



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Dilan KAYA

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAN HAK VE MENFAATLER:  
BİR HAVALİMANI İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Dilan KAYA

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAN HAK VE MENFAATLER:  
BİR HAVALİMANI İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Danışman

Doç. Dr. Janset AYTEMUR

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2019

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Dilan KAYA'nın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Hakan SEZEREL (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Janset AYTEMUR (İmza)

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Nuray AKAR (İmza)

Tez Başlığı: “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yan Hak ve Menfaatler: Bir Havalimanı İşletmesi Örneği”

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 17/06/2019

Mezuniyet Tarihi : ..../..../2019

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yan Hak ve Menfaatler: Bir Havalimanı İşletmesi Örneği” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

**Dilan KAYA**





T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Dilan KAYA
Öğrenci Numarası	20165212005
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	Doç.Dr. Janset AYTEMUR
Tez Başlığı	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAN HAK VE MENFAATLER: BİR HAVALİMANI İŞLETMESİ ÖRNEĞİ
Turnitin Ödev Numarası	1148934351

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 03/07/2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 5

alıntılar dahil % 6 'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırların aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

03/07/2019

(imzası)

Doç. Dr. Janset AYTEMUR

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ .....	iii
TABLolar LİSTESİ .....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	v
ÖZET .....	vi
SUMMARY .....	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAN HAK VE MENFAATLER

1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Gelişimi .....	2
1.1.1. SİKY’de Ödüllendirme ve Stratejik Ücretlendirme .....	7
1.1.2. SİKY’de Ücret Yönetiminin Amaçları, Özellikleri ve İlkeleri.....	10
1.1.3. Yan Hak ve Menfaatler Kavramı: Gelişimi, Amaç ve Özellikleri .....	12
1.1.3.1. Esnek Yan Hak ve Menfaat Paketleri .....	17
1.1.3.2. Yan Hak ve Menfaat Paketinin Kapsamını Etkileyen Faktörler.....	18
1.1.3.3. Yan Hak ve Menfaatlerin Çalışan Davranışlarına Etkisi .....	20
1.2. Havacılık Sektöründe İKY’nin ve Yan Hak ve Menfaat Uygulamalarının Stratejik Rolü .....	21

### İKİNCİ BÖLÜM

#### YAN HAK VE MENFAATLER ÜZERİNE HAVALİMANI ÇALIŞANLARI İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi .....	35
2.2. Veri Analizi.....	39
2.3. Araştırmanın Bulguları .....	43
2.3.1. Adalet.....	54
2.3.1.1. Ünvan Ayrımı .....	54

2.3.1.2. Geçici-Kadrolu Çalışan Ayrımı .....	56
2.3.1.3. Performans İlişkili Yan Hak ve Menfaatler .....	57
2.3.2. İhtiyaçlarla Uyum .....	59
2.3.2.1. Çalışan Profiline Uygunluk .....	59
2.3.2.2. Seçim Hakkı.....	62
2.3.3. Ücretle Dengesi.....	64
2.3.3.1. Ücret Paketinin Yan Hak ve Menfaatlerle Yükseltilmesi.....	64
2.3.3.2. Yan Hak ve Menfaatlerin Ücret Paketindeki Yeri.....	67
<b>SONUÇ .....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>73</b>
<b>EK – 1 .....</b>	<b>81</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>82</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 SİKY'nin Gelişim Süreci .....	2
Şekil 1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Doğrusal Modeli.....	7
Şekil 1.3 Ödüllendirme Stratejileri.....	9



**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1 İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler.....	4
Tablo 1.2 SİKY ile Geleneksel İKY Arasındaki Farklılıklar .....	6
Tablo 1.3 Ücret Yönetiminin Temel Amaçları ve Ücret Programlarında Bulunması Gereken İdeal Özellikleri .....	11
Tablo 1.4 Sosyal Yardım ve Hizmet Programlarının İşveren ve Çalışan Açısından Üstünlükleri .....	17
Tablo 1.5 Son 10 Yıla Ait Yolcu Sayıları .....	23
Tablo 1.6 Havacılık Sektörü Ciro ve Personel Sayısı .....	23
Tablo 2.1 Pilot Görüşmelere Dahil Olan Katılımcıların Özellikleri .....	37
Tablo 2.2 Ana Saha Çalışmasına Dahil Olan Katılımcıların Özellikleri.....	38
Tablo 2.3 Veri Çözümlemesine Kaynaklık Eden Temalar .....	43
Tablo 2.4 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri .....	44
Tablo 2.5 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri .....	45
Tablo 2.6 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri .....	45
Tablo 2.7 Katılımcıların Beklediği ve Önerdiği Yan Hak ve Menfaat Türleri .....	46

