erkek	67	2,6716	-1,726	,087
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	Kadın	56	2,3750	-,510	,611
	Erkek	67	2,4925	-,511	,610
Çalışan başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	Kadın	56	2,7857	-,902	,369
	Erkek	67	2,9851	-,904	,368
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	Kadın	56	2,1786	-1,871	,064
	Erkek	67	2,6269	-1,884	,062
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	Kadın	56	2,9107	-,328	,743
	Erkek	67	2,9851	-,326	,745

Cinsiyet grupları ile ücretort sorular arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı bağımsız örneklem T testi ile belirlenmiştir. Tablo 4'te ücretort için P değeri, kadın için 0,095, erkek için 0,094 olduğu görülmektedir. Değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için cinsiyet ile ücretort arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek tek sorulara bakıldığında 'iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır' ifadesinde p değerlerinin kadın ve erkek için 0,05'ten küçük olduğu bu nedenle aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer ifadelerde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır ifadesi için H1 hipotezi kabul edilirken, diğer ifadeler için reddedilmektedir. Tablo-4'te likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında 2 ve 3 arasında değerler aldığı için cinsiyet farkı olmadan kararsız kaldıkları görülmektedir. Tablo-5 de Medeni Durum ile Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-5. Medeni Durum ile Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları**

Bağımlı değişken		N	X(mean)	T testi sonuçları
------------------	--	---	---------	-------------------

Yeşim KUBAR/Ayşe YARDIMCI

	Bağımsız değişken			t	p
Ücret ortalaması	Evli	90	2,5937	-.679	,498
	Bekar	33	2,7229	-.668	,507
Çalışanlar hak ettiği ücreti almaktadır	evli	90	2,6222	,178	,859
	bekar	33	2,5758	,179	,859
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	evli	90	2,5556	-,208	,836
	bekar	33	2,6061	-,220	,826
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	evli	90	2,4444	-1,089	,278
	bekar	33	2,6970	-1,094	,279
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	evli	90	2,2889	-2,202	,030
	bekar	33	2,8485	-2,118	,039
Çalışan başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	evli	90	2,8667	-,414	,680
	bekar	33	2,9697	-,391	,698
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	evli	90	2,5000	1,059	,292
	bekar	33	2,2121	1,045	,301
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	evli	90	2,8778	-1,079	,283
	bekar	33	3,1515	-,981	,332

Medeni durum bağımsız değişkeni ile ücretort bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı yapılan T testi ile belirlenmiştir. Tablo-5'te ücretort için p değeri evli için ,498, bekar için ,507 olduğu görülmektedir. Değerler 0,05 ten büyük olduğu için medeni durum ile ücretort arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek tek sorulara bakıldığında 'daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir' ifadesinde evli ve bekar için p değerinin 0,05' ten küçük olduğu bu nedenle ücretle aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer ifadelerde p değeri 0,05'ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. 'Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir' ifadesi için H1 hipotezi kabul edilirken, diğer ifadeler için reddedilmektedir. Tablo-5'te X değerlerine bakıldığında 2 ve 3 arasında değerler aldığı için medeni durum farkı olmadan kararsız kaldıkları görülmektedir. Tablo-6 da Cinsiyet ile Etkin Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-6. Cinsiyet ile Etkin Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	X(mean)	T testi sonuçları	
				t	P
Etkin ücret ortalaması	kadın	56	3,6429	-1,226	,223
	erkek	67	3,8657	-1,206	,230
Nitelikli personeli işletmeye çeker	kadın	56	3,7321	-,372	,711
	erkek	67	3,8060	-,367	,714
Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar	kadın	56	3,7143	-1,326	,187
	erkek	67	3,9701	-1,307	,194
Ödemede eşitlik sağlar	kadın	56	3,4464	-,989	,325

	erkek	67	3,6567	-,982	,328
Personeli çalışmaya isteklendirir	kadın	56	3,6786	-1,730	,086
	erkek	67	4,0299	-1,704	,091

Cinsiyet grupları ile etkinort ve sorular arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı bağımsız örneklem T testi ile belirlenmiştir. Tablo-6 da etkinort için P değeri kadın için 0,223, erkek için 0,230 olduğu görülmektedir. Değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmektedir. Tablo-6’da likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında 3,5 ve 4 arasında değerler aldığı için cinsiyet farkı olmadan etkin bir ücret yönetim uygulamasının çalışanlara ve işletmeye sağlayacağı katkılara katıldıkları görülmektedir. Tablo-7 de Medeni Durum ile Etkin Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-7. Medeni Durum ile Etkin Ücret İlişkisi T Testi Sonuçları**

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	N	X(mean)	T testi sonuçları	
				t	P
Etkin ücret ortalaması	Evli	90	3,7556	-,157	,875
	Bekar	33	3,7879	-,139	,890
Nitelikli personeli işletmeye çeker	Evli	90	3,8000	,462	,645
	Bekar	33	3,6970	,409	,684
Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar	Evli	90	3,8667	,222	,825
	Bekar	33	3,8182	,202	,841
Ödemede eşitlik sağlar	Evli	90	3,5111	-,776	,439
	Bekar	33	3,6970	-,723	,473
Personeli çalışmaya isteklendirir	Evli	90	3,8444	-,411	,682
	Bekar	33	3,9394	-,376	,708

Medeni durum ile etkinort ve sorular arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı bağımsız örneklem T testi ile belirlenmiştir. Tablo-7 de etkinort için P değeri kadın için 0,875; erkek için 0,890 olduğu görülmektedir. Değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmektedir. Banka çalışanlarının medeni durumlarının etkin bir ücret yönetimi ile ilgili ifadelerde etkili olmadıkları yapılan T testi sonucunda elde edilen p değerlerinin yüksek çıkmasından anlaşılmaktadır. Tablo-7 yi incelediğimizde likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında 3,5 ve 4 arasında değerler aldığı için medeni durum farkı olmadan tüm ifadeler katıldıkları görülmektedir.

### 5.3 Anova Testi Analizi

Varyans analizi iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır. İki grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı t testi kullanılarak da incelenebilir. Eğer ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılacak ise F Testi diğer

bir ismiyle Varyans Analizi (ANOVA, Analysis Of Variance) uygulanır. İki den fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden F testinin alternatif hipotezi aşağıdaki gibidir.

“HA: Ankete Katılan banka çalışanlarının ücret konusunda bankaların uygulamalarına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Hipotez ortalama değişkenler ile demografik değişkenlerin p değerlerine göre yorumlanmıştır. Eğer p değeri 0,05 den küçük ise HA hipotezi kabul edilmekte değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olduğu şeklinde yorumlanmaktadır, p değeri 0,05 den büyük ise HA red edilmektedir.

Çalışmada yaş; eğitim düzeyi; çalıştığı kurum; çalıştığı birim; ünvan; mesleki hizmet süresi; çalıştığı kaçınıcı iş yeri olduğu; niçin çalıştığı; aylık geliri; mesleki planı; uygulanan ücret sistemlerine yönelik sorularla (bağımsız değişkenler) aldıkları ücret ve etkin ücret yönetimi soruları (bağımlı değişkenler) Varyans Analizi ile test edilerek aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Değişkenlerden yaş grupları bağımsız değişkeni ile ücrete yönelik bağımlı sorularda ücret hem tek tek soru olarak hem de ortalaması alınarak ilişkilendirilmiştir. Ücret ortalamasının p değeri ,668 olarak hesaplanmış; tek tek sorularda p değerleri 210 ,108 ,337 ,262 ,890 ,352 ,803 olup tüm değerlerin 0,05 den büyük olması sebebiyle HA red edilerek aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi ile ilişkilendirildiğinde ortama değer ve tek tek sorularda p değerleri ,190 ,193 ,508 ,016 ,849 ,592 ,198 ,231 olarak hesaplanmış 0,05 den büyük oldukları için HA red edilmiştir. Kaçınıcı iş yeriniz sorusuyla ilişkilendirildiğinde ortama değer ve tek tek sorularda p değerleri ,998 ,930 ,862 ,875, 861 ,947 ,825 ,408 olarak hesaplanmış 0,05 den büyük oldukları için HA reddedilmiştir.

Çalışmada; çalıştığı kurum; ünvan; mesleki hizmet süresi; işten ayrılma nedenleri; niçin çalıştığı; aylık geliri; mesleki planı; uygulanan ücret sistemlerine yönelik sorularla ücret ortalaması ve ücrete yönelik sorularla yapılan ilişkilendirme sonucu p değerleri 0,05 den küçük bulunmuş ve HA kabul edilerek aralarında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda bu değişkenlere ait değerler tablo da verilmiş ve yorumlanmıştır. Tablo-8’de ankete katılanların çalıştıkları kurumlar ile ücretort ve ücret yönelik sorular arasındaki ilişkinin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Tablo-8 de N ifadesi çalışan sayısını,  $\bar{X}$  ifadesi ortalama değerleri, S standart sapma değerini temsil etmektedir. Ankete katılan 123 kişiden, 49 kişi kamu bankasında, 46 kişi özel bankalarda, 28 kişi ise katılım bankalarında çalışmaktadır.

**Tablo - 8: Çalıştığı Kurumu Göre Ücret İlişkisi ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	kurum	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc
Ücret Ortalaması	Kamu B. (1)	49	2,4169	,79209	6,568	,002	1-3p=,00
	Özel B.(2)	46	2,5311	1,07060			2-3p=,01
	Katılım B.(3)	28	3,1582	,72253			3-1p=,00 3-2p=,01
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	Kamu B.	49	2,2449	1,23374	7,586	,001	1-3p=,00
	Özel B.	46	2,5435	1,31160			2-3p=,01
	Katılım B.	28	3,3571	,98936			3-1p=,00 3-2p=,01
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	Kamu B.	49	2,2653	1,05624	8,426	,000	1-3p=,00
	Özel B.	46	2,4348	1,27632			2-3p=,00
	Katılım B.	28	3,3214	,94491			3-1p=,00 3-2p=,00
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	Kamu B.	49	2,3878	1,23855	6,170	,003	1-3p=,01
	Özel B.	46	2,2609	1,04211			2-3p=,00
	Katılım B.	28	3,1429	,89087			3-1p=,01 3-2p=,00
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	Kamu B.	49	2,3061	1,22821	,937	,395	
	Özel B.	46	2,4130	1,25744			
	Katılım B.	28	2,7143	1,35693			
İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	Kamu B.	49	2,7143	1,17260	1,509	,225	
	Özel B.	46	2,8913	1,28631			
	Katılım B.	28	3,2143	1,16610			
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	Kamu B.	49	2,1224	1,18379	5,921	,004	1-3p=,00
	Özel B.	46	2,3043	1,33116			2-3p=,02
	Katılım B.	28	3,1429	1,38013			3-1p=,00 3-2p=,02
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	Kamu B.	49	2,8776	1,31708	,805	,450	
	Özel B.	46	2,8696	1,32680			
	Katılım B.	28	3,2143	,95674			

Tablo-8 de ankete katılanların çalıştıkları kurum ile ücret ortalaması ve ücret ilişkin soruların ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Ücret ortalaması için P değeri 0,002 olduğu ve iş görenler hak ettiği ücreti almaktadır, iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır, bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum, özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir sorularının p değerleri sırasıyla ,002 ,001 ,000 ,003,004 olarak hesaplanmış ve 0,05'den küçük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi, karşılaştırılan grupların hangileri arasında fark olduğunu bildiremez. Bu nedenle anlamlı fark bulunduğu zaman bu farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir. Post-Hoc

testlerinde birçok seçenek bulunmaktadır. Hepsinin temel işlevi aynıdır. Çok sayıda Post-Hoc teknik bulunmaktadır ve hangisinin kullanılacağına karar verilirken belirleyici öncelik varyansların homojenliğidir. Varyansların homojen bulunmasına veya bulunmamasına bağlı olarak farklı teknikler tercih edilmektedir. Gruplar arasında fark var ise; varyansların homojenliği testi (Homogeneity of variance test ) tablosundaki sig.(anlamlılık(p)) değeri incelenir,  $p > 0,05$  ise varyanslar homojen dağılmıştır,  $p < 0,05$  ise varyanslar homojen dağılmamıştır yorumu yapılarak uygulanacak post-testi belirlemek için kullanılır. Varyanslar homojen dağılmışsa, genellikle "Tukey" testi tercih edilmektedir. Varyanslar homojen dağılmamışsa genellikle "Tamhane's T2" testi yapılması yeterli olacaktır.

Çalışmada Post-Hoc testi için yapılan homojenlik testi sonuçları;  $p = 0,05$  karşılaştırmak için hesaplandığında ,113 ,115 ,136 ,117 ,489 ,681 ,141v,189 gibi 0,05'den büyük sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenle post hoc için Tukey testi tercih edilmiş. Test sonuçları Tablo-8'da Post Hoc sütununda verilmiştir.