**KISALTMALAR LİSTESİ**

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
DHMI	:Devlet Hava Meydanları İşletmesi
ILO	:International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
İK	:İnsan Kaynakları
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
SHGM	:Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
SİKY	:Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## ÖZET

Son yıllarda küreselleşmenin artırdığı rekabet, işgücü piyasasını da etkilemektedir. Örgütler bu zorlu rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışırken, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına dair bakış açılarının da değiştiği açıkça görülmektedir. Bu değişimin gözlemlendiği İK uygulamalarından biri de ücretlendirme uygulamalarıdır. Günümüzde işverenler, yetenekli çalışanları cezbetmek ve çalışan bağlılığını yaratmak için ücret paketlerini gözden geçirmelidir.

Bu araştırmanın amacı, nitelikli işgücü ihtiyacının fazla olduğu havacılık sektöründe, insan kaynakları uygulamalarından biri olan yan hak ve menfaatlerin çalışanların algılarını ve davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Yan hak ve menfaatlerin araştırmacılar tarafından yeteri kadar ele alınmamış olması, çalışanların konuyla ilgili düşüncelerinin anlaşılması noktasında birtakım eksiklikler yaratmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmayla, çalışanların yan hak ve menfaatler konusuna yönelik bakış açıları da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın veri toplama sürecinde nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Toplamda 32 çalışanla derinlemesine görüşmeler yapılmış, bu görüşmelerden 6 tanesi pilot görüşmeler kapsamında gerçekleşmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz ile yorumlanmıştır. Yapılan analiz neticesinde, yan hak ve menfaatlerin adilane bir biçimde sağlanmasının ve çalışanların ihtiyaçlarına yönelik tasarlanmasının yan hak ve menfaatlerden duyulan memnuniyeti etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışanların ifadelerinden yola çıkılarak, yan hak ve menfaatlerin çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve çalışanların iş değiştirme tercihlerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Yan Hak ve Menfaatler, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Ücretlendirme, Ödüllendirme Stratejileri, Havacılık Sektörü

**SUMMARY**  
**FRINGE BENEFITS IN THE HUMAN RESOURCES PRACTICES:**  
**AN EXAMPLE OF AIRPORT BUSINESS**

In recent years, the increasing competition due to globalization in the economy, also affects the labor market. While organizations try to survive in this challenging competitive environment, it is clearly seen that employees' perspectives of human resources practices changing as well. One of the HR practices which this change has been observed is compensation practices. Nowadays, in order to attract talented employees and build employee engagement, employers have to review their compensation packages.

The purpose of this study is to reveal effects of the fringe benefits, which are one of the parts of the human resources practices, on perception and behaviour of employees in the sector of aviation, where qualified workforce is highly required. The fact that fringe benefits have not been considered sufficiently by the researchers, leads to insufficient consideration of employee's opinion regarding this subject. Therefore, by this study it was endeavored to reveal employees' perspectives regarding fringe benefits.

Qualitative research methods were used in the data collection process of the study. In-depth interviews were conducted with 32 employees in total and 6 of these interviews were conducted within the scope of pilot interviews. The data have been interpreted through descriptive analysis. As a result of this study, it has been found that, fair providing of fringe benefits and planning them according to the employees' needs positively affects satisfaction coming from the fringe benefits. According to employee's statements, it has been concluded that, fringe benefits have an impact on worker engagement, motivation and job change decisions.

**Keywords:** Fringe Benefits, Strategic Human Resource Management, Compensation, Rewarding Strategies, Aviation Sector

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca benimle değerli bilgilerini paylaşan, yardımlarını ve samimiyetini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. JANSET AYTEMUR'a teşekkürlerimi borç bilirim. Lisans yıllarımdan beri çok sevdiğim Janset Hocamla birlikte çalışma fırsatı yakaladığım için kendimi şanslı hissediyorum.