Test sonuçları Tablo-8 de Post Hoc sütununda verilmiştir. Çalışılan kurum; kamu bankası (1), özel banka (2), ve katılım bankası (3), şeklinde numaralandırılmış ve her grubun ikiyeşerli karşılaştırmaları yapılmış bu karşılaştırılan grupların ortalamaları arasındaki farklar numaralarla ilişkilendirilerek p değeri olarak verilmiştir. Tablo-8 de Post-Hoc sütununda ücret ortalamasına göre 1-3 $p = ,00$  ifadesi kamu bankası ile katılım bankası arasında, 2-3 $p = ,011$  ifadesi özel banka ile katılım bankası arasında p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır sorusuna göre 1-3 $p = ,00$  ifadesi kamu bankası ile katılım bankası arasında, 2-3 $p = ,01$  ifadesi özel banka ile katılım bankası arasında 3-1 $p = ,00$  ifadesi katılım bankası ile kamu bankası arasında 3-2 $p = ,01$  ifadesi katılım bankası ile özel banka çalışanları arasında p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır, Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum, Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir sorularına göre ikili karşılaştırmaların p değeri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo-8 de ankete katılanların çalıştığı kuruma göre; Kamu bankası, Özel bankası, Katılım bankası gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-9 ankete katılanların unvanları ile ücret arasındaki ilişki gösterilmektedir. Ankete katılan 123 kişiden, 47 kişi iş gören, 29 kişi Alt kademe yöneticisi, 42 kişi Orta kademe yöneticisi, 5 kişi Üst kademe yöneticisidir. Tablo-9 da unvana göre ücret ilişkisi ANOVA sonuçları yer almaktadır.



**Tablo-9: Unvana Göre Ücret İlişkisi ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Birim	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc
Ücret Ortalaması	İş gören (1)	47	2,5015	,96701	3,566	,016	
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,3695	,86772			2-4p=,04
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	2,8401	,88074			
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	3,5429	,63407			4-2p=,04
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	İş gören (1)	47	2,3191	1,19975	6,202	,001	1-3p=,04
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,2414	1,09071			1-4p=,00
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	3,0000	1,30664			2-3p=,04
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	4,2000	,83666			2-4p=,00
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	İş gören (1)	47	2,3617	1,16890	6,140	,001	4-1p=,00
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,1379	,95335			4-2p=,00
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	2,9286	1,19741			1-4p=,01
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	4,0000	,70711			2-3p=,02
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	İş gören (1)	47	2,4043	1,19163	,755	,521	2-4p=,00
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,5172	1,15328			3-2p=,02
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	2,5476	1,06387			4-1p=,01
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	3,2000	1,30384			4-2p=,00
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	İş gören (1)	47	2,5319	1,28285	1,858	,140	
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	1,9655	1,11748			
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	2,6429	1,32189			
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	2,6000	1,14018			
İşgören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	İş gören (1)	47	2,7660	1,32226	2,090	,105	
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,6897	1,13715			
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	3,0476	1,12515			
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	4,0000	1,00000			
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	İş gören (1)	47	2,3404	1,30678	1,194	,315	
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,1379	1,27403			

	Orta kademe yöneticisi (3)	42	2,6429	1,39374			
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	3,0000	1,41421			
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	İş gören (1)	47	2,7872	1,36631	1,198	,314	
	Alt kademe yöneticisi (2)	29	2,8966	1,11307			
	Orta kademe yöneticisi (3)	42	3,0714	1,23748			
	Üst kademe yöneticisi (4)	5	3,8000	,44721			

Tablo-9'da ankete katılanların unvanı ile ücret ortalaması ve ücrete ilişkin soruların ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Ücret ortalaması için P değeri 0,016 olduğu ve iş görenler hak ettiği ücreti almaktadır, iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır gibi ücrete yönelik soruların p değerleri sırasıyla; ,016 ,001 ,001 olarak hesaplanmış ve 0,05'den küçük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi karşılaştırılan grupların hangileri arasında fark olduğunu bildiremediği için anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışmada Post-Hoc testi  $p=0,05$  karşılaştırmak için hesaplandığında yapılan homojenlik testi sonuçları sorular için ; ,539 ,331 ,112 olarak bulunmuş ,05 den büyük olduğu için varyanslar homojen dağılmıştır ve Post-Hoc için Tukey testi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo-9 da Post-Hoc sütununda verilmiştir. Post-Hoc sonuçları incelendiğinde, ücret ortalaması bağımlı değişkenine göre, unvanlar ikili olarak ilişkilendirildiğinde; 2-4 $p=,04$  alt kademe yöneticisi ile üst kademe yöneticisi, 4-2 $p=,04$  üst kademe yöneticisi ile alt kademe yöneticisi ikililerinin p değerleri ,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır, İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır ile unvanlar ikili olarak ilişkilendirildiğinde 1-3 $p=,04$  iş gören ile orta kademe yöneticisi; 1-4 $p=,00$  İş gören ile üst kademe yöneticisi ikililerinin p değerleri ,05 den küçük olduğu, İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır ile unvanlar ikili olarak ilişkilendirildiğin de p değerleri ,05 den küçük olduğu, için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo-9 da ankete katılanların unvanına göre; alt kademe yöneticisi, orta kademe yöneticisi, üst kademe yöneticisi, gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında alt kademe yöneticisi, orta kademe yöneticilerinin katılmadıkları ve kararsız kaldıkları üst kademe yöneticilerinin katıldıkları görülmektedir.

Tablo-10 da ankete katılanların hizmet yılı ile ücret arasındaki ilişkinin ANOVA Sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-10: Hizmet Süresine Göre Ücret İlişkisi ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	1 yıldan az (1)	5	2,6000	1,34164	3,783	,003	
	1-5 yıl (2)	48	2,4375	1,18333			2-4p=,01
	6-10 yıl (3)	40	2,4500	1,17561			3-4p=,02
	11-20 yıl (4)	24	3,4583	1,31807			4-2p=,01 4-3p=,02 4-6p=,01
	21-25 yıl (5)	3	2,3333	1,52753			
	25 yıl ve üzeri (6)	3	1,0000	,00000			6-4p=,01
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	1 yıldan az	5	2,8000	1,30384	2,737	,022	
	1-5 yıl	48	2,3333	1,11724			
	6-10 yıl	40	2,6250	1,07864			
	11-20 yıl	24	3,1250	1,29590			4-6p=,03
	21-25 yıl	3	2,3333	1,52753			
	25 yıl ve üzeri	3	1,0000	,00000			6-4p=,035
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	1 yıldan az	5	2,2000	1,30384	1,344	,251	
	1-5 yıl	48	2,6458	1,17581			
	6-10 yıl	40	2,6250	1,16987			
	11-20 yıl	24	2,3750	,96965			
	21-25 yıl	3	1,3333	,57735			
	25 yıl ve üzeri	3	1,6667	1,15470			
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret almabilmektedir	1 yıldan az	5	3,4000	1,81659	1,661	,149	
	1-5 yıl	48	2,5208	1,27145			
	6-10 yıl	40	2,4000	1,21529			
	11-20 yıl	24	2,4167	1,21285			
	21-25 yıl	3	1,6667	1,15470			
	25 yıl ve üzeri	3	1,0000	,00000			
İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	1 yıldan az	5	2,8000	1,64317	,603	,698	
	1-5 yıl	48	2,8333	1,19098			
	6-10 yıl	40	2,9000	1,17233			
	11-20 yıl	24	3,1667	1,30773			
	21-25 yıl	3	2,0000	1,00000			
	25 yıl ve üzeri	3	2,6667	1,52753			
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	1 yıldan az	5	2,8000	1,64317	,108	,990	
	1-5 yıl	48	2,3958	1,26726			
	6-10 yıl	40	2,4250	1,29867			
	11-20 yıl	24	2,3750	1,52693			
	21-25 yıl	3	2,3333	1,15470			
	25 yıl ve üzeri	3	2,6667	2,08167			
	1 yıldan az	5	3,2000	1,78885	,703	,622	

Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	1-5 yıl	48	2,8542	1,22021			
	6-10 yıl	40	2,8500	1,16685			
	11-20 yıl	24	3,2917	1,26763			
	21-25 yıl	3	2,3333	1,15470			
	25 yıl ve üzeri	3	3,3333	2,08167			

Tablo-10'da ankete katılanların hizmet yılı ile ücrete ilişkin soruların ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Ücret ortalaması için P değeri 0,05 den büyük olduğu için ANOVA sonuçlarına ücrete yönelik sorularla devam edilmiştir. İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır, iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır gibi ücrete yönelik soruların p değerleri sırasıyla; ,003, 022 olarak hesaplanmış ve 0,05'den küçük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışmada Post-Hoc testi için yapılan homojenlik testi sonuçları;  $p=0,05$  karşılaştırmak için hesaplandığında p değerleri; ,122 ,121 olarak bulunmuş 0,05 den büyük olduğu için varyanslar homojen dağılmıştır ve Post-Hoc için Tukey testi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo-10'da Post Hoc sütununda verilmiştir. Post Hoc sonuçları incelendiğinde, İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır sorusuna göre hizmet yılları ikili olarak ilişkilendirildiğinde 2-4 $p=,01$  ifadesiyle, 1-5 yıl ile 11-20 yıl; 3-4 $p=,02$  ifadesiyle 6-10 ile 11-20 yıl ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 11-20 ile 1-5; 11-20 yıl ile 6-10 yıl, 11-20 yıl ile 25 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır ile hizmet süreleri ikili olarak ilişkilendirildiğinde 11-20 yıl ile 25 yıl ve üzeri ve 25 yıl ve üzeri ile 11-20 yıl hizmet süresine sahip ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-10 da ankete katılanların hizmet süresine göre; 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl, 21-25 yıl, 25 yıl ve üzeri gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-11 de ankete katılanların İşten ayrılma nedenleri ile ücret arasındaki ilişkinin ANOVA sonuçları yer almaktadır. Ankete katılan 123 kişiden 19 kişi ücret, 14 kişi iş tatminsizliği, 11 kişi çalışma saatleri, 25 kişi iş yoğunluğu, 54 kişi ayrılmak istemediğini ifade etmiştir.

**Tablo-11: İşten Ayrılma Nedenleri ile Ücret Arasındaki İlişki ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Ayrılma Nedeni	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc
Ücret ortalaması	Ücret (1)	19	2,0150	,69317	14,135	,000	1-5 $p=,00$
	İş tatminsizliği (2)	14	2,4694	,87603			2-3 $p=,04$
	Çalışma saatleri (3)	11	1,5974	,44638			2-5 $p=,02$
							3-2 $p=,04$

							3-4p=,02 3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,4629	,87217			4-2p=,02 4-5p=,00
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,1720	,77175			5-1p=,00 5-2p=,02 5-3p=,00 5-4p=,00
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	Ücret (1)	19	1,8947	,73747	9,511	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	2,9286	1,38477			2-3p=,00
	Çalışma saatleri (3)	11	1,1818	,40452			3-2p=,00 3-4p=,01 3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,4800	1,29486			4-3p=,01
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,1296	1,18236			5-3p=,00
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	Ücret (1)	19	2,0000	,88192	8,943	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	2,2857	,91387			2-5p=,04
	Çalışma saatleri (3)	11	1,6364	,80904			3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,2400	1,12842			4-5p=,00
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,1852	1,15046			5-(1,2,3,4)
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	Ücret (1)	19	2,0526	1,22355	3,908	,005	
	İş tatminsizliği (2)	14	2,7143	1,20439			
	Çalışma saatleri (3)	11	1,5455	,68755			3-4p=,04 3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,6400	1,22066			4-3p=,01 4-5p=,00
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	2,7593	1,00818			5-4p=,00
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	Ücret (1)	19	1,9474	1,12909	7,415	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	2,4286	1,39859			
	Çalışma saatleri (3)	11	1,3636	,67420			3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,0400	1,01980			4-5p=,00
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,0185	1,22074			5-(1,3,4)
İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	Ücret (1)	19	2,4737	1,21876	6,474	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	2,4286	1,34246			2-5p=,01
	Çalışma saatleri (3)	11	2,0000	,63246			3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,6800	1,21518			4-5p=,04
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,4444	1,05806			5-(1,2,3,4)
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	Ücret (1)	19	1,8421	1,11869	7,118	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	1,9286	1,07161			2-5p=,03