En yoğun zamanlarımda yanımda olan ve bana olan güvenlerini daima hissettiren sevgili AİLEME çok teşekkür ederim.

Henüz yeni mezunken yollarımızın kesiştiği, şimdi yol arkadaşım olan EMRAH'a beni dinlemekten bıkmadığı, her yeni adımında beni yüreklendirdiği ve yorulduğumda omuz verdiği için minnettarım.

Son olarak, bu çalışma süresince gösterdikleri anlayış için mesai arkadaşlarıma ve araştırmama katkılarından dolayı adını sayamadığım havalimanı emekçilerine teşekkür ederim.

## GİRİŞ

İnsanın bir örgütün en değerli sermayesi olduğu inancının yaygınlaşmasıyla birlikte, İK uygulamalarının stratejik olarak ele alınmaya başlandığı görülmektedir. İnsan kaynağı, örgüte sağladığı katma değerini görülmesiyle bambaşka bir anlam kazanmış; örgütün sosyal ve entelektüel sermayesi olan insanın maliyet unsuru olmaktan çok rekabet üstünlüğü sağlayan bir faktör olduğu yönündeki bilinç artmıştır.

İşgücü piyasalarındaki bu eğilimle birlikte birçok işletme İK uygulamalarını stratejik olarak ele almaya başlamıştır. Hedeflere ulaşma noktasında kritik rol oynayan ödüllendirme konusu da örgütün geleceğine ilişkin kararlarda önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Ödüllendirme stratejileriyle ilgili birçok bilimsel araştırma yapılmasına karşın, konunun bir parçası olan yan hak ve menfaatlere ilişkin yeterince bilimsel çalışma yapılmadığı görülmektedir. Sınırlı sayıda yapılan araştırmalar bugüne kadar yan hak ve menfaatlerin motivasyonla olan ilişkisini açıklamaya çalışmış, bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğine dair noktaları büyük oranda eksik bırakmıştır. Yan hak ve menfaatlerle ilgili çalışan beklentilerinin anlaşılmasını sağlayacak çalışmalar, konunun önemi göz önünde bulundurulduğunda yetersiz kalmaktadır.

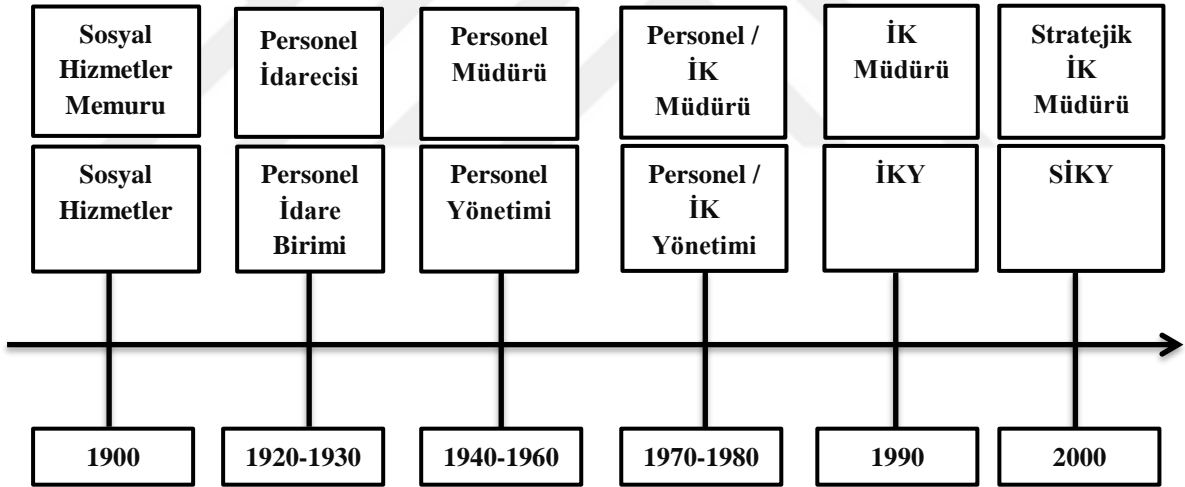
Yan hak ve menfaatlerin çalışan algısına ve davranışlarına olan etkisini anlamak üzere tasarlanan araştırma, havalimanında faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarından elde edilen verilerle yürütülmüştür. Araştırmanın yapıldığı işletmenin çalışanlarına yan hak ve menfaat sunuyor olması araştırmacının firma seçiminde etkili olmuştur. Çalışma iki bölüme ayrılmış olup, birinci bölümde SİKY, yan hak ve menfaatler ve havacılık sektörüne ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, nitel araştırma yöntemiyle yürütülen bu araştırmada derinlemesine görüşülen katılımcıların ifadeleriyle yan hak ve menfaatler konusuna ilişkin algıları ve buna bağlı olarak gelişen davranışları çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuç kısmında 'adalet', 'ihtiyaçlarla uyum' ve 'ücretle dengesi' ana temaları üzerinden çalışanların algıları ayrıntılı ifadelerle aktarılmış, yan hak ve menfaatler konusunun stratejik önemini ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA YAN HAK VE MENFAATLER

### 1.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir örgütün en değerli varlığı olan ve örgütün hedeflerine ulaşması için gerek bireysel gerekse kolektif olarak katkı sağlayan insanın, stratejik ve uyumlu olarak yönetilmesidir (Armstrong, 2006: 3). İKY kavramı bugünkü stratejik önemini kazanmadan önce personel yönetimi adıyla ele alınmıştır. Personel yönetimi, zaman içerisinde kendini gösteren demografik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte kavramsal olarak değişikliklere uğramış ve önce İKY adıyla ele alınmış; daha sonra, insan kaynakları biriminin örgütlerdeki stratejik konumu nedeniyle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Personel yönetiminden SİKY'ye uzanan gelişim sürecini gösteren evreler Şekil 1.1 ile aktarılmıştır.



Şekil 1.1 SİKY'nin Gelişim Süreci

Kaynak: Itika, 2011: 7

Personel yönetimi kavramının tarihi endüstri devrimine dayanmaktadır. Endüstri devriminin gerçekleşmesinin ardından makineler iş hayatına girmiş, bu makinelerle çalışan personelin iş programlarının hazırlanması ve onlara eğitim verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu dönemlerde personel yönetimi; çalışanların kayıtlarını tutmaktan, ücret ödemelerini yapmaktan ve yasal zorunlulukları takip etmekten öteye geçmemiştir. Personel yönetimi, örgütün işlevini sürdürmesi için gerekli olan işgücünü sağlayan ve işveren ile çalışan arasındaki ilişkileri yöneten idari bir fonksiyon olarak ele alınmıştır (Barutçugil, 2004: 39).

Ahammad'a göre, personel yönetimi, çalışanlara düzenli ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak adına politika ve prosedürleri oluşturarak bunların uygulanmasını sağlar; ancak günümüzün modern işletmeleri için tedavülden kalkan bir kavramdır. Personel yönetimi anlayışında asıl sorun İK'nın stratejik bileşenlerinin kavramın dışında bırakılmasıdır. Eğitim ve örgütsel gelişim konuları personel yönetiminin sorumlulukları arasında olmalıyken, ne eğitim ve organizasyonu geliştirecek konular ne de çalışanları ve çalışanların kariyerlerini geliştirecek performans yönetimi personel yönetimi anlayışının içerisinde değildir (Ahammad, 2017: 415).

1950 ile 1980 yılları arasında insan kaynağını yönetme işi, davranış temelli yaklaşımlarla ele alınmaya başlanmıştır (Akgeyik, 2002: 28). Personel yönetiminin gelişmesini sağlayan teorilerin yansımaları günümüz yönetim anlayışında da görülmektedir. Özellikle F.W Taylor, H. Fayol, M. Weber ve E. Mayo'nun oluşturduğu kuramlar zinciri günümüz İKY'sinin temellerinin atıldığı devrim niteliğindeki gelişmeler olarak kabul görmektedir (Çiçek, 2012: 98).