	Çalışma saatleri (3)	11	1,2727	,46710			3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,4000	1,11803			
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,0000	1,41421			5,(1,2,3)
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	Ücret (1)	19	1,8947	,99413	13,086	,000	1-5p=,00
	İş tatminsizliği (2)	14	2,5714	1,22250			2-5p=,00
	Çalışma saatleri (3)	11	2,1818	,98165			3-5p=,00
	İş yoğunluğu (4)	25	2,7600	1,12842			4-5p=,00
	Bırakmak istemiyorum (5)	54	3,1667	1,00939			5-(1,2,3,4)

Tablo-11 de ankete katılanların İşten ayrılma nedenleri ile ücret arasındaki ilişkinin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Ücret ortalaması için P değeri 0,05 den küçük olması ve ücrete yönelik soruların hepsinin p değerlerinin 0,05’den küçük çıkmasıyla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışmada Post-Hoc testi için yapılan homojenlik testi sonuçları; p=0,05 karşılaştırıldığında p değerleri; ,111 ,292 ,222 ,099 ,581 olarak bulunmuş 0,05 den büyük olduğu için varyanslar homojen dağılmıştır ve Post-Hoc için Tukey testi tercih edilmiş. Test sonuçları Tablo-11’de Post Hoc sütununda verilmiştir. Post-Hoc sonuçları incelendiğinde, ücret ortalaması için işten ayrılma nedenleri ikili olarak ilişkilendirilmiş 1-5p=,00 ifadesiyle ücret ile bırakmak istemiyorum, 2-3p=,04 ifadesiyle iş tatminsizliği ile iş yoğunluğu, 2-5p=,02 ifadesiyle iş tatminsizliği ile bırakmak istemiyorum ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır sorusu ile işten ayrılma nedenleri ikili olarak ilişkilendirildiğinde ücret ile bırakmak istemiyorum, iş tatminsizliği ile çalışma süresi çalışma saatleri ile iş tatminsizliği, çalışma saatleri ile İş yoğunluğu, çalışma saatleri ile bırakmak istemiyorum p değeri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-11 de ankete katılanların İşten ayrılma nedenlerine göre; ücret, iş tatminsizliği, çalışma saatleri, iş yoğunluğu, bırakmak istemiyorum, gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-12 de ankete katılan 123 kişiden 29 kişi 900-1999 aralığının da ücret, 71 kişi 2000-3999 aralığında ücret, 18 kişi 4000-5999 aralığında ücret, 1 kişi 6000-7999 aralığında ücret, 4 kişi 8000 ve üzeri aralığında ücret aldığını ifade etmiştir. Tablo-12 de Aylık Gelir ile Ücret Arasındaki İlişkinin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-12: Aylık Gelir ile Ücret Arasındaki İlişki ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Aylık Gelir	N	$\bar{X}$	S	F	P
	900-1999 (1)	29	2,1281	,94633	4,934	,001
	2000-3999 (2)	71	2,6479	,87259		

Ücret Ortalaması	4000-5999 (3)	18	3,1429	,78705		
	6000-7999 (4)	1	3,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,5000	,84515		
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	900-1999 (1)	29	1,8966	1,08050	4,406	,002
	2000-3999 (2)	71	2,6901	1,26029		
	4000-5999 (3)	18	3,1667	1,29479		
	6000-7999 (4)	1	4,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,5000	,57735		
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	900-1999 (1)	29	1,8621	1,02554	5,012	,001
	2000-3999 (2)	71	2,6901	1,12874		
	4000-5999 (3)	18	2,8889	1,23140		
	6000-7999 (4)	1	4,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,7500	,95743		
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	900-1999 (1)	29	2,0345	1,11748	2,729	,032
	2000-3999 (2)	71	2,5493	1,11853		
	4000-5999 (3)	18	3,0000	1,08465		
	6000-7999 (4)	1	2,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,2500	,95743		
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret almabilmektedir	900-1999 (1)	29	2,0345	1,17967	2,373	,051
	2000-3999 (2)	71	2,4366	1,28433		
	4000-5999 (3)	18	2,8333	1,20049		
	6000-7999 (4)	1	2,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,7500	,95743		
İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	900-1999 (1)	29	2,5172	1,12188	1,817	,130
	2000-3999 (2)	71	2,8873	1,28229		
	4000-5999 (3)	18	3,3333	1,08465		
	6000-7999 (4)	1	3,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,7500	,50000		
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	900-1999 (1)	29	2,0690	1,13172	2,352	,050
	2000-3999 (2)	71	2,3521	1,34269		
	4000-5999 (3)	18	3,2222	1,26284		
	6000-7999 (4)	1	2,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	2,7500	2,06155		
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	900-1999 (1)	29	2,4828	1,18384	2,833	,028
	2000-3999 (2)	71	2,9296	1,26856		
	4000-5999 (3)	18	3,5556	1,09664		
	6000-7999 (4)	1	4,0000	.		
	8000 ve üzeri (5)	4	3,7500	,50000		

Tablo-12'de ankete katılanların aylık gelir ile ücret arasındaki ilişki ANOVA sonuçları; ücret ortalaması için P değeri 0,05 den küçük olması ve ücrete yönelik soruların hepsinin p değerlerinin 0,05'den küçük çıkmasıyla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi anlamlı farkın hangi gruplar

arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmak istenmiş fakat aylık gelir gruplardan birin (6000-7999 ) sadece bir kişiden oluşması sonucu Post-Hoc testi yapılamamıştır. Çünkü gruplarda en az iki değerin olması gerekmektedir uyarısıyla karşılaşılmıştır. Tablo-12 de ankete katılanların aylık gelirine göre; 900-1999, 2000-3999, 4000-5999, 6000-7999, 8000 ve üzeri, gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında ücret ortalamasına göre 8000 ve üzeri aylık gelir için katılıyorum, diğer gelir aralıklarında ise katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-13 de ankete katılan 123 kişiden 17 kişi emeklilik, 53 kişi kariyer, 8 kişi kurum değiştirme, 5 kişi istifa etme, 22 kişi göreve devam etme, 18 kişi meslek değişimi yapmak istediğini ifade etmiştir. Tablo-13 de ANOVA sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-13: Mesleki Plan ile Ücret Arasındaki İlişki ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Mesleki plan	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc
Ücret Ortalaması	Emeklilik (1)	17	2,5294	,89609	7,216	,000	
	Kariyer (2)	53	3,0216	,85089			2-3p=,02 2-4p=,00 2-6p=,00
	Kurum Değiştirme (3)	8	2,0179	,86876			3-2p=,02
	İstifa (4)	5	1,5429	,61776			4-2p=,00
	Göreve Devam(5)	22	2,7532	,76891			5-4p=,04 5-6p=,04
	Meslek Değişimi (6)	18	1,9841	,82268			6-2p=,00 6-4p=,00
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	Emeklilik (1)	17	2,5294	1,23073	3,910	,003	
	Kariyer (2)	53	2,9057	1,25979			2-6p=,04
	Kurum Değiştirme (3)	8	1,8750	,99103			
	İstifa (4)	5	1,4000	,89443			
	Göreve Devam (5)	22	3,0455	1,32655			
	Meslek Değişimi (6)	18	1,9444	,99836			6-2p=,04
İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	Emeklilik (1)	17	2,4706	1,23073	4,527	,001	
	Kariyer (2)	53	2,9057	1,16461			2-6p=,00
	Kurum Değiştirme (3)	8	2,1250	,99103			
	İstifa (4)	5	1,8000	1,09545			
	Göreve Devam (5)	22	2,9091	1,19160			5-6p=,00
	Meslek Değişimi (6)	18	1,6667	,68599			6-5p=,00
	Emeklilik (1)	17	2,1765	1,01460	2,741	,022	
	Kariyer (2)	53	2,8868	1,13782			
	Kurum Değiştirme (3)	8	2,5000	1,30931			
	İstifa (4)	5	1,6000	,89443			



Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	Göreve Devam (5)	22	2,4091	1,14056			
	Meslek Değişimi (6)	18	2,1111	,96338			
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	Emeklilik (1)	17	2,2353	1,20049	5,093	,000	2-3p=,01 2-4p=,01 2-6p=,03 3-2p=,01 4-2p=,01 6-2p=,01
	Kariyer (2)	53	2,9811	1,30812			
	Kurum Değiştirme (3)	8	1,5000	,92582			
	İstifa (4)	5	1,2000	,44721			
	Göreve Devam (5)	22	2,2727	,93513			
	Meslek Değişimi (6)	18	2,0000	1,18818			
	Emeklilik (1)	17	2,8235	1,13111			
Kariyer (2)	53	3,2642	1,17916				
Kurum Değiştirme (3)	8	2,2500	1,16496				
İstifa (4)	5	1,8000	,83666				
Göreve Devam (5)	22	3,0909	1,10880				
Meslek Değişimi (6)	18	2,2222	1,21537				
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	Emeklilik (1)	17	2,5294	1,23073	2,502	,034	
	Kariyer (2)	53	2,7547	1,37149			
	Kurum Değiştirme (3)	8	1,8750	1,24642			
	İstifa (4)	5	1,2000	,44721			
	Göreve Devam (5)	22	2,4545	1,33550			
	Meslek Değişimi (6)	18	1,8889	1,23140			
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	Emeklilik (1)	17	2,9412	1,24853	6,668	,000	2-3p=,01 2-4p=,02 2-6p=,00 3-2p=,01 4-2p=,02 5-6p=,05 6-2p=,00 6-5p=,05
	Kariyer (2)	53	3,4528	1,11917			
	Kurum Değiştirme (3)	8	2,0000	1,06904			
	İstifa (4)	5	1,8000	1,09545			
	Göreve Devam (5)	22	3,0909	1,06499			
	Meslek Değişimi (6)	18	2,0556	1,10997			

Tablo-13'de ankete katılanların mesleki plan ile ücret arasındaki ilişkinin ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Ücret ortalaması ile ücrete yönelik soruların hepsinin p değerlerinin 0,05'den küçük çıkmasıyla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışmada Post-Hoc testi için yapılan homojenlik testi sonuçları; p=0,05 karşılaştırıldığında p değerleri; ,401, ,242 ,214 ,580 ,104 ,813 ,057 ,945 olarak hesaplanmış 0,05 den büyük olduğu için varyanslar homojen dağılmıştır ve Post Hoc

için Tukey testi tercih edilmiş. Test sonuçları Tablo-13'de Post Hoc sütununda verilmiştir. Post-Hoc sonuçları incelendiğinde, ücret ortalaması için mesleki plan ikili olarak ilişkilendirildiğin de, kariyer ile kurum değiştirme, kariyer ile istifa ve kariyer ile meslek değişimi ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır ile ilişkilendirildiğinde kariyer ile meslek değişimi ve meslek değişimi ile kariyer arasında p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır, iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır, daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir, İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir ve Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem sorularıyla ilişkilendirildiğinde p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-13 de ankete katılanların mesleki planlarına göre emeklilik, kariyer, kurum değiştirme, istifa, göreve devam, meslek değişimi gibi ifadelerde likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-14 de ankete katılan 123 kişiden 17 kişi kıdeme dayalı ücret sistemi, 53 kişi performans dayalı ücret sistemi, 8 kişi beceriye dayalı ücret sistemi, 5 kişinin ekip temelli ücret sistemi, 22 kişi piyasada geçerli olan ücret sistemi, 18 kişi diğer ücret sistemlerine dahil olduğunu ifade etmiştir. Tablo-14 de Ücret sistemleri ile Ücret Arasındaki İlişki ANOVA sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-14: Ücret sistemleri ile Ücret Arasındaki İlişki ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Ücret sistemleri	N	$\bar{X}$	S	F	P
Ücret Ortalaması	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	17	2,5294	,89609	7,216	,000
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	53	3,0216	,85089		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	8	2,0179	,86876		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	5	1,5429	,61776		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	22	2,7532	,76891		
	Diğer (6)	18	1,9841	,82268		
İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,5882	1,23574	2,309	,048
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	3,0741	1,35663		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	5,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	2,5000	2,12132		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,4444	1,18754		
	Diğer (6)	15	2,0000	1,06904		
	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,5490	1,17156	2,392	,042
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	3,1111	1,15470		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	3,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	2,5000	2,12132		

İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,4444	1,18754		
	Diğer (6)	15	1,8667	,91548		
Bankamızın içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,4118	1,16921	1,266	,283
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	2,8889	1,08604		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	4,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	2,5000	2,12132		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,4444	1,01274		
	Diğer (6)	15	2,2000	1,20712		
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,2353	1,12407	3,720	,004
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	2,8519	1,37851		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	5,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	3,0000	1,41421		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,7407	1,25859		
	Diğer (6)	15	1,6000	,98561		
İş gören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,8235	1,07156	2,947	,015
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	3,3333	1,24035		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	5,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	3,0000	1,41421		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,9630	1,34397		
	Diğer (6)	15	2,0667	1,03280		
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	2,3922	1,21784	2,198	,049
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	2,8889	1,52753		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	2,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	3,0000	1,41421		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,4815	1,42425		
	Diğer (6)	15	1,5333	,83381		
Aldığım ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmem	Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi (1)	51	3,0588	1,28704	1,010	,415
	Performansa Dayalı Ücret Sistemi (2)	27	3,0741	1,17427		
	Beceriye Dayalı Ücret Sistemi (3)	1	4,0000	.		
	Ekip Temelli Ücret Sistemi (4)	2	3,0000	1,41421		
	Piyasada Geçerli Olan Ücret Sistemi (5)	27	2,9259	1,35663		
	Diğer (6)	15	2,3333	,97590		

Tablo-14'de ankete katılanların ücret sistemleri ile ücret arasındaki ilişkinin ANOVA testi sonuçları; ücret ortalaması ile ücrete yönelik soruların p değerlerinin 0,05'den küçük çıkmasıyla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmak istenmiş fakat gruplar arasında ikiden az değişken yer aldığı için hesaplanamamıştır.