Personel yönetimi anlayışının geleneksel bakış açısından sıyrılarak değişmeye başlamasında II. Dünya Savaşı'nın çok kritik bir etkisi bulunmaktadır. Bu dönemde yöneticiler, savaş nedeniyle ortaya çıkan emek kıtlığıyla mücadele etmenin yolları üzerine düşünmek durumunda kalmışlar; 60'lı ve 70'li yıllarda ise istihdam önemli ölçüde büyümeye başlamıştır (Barutçugil, 2004: 40). Sosyal bilimler alanında, motivasyon ve örgütsel davranış konularıyla ilgili çalışmalardan elde edilen teoriler kullanılarak yeni teknikler geliştirilmiş; adaylara uygulanan seçme ve yerleştirme testlerinin kullanımı yaygınlaşmış; yöneticilik eğitimi konularına ağırlık verilmiştir (Ahammad, 2017: 414). 1980'den 1990'lı yıllara geçildiğinde İKY kavramının iş hayatında yerini almaya başladığı görülmektedir.

1980'lerle birlikte yöneticiler, etkin insan kaynağının geliştirilmesi ve desteklenmesinin örgüt başarısı açısından kritik bir değer olduğunu düşünmeye ve dile getirmeye başlamıştır (Akgeyik, 2002: 29). 1990'lı yıllardan itibaren İKY'nin tüm organizasyonu destekleyen, geliştiren ve örgüt performansını doğrudan etkileyen bir işletme fonksiyonu olduğu görüşü benimsenmeye başlanmıştır (Barutçugil, 2004: 41). Personel yönetimi ve İKY kavramları incelendiğinde, iki anlayış arasında farklılıklar kadar benzerliklerin de olduğu görülmektedir (Tablo 1.1).



**Tablo 1.1 İKY ile Personel Yönetimi Arasındaki Farklılıklar ve Benzerlikler**

Benzerlikler	Farklılıklar
1. Personel yönetimi stratejileri de İKY stratejileri gibi işletme stratejilerine göre şekillenir.	1. İKY, stratejik uyum ve entegrasyona daha çok vurgu yapar.
2. Hem personel yönetiminde hem İKY'de çalışanları yönetme işi departman yöneticilerinin sorumluluğundadır. Personel fonksiyonu, departman yöneticilerinin yönetim sorumluluklarını yürütebilmeleri için destek ve danışmanlık sağlamaktadır.	2. İKY, daha çok yönetim ve işletme odaklı bir felsefedir.
3. Personel yönetimi ve İKY'nin "ılımlı versiyonu", bireyselliğe, bireysel ihtiyaçların ve örgüt ihtiyaçlarının dengesine saygı duyar ve gerek iş tatminine gerekse işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracağından çalışanların maksimum yetkinliklere ulaşmaları için onları geliştirir.	3. İKY, örgüt kültürünün yönetimine ve bağlılığın sağlanmasına daha fazla önem vermektedir. (Burada bahsedilen bağlılık karşılıklıdır.)
4. İki yönetim felsefesi de örgütün değişen ihtiyaçları ile çalışanları uyumlaştırmayı, doğru kişileri doğru işe yerleştirmeyi ve onları geliştirmeyi en temel işlevlerinden biri olarak görür.	4. İKY'de, departman yöneticilerinin İK talimatlarının uygulayıcıları olduğuna vurgu yapılır.
5. Her ikisi de seçme ve yerleştirme, yetkinlik analizi, performans yönetimi, eğitim, yönetim geliştirme ve ödül yönetimi tekniklerini kullanmaktadır.	5. İKY, işletmenin ve organizasyondaki tüm çalışanların menfaatini işverene bağlı olarak gözeten bütüncül bir yaklaşımdır.
6. Personel yönetimi, İKY'nin ılımlı versiyonu gibi iletişim süreçleri ve çalışan ilişkilerine önem vermektedir.	6. İK uzmanları, personel idaricileri olmak yerine iş ortağı olmayı tercih ederler.