Tablo-14 de ankete katılanların göre kıdeme dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemi, ekip temelli ücret sistemi, piyasada geçerli olan ücret sistemi, diğer, gibi

ifadelerde likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katılmadıkları ve kararsız kaldıkları görülmektedir.

Tablo-15 de Ankete katılan 123 kişiden,49 kişi Kamu Bankası, 46 kişi Özel Banka, 28 kişi Katılım Bankasında çalıştığını ifade etmiştir. Tablo-15 de Çalıştıkları Kurum ile Etkin Ücret arasındaki ilişkinin ANOVA sonuçları yer almaktadır.

**Tablo-15 Çalıştıkları Kurum ile Etkin Ücret ilişkisi ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	Çalıştığı kurum	N	$\bar{X}$	S	F	P	Post Hoc
Etkin Ortalama	Kamu Bankası (1)	49	3,7908	,94283	3,339	,039	
	Özel Banka (2)	46	3,5163	1,16476			2-3p=,01
	Katılım Bankası (3)	28	4,1250	,69887			3-2p=,01
Nitelikli personeli işletmeye çeker	Kamu Bankası (1)	49	3,8367	1,06745	3,499	,033	
	Özel Banka (2)	46	3,4783	1,22455			2-3p=,01
	Katılım Bankası (3)	28	4,1429	,75593			3-2p=,01
Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar	Kamu Bankası (1)	49	3,9796	,96803	3,434	,035	
	Özel Banka (2)	46	3,5435	1,25974			2-3p=,03
	Katılım Bankası (3)	28	4,1429	,75593			3-2p=,03
Ödemede eşitlik sağlar	Kamu Bankası (1)	49	3,5510	1,08130	1,752	,178	
	Özel Banka (2)	46	3,3696	1,33930			
	Katılım Bankası (3)	28	3,8929	,99403			
Personeli çalışmaya isteklendirir	Kamu Bankası (1)	49	3,7959	1,15433	3,136	,047	
	Özel Banka (2)	46	3,6739	1,23025			2-3p=,02
	Katılım Bankası (3)	28	4,3214	,77237			3-2p=,02

Tablo-15’de ankete katılanların çalıştıkları kurum ile etkin ücret ilişkisinin ANOVA testi sonuçları; etkinlik ortalaması ile ücrete yönelik soruların p değerlerinin 0,05’den küçük çıkmasıyla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaları yapılmıştır. Çalışmada Post-Hoc testi için yapılan homojenlik testi sonuçları; p=0,05 karşılaştırıldığında p değerleri; 0,03 ,006 ,008 ,029,009 olarak hesaplanmış 0,05 den küçük olduğu için varyanslar homojen dağılmamıştır ve Post Hoc için Tamhane testi tercih edilmiştir. Test sonuçları Tablo-15’de Post-Hoc sütununda verilmiştir. Post Hoc sonuçları incelendiğinde, etkin ortalama için çalıştığı kurum ikiyeşerli ilişkilendirildiğinde; özel banka ile katılım bankası ve katılım bankası ile özel banka ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitelikli personeli işletmeye çeker ifadesi ile ilişkilendirildiğinde özel banka ile katılım bankası ve katılım bankası ile özel banka ikililerinin p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer sorularda da aynı sonuca ulaşılmıştır. Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar ve Personeli çalışmaya isteklendirir ifadeleriyle ilişkilendirildiğinde p değerleri 0,05 den küçük olduğu için ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-15 de ankete katılanların çalıştıkları kuruma göre; Kamu Bankası, Özel Banka Katılım Bankası gibi ifadeler de likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında katıldıkları görülmektedir.

## 6.Sonuç

İşletmelerin en önemli üretim kaynaklarından biri, insan kaynağıdır. Günümüzde işletmeler, insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermektedir. Burada önemli olan bu insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde kullanılması ve işgücünün hedefleri ile işletme hedeflerinin uyduğu noktanın yakalanmasıdır. Bu noktada, ücret ve ücret sistemleri kavramları öne çıkmaktadır.

Çalışmada; ücret sistemlerine yönelik likert ölçekli sorular 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm banka çalışanlarının ücret ile ilgili düşüncelerini ölçen 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, etkin ücret yönetiminin bankaya sağlayacağı yararları ölçmeye yönelik 4 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular tek tek ve soruların ortalamaları alınarak t testi için cinsiyet ve medeni durumuna göre karşılaştırılmış aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Cinsiyet grupları ile ücret ortalaması ve sorular arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı bağımsız örneklem T testi ile belirlenmiştir. Ücret ortalaması için p değerleri kadın için 0,095, erkek için 0,094 olarak hesaplanmış değerler 0,05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek tek sorulara bakıldığında ‘iş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır’ ifadesinde p değerlerinin kadın ve erkek için 0,05’ ten küçük olduğu bu nedenle aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer ifadelerde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamu, katılım ve özel banka çalışanlarının Likert ölçeği ortalamalarını veren X değerlerine bakıldığında 2 ve 3 arasında değerler aldığı için cinsiyet farkı olmadan kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum bağımsız değişkeni ile ücret ortalaması bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı yapılan T testi ile belirlenmiş, p değeri evli için ,498, bekar için ,507 olarak hesaplanmış değerler 0,05 ten büyük olduğu için medeni durum ile ücret ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tek tek sorulara bakıldığında ‘daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir’ ifadesinde evli ve bekar için p değerinin 0,05’ ten küçük olduğu bu nedenle ücretle aralarında anlamlı bir farklılık olduğu, diğer ifadelerde p değeri 0,05’ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Medeni duruma göre, ücret soruları ilişkilendirildiğinde yani ortalama değerlerini veren X değerlerine bakıldığında, 2 ve 3 arasında değerler aldığı için medeni durum farkı olmadan kararsız kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada yaş; eğitim düzeyi; çalıştığı kurum; çalıştığı birim; unvan; mesleki hizmet süresi; çalıştığı kaçınıcı iş yeri olduğu; niçin çalıştığı; aylık geliri; mesleki planı; uygulanan ücret sistemlerine yönelik sorularla (bağımsız değişkenler) aldıkları ücret ve etkin ücret yönetimi soruları (bağımlı değişkenler) Varyans Analizi ile test edilerek

aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmiştir. Değişkenlerden yaş grupları bağımsız değişkeni ile ücrete yönelik bağımlı sorularda ücret hem tek tek soru olarak hem de ortalaması alınarak ilişkilendirilmiştir. Ücret ortalamasının p değeri ,668 olarak hesaplanmış; tek tek sorularda p değerleri 210 ,108 ,337 ,262 ,890 ,352 ,803 olup tüm değerlerin 0,05 den büyük olması sebebiyle HA red edilerek aralarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi ile ilişkilendirildiğinde ortama değer ve tek tek sorularda p değerleri ,190 ,193 ,508 ,016 ,849 ,592 ,198 ,231 olarak hesaplanmış 0,05 den büyük oldukları için HA reddedilmiştir. Kaçınıcı iş yeriniz sorusuyla ilişkilendirildiğinde ortama değer ve tek tek sorularda p değerleri ,998 ,930 ,862 ,875, 861 ,947 ,825 ,408 olarak hesaplanmış 0,05 den büyük oldukları için HA reddedilmiştir.

Çalışmada; çalıştığı kurum; unvan; mesleki hizmet süresi; işten ayrılma nedenleri; aylık geliri; mesleki planı; uygulanan ücret sistemlerine yönelik sorularla ücret ortalaması ve ücrete yönelik sorularla yapılan ilişkilendirme sonucu p değerleri 0,05 den küçük bulunmuş ve HA kabul edilerek aralarında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varyans analizi karşılaştırılan grupların hangileri arasında fark olduğunu bildirememektedir. Bu nedenle anlamlı fark bulunduğu zaman bu farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc testi ile karşılaştırmaların yapılması gerekmektedir. Gruplar arasında fark var ise; varyansların homojenliği testi tablosundaki p değeri incelenir,  $p > 0,05$  ise varyanslar homojen dağılmıştır,  $p < 0,05$  ise varyanslar homojen dağılmamıştır yorumu yapılarak, varyanslar homojen dağılmışsa, genellikle "Tukey" testi varyanslar homojen dağılmamışsa genellikle "Tamhane's T2" testi tercih edilmektedir. Çalışmada homojenlik testi yapılarak p değeri sonuçlarına göre Tukey yada Tamhane T2 testi tercih edilmiş anlamlı fark bulunduğu zaman bu farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığı belirlenmiş ve açıklanmıştır. Çalışma sonucunda kamu, özel ve katılım bankalarda çalışanların genel olarak ekonomik ve zorunlu nedenlerle çalıştıkları, çalışma saatleri ve iş yoğunluğu konusunda memnuniyetsiz oldukları, ücret kavramının ve ücret sisteminin verimli çalışma ve işe devam etme gibi konularda son derece önemli bir değişken olduğu, ücretin iş gören için işe olan motivasyonunun bir ön koşulu olduğu, yapılan işin değerlendirilmesi ve bunun ücrete yansıtılması çalışan için bir moral kaynağı olduğu, ücret sistemlerinin ve etkin bir ücret yönetiminin bankalarda uygulanması durumunda banka çalışanlarında işe, işyerine bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir.

## 7.Kaynakça

- ATAAY, İ. D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayınevi, İstanbul.
- AYKAÇ, M., PARLAK, Z., ÖZDEMİR, S. (2008). Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler, Yayın No:2008-24.
- BAKAN, İ., DOĞAN, İ.F., ERŞAHAN, B., EYİTMİŞ, M. (2012). Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların

Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(1),126.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

BENLİGİRAY, S. (2003). Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

BULMUŞ, İ., OKTAY, E., TÖRÜNER, M. (1990). Proje Yöneticisi: Tezer Öçal. Küçük Sanayi İşletmelerimizin Konumu Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar İle Çözüm Yolları. Alkar Matbaası: Ankara. Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 426: Ankara.

DEMİR, Y. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi", <http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>,

ERGÜL, H. F. (2006). "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 18, s.92-105.

FLIPPO, B. E. (1984). Personnel Management, McGraw-Hill Inc., New York.

GEYLAN, R. (1992). Personel Yönetimi, MET Basım Yayım, Eskişehir.

GÖKSU, N., ÖZ, B. (2008). "Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş Gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 20, s.419-436.

İLTER, B. (2008). "Girişimcilik Sürecinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunların Analizi: KAGİDER Örneği", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Afyonkarahisar, Nisan.

KOSGEB; KOBİ Ekonomisi (Tarihi Gelişimi), KOSGEB, Ankara, 2003, s.3.

OKKA, Ö. F. (2008). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ÖLÇER, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz-Aralık, 1-26.

ÖĞE, S. (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.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi (pp. 271-272). Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZTÜRK, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü, Çalışma ve Sosyal Güvelik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara.

RAYMOND, A.N. (1999). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev: C. Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 420s.

RESMİ GAZETE (18.11.2005), “2005/9617 sayılı “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete, Sayı:25997 Erişim Tarihi: 30.10.2016 <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete>

SAVAŞ, T. (2007). “Ücret ve Maaş Yönetimi Dersi” Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

SAVAŞIR, R. (1999). Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları. Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Türk Tarih Kurumu Basımevi: Ankara.

ŞAHİN, L. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, KAMU-İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 11(2), s.129-164.

TEKİN, M. (2003). Üretim Yönetimi, Günay Ofset, 4.Baskı, Konya, 338s.

TOKOL, A. (2005). Türk Endüstri İlişkileri Sistemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÜNSAL, A., DUMAN, S. (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.

ÜNSAR, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi,

Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, s.43-56.

VICIR, S. (2007). “Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik Kamusal Destekler ve Bunun Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

YÜKSEL, Ö.(1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı.

ZAIM, S. (1997). “Çalışma Ekonomisi”, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul, 4857 Sayılı İş Kanunu.