**Kaynak:** Armstrong, 2006: 18

İKY kavramına geçişte, İKY'nin kuralcı (hard) ve ılımlı (soft) olmak üzere iki farklı tanımlama biçimi olduğu görülmektedir. Kuralcı versiyonun odak noktası, insan unsurunun hesaplara dayalı olarak yönetilmesidir. Bu versiyon çalışanları, minimize edilmesi gereken bir maliyet unsuru olarak görür ve çalışanların gelişmeleri adına kısıtlı yatırımlar yapar. İlimli versiyonda ise çalışanların katılımı ön plandadır. İKY'ne ılımlı yaklaşımda insanın önemine ve işletmelere sağlayabileceği katma değere vurgu yapılmaktadır. İlimli İKY kavramında, çalışanların bağlılıklarının örgüt performansını arttıracakları vurgulanmaktadır. İlimli İKY, daha çok beşeri ilişkilerle, çalışanların sahip olduğu yeteneklerle ilgilidir ve bireylere Mc

Gregor'un Y teorisinde altını çizdiği perspektifle bakmaktadır (Truss vd., 1997: 54). Bugünkü SİKY'nin insan faktörüne olan bakış açısında da ılımlı İKY'nin izleri görülmektedir.

21. yüzyıla geçerken işletmeler, çalışanlarını fark yaratabilen bir unsur olarak görmeye başlamış, insan kaynağını yönetme meselesi stratejik bir önem kazanmıştır. Özlük işleri ve personel yönetimi gibi faaliyetlerle sınırlandırılmış olan İKY fonksiyonları artık daha kapsamlı bir hale gelmiş, bu anlayışla çalışanlar artık bir maliyet unsuru olarak değil yatırım kaynağı ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır. İK destek hizmeti sağlayan bir birim olmaktan çıkmış, işletmeler için stratejik bir anlam kazanmıştır (Ünnü ve Keçecioglu, 2009, 1184-1185).

Özellikle geçtiğimiz 20 yıl içerisinde, insan kaynağının, bir örgütün performansına ve etkinliğine yapabileceği katkı birçok incelemenin konusu haline gelmiştir. Araştırmacıların son yıllarda bu konuya eğilmelerinin nedeni, iş dünyasındaki değişim ve zorlu rekabet ortamıyla ilişkilendirilmektedir (Golding, 2007: 43).

SİKY kavramının tanımında araştırmacıların ortak olarak altını çizdiği konu insan unsurunun yarattığı rekabet avantajı ve örgüte sağladığı katma değerdir. SİKY örgütlerdeki insan kaynağını ön plana çıkarırken aynı zamanda geniş bir bakış açısıyla ve tüm işletmenin geleceğiyle ilgili stratejik kararlar almakta, örgütün uzun dönemli planlarında kilit bir rol oynamaktadır. Armstrong'a göre (2006: 29), SİKY örgütün hedeflerinin insanlar aracılığıyla nasıl gerçekleştirileceğine dair planları tanımlamaktadır. SİKY ile işletmelerin sosyal ve entelektüel sermayesi olarak görülen insan unsurunun, rekabet üstünlüğü sağlanmasında ve bu üstünlüğün sürdürülebilir hale getirilmesindeki önemi vurgulanmıştır (Barutçugil, 2004: 66). Seksenli yıllarda maliyet unsuru olarak kabul edilen insan kaynağı, rekabetin artması, globalleşme, teknolojinin gelişmesi, değişen üretim ve yönetim şekilleri nedeniyle stratejik öneme kavuşmuştur. Söz konusu stratejik önemin nedeni insan unsurunun örgüte sağladığı performans değeri ve rekabet avantajıdır (Bayat, 2008: 73).

İKY, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeteneklerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan yönetim sistemlerini oluşturmaktadır ve ister binlerce mesleğin bulunduğu büyük bir şirket olsun isterse kâr amacı gütmeyen küçük bir organizasyon, insanları yönetme işi ücretlendirmelerin yönetilmesi, eğitimlerin planlanması veya iş davalarının önlenmesinden fazlasını içermektedir. Eğer İK, piyasada ortaya koyulacak başarılı rekabetin bir parçası ise, İK yönetimi ile ilgili farklı düzeyde bir anlayış gerekmektedir. İnsanlar işletmelerin "yüksek değer yaratan ve işletmeyi rekabette farklı kılan eşsiz bir yetenek" olarak tanımlanabilecek temel yetkinliği olabilmektedir. SİKY kavramı, çalışanların bireysel performansını organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirerek rekabet

avantajı kazanmayı ve bu rekabet avantajını sürdürmek için İK uygulamalarının kullanılmasını ifade etmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 4-5, 40, 66). İKY’de strateji sistemlere odaklanmaktan fazlasını ifade etmektedir. Strateji, ortalamanın üzerinde finansal performans yaratan sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır ve SİKY’yi İKY’den ayıran önemli farklardan biri SİKY’nin bireysel performanstan çok bir bütün olarak tüm organizasyonun performansını ele almasıdır (Becker ve Huselid, 2006: 899).

Özetlemek gerekirse İKY anlayışında, her bir İK fonksiyonu geri kalan fonksiyonlardan bağımsız olarak nitelendirilmekte, fonksiyonlar arası uyum ve ilişkiler göz ardı edilmektedir. 1990’lı yıllardan itibaren yapılan makro düzeydeki analiz ve çözümlerle birlikte örgüt stratejileri ile İKY’nin bütünü arasındaki ilişkiye odaklanılmış, İKY tanımında da bu doğrultuda farklılıklar yapılmıştır (Sayılar, 2005: 46). Bu makro düzeydeki bakış açısı SİKY anlayışının temellerini oluşturmuştur. SİKY kavramı tanımlanırken, insan unsurunun rekabet avantajı sağladığının ve tüm sistemin makro bakış açısıyla ele alındığının altının çizildiğini söylemek doğru olacaktır. SİKY ile geleneksel İK arasındaki farklılıklara Tablo 1.2’de yer verilmiştir.

**Tablo 1.2 SİKY ile Geleneksel İKY Arasındaki Farklılıklar**

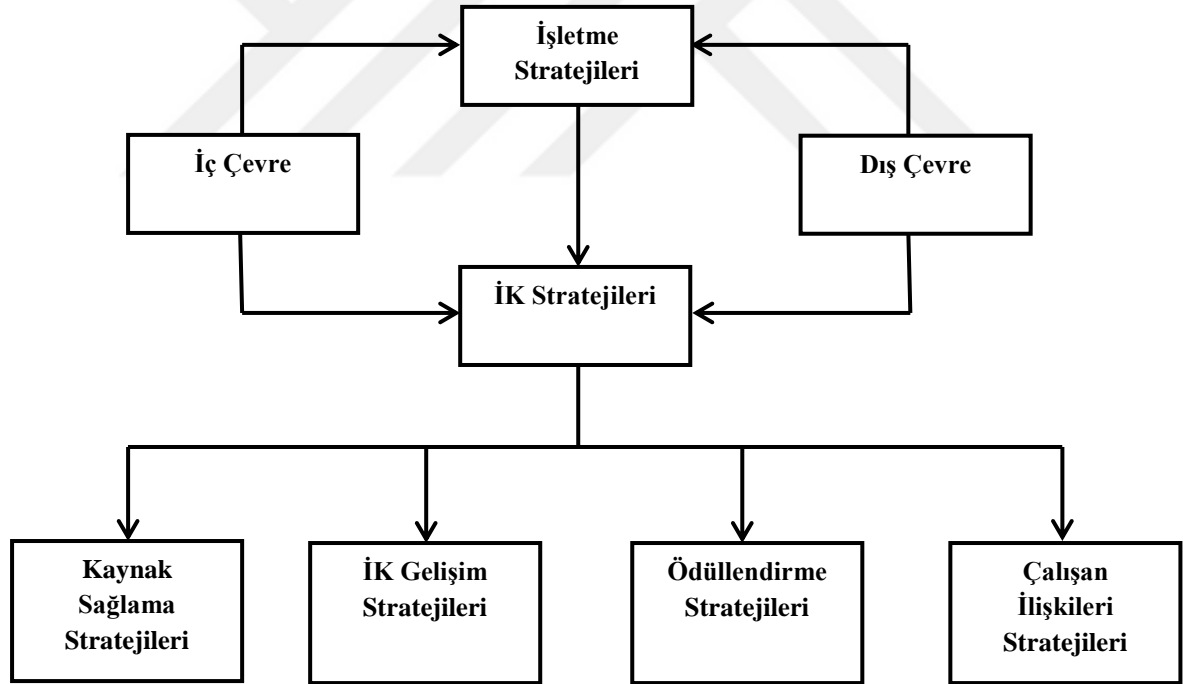
<b>Odak Nokta</b>	<b>Geleneksel İKY</b>	<b>SİKY</b>
<b>Organizasyona Bakış Açısı</b>	Mikro düzey Dar kapsamlı yetenek uygulamaları	Makro düzey Geniş kapsamlı yetenek uygulamaları
<b>Kritik yetenekler</b>	Organizasyon Yönetim Uyumluluk Transaksiyonel Tedbirlilik	Stratejik Planlı Tanılayıcı Analitik (Ölçübilim) Danışmacı
<b>Çalışana Bakış</b>	Kişi sayısı Maliyet tabanlı Kullanılabilir bir kaynak	Katılımcı Değer tabanlı Kritik bir kaynak
<b>Planlama</b>	Kısa dönemli Düşük riskli Geleneksel: Denenmiş ve doğrulanmış yaklaşımları kullanır.	Uzun dönemli Yüksek riskli Deneysel: Özgün yaklaşımlar dener.
<b>İK Sistemi ve Uygulamaları</b>	Rutin, geleneksel Duyarlı Belirli ihtiyaçlara cevap veren	Uyarlanabilir, yenilikçi Öngörülü, proaktif Belirsiz ihtiyaçları farkedenden
<b>Eğitim ve Gelişim</b>	Geleneksel İK yöneticileri ve uzmanları Diğer uzmanlık alanları	İş zekası Kapsamlı İKY bilgi birikimi Organizasyonel gelişim

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 2010: 40

İK fonksiyonları stratejik anlamda birbirinden farklı öneme sahiptir. Kimi fonksiyonlar işletmelerin stratejilerine doğrudan katkı yapmakta, kimi fonksiyonların yalnızca zamanında yerine getirilmesi yeterli olmaktadır. Örneğin, İK birimi ile çalışanlar arasındaki

ilişkiler yeterince güçlü değilse ve örgüt gelişime direnç gösteriyorsa işletme stratejilerini uygularken güçlük çekecektir. Diğer İK fonksiyonlarından bordro yapma, sigorta ve emeklilik gibi özlük işlemleri ise üst yönetimin doğrudan dahil olmadığı ve stratejik açıdan daha az öneme sahip uygulamalardır. Üzerinde stratejik kararların alındığı İK konularının en önemlileri iş akışı ile ilgili uygulamalar, ücretlendirme, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans yönetimi ve örgüt çalışan ilişkileri yönetimidir. SİKY sürecinde İK'nın, kurum kültürünün yaratılarak biçimlendirilmesi, örgüt içi rollerin belirlenmesi, işe alma ve eğitim stratejilerinin oluşturulması, performans yönetimi ve ücretlendirme stratejilerinin belirlenmesi gibi organizasyonun etkinliğine doğrudan katkı sağlayacak görevleri bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 33, 60-70).

Armstrong (2006: 40) İKY stratejilerinin; yetenek yönetimi, gelişim, bilgi yönetimi, seçme ve yerleştirme uygulamaları, eğitim, ödüllendirme ve çalışan ilişkileri gibi uygulamalardan yola çıkılarak geliştirildiğini dile getirmektedir. İşletmenin uzun dönemli hedefleriyle doğrudan ilişkili olan SİKY uygulamaları Şekil 1.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2 Stratejik İnsan Kaynakları Doğrusal Modeli

Kaynak: Armstrong, 2006: 36

### 1.1.1. SİKY'de Ödüllendirme ve Stratejik Ücretlendirme

Araştırmacılar ödüllendirme stratejilerinin İK fonksiyonları içerisindeki stratejik önemine vurgu yapmaktadır (Armstrong, 2006: 40). Ödüllendirme stratejileri; ödüllendirme politikaları ve uygulamalarının geliştirilmesi için amaç, hedef ve çerçeve sağlamaktadır; bu stratejiler, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarına odaklanmakta; çalışanların tatmin düzeylerinin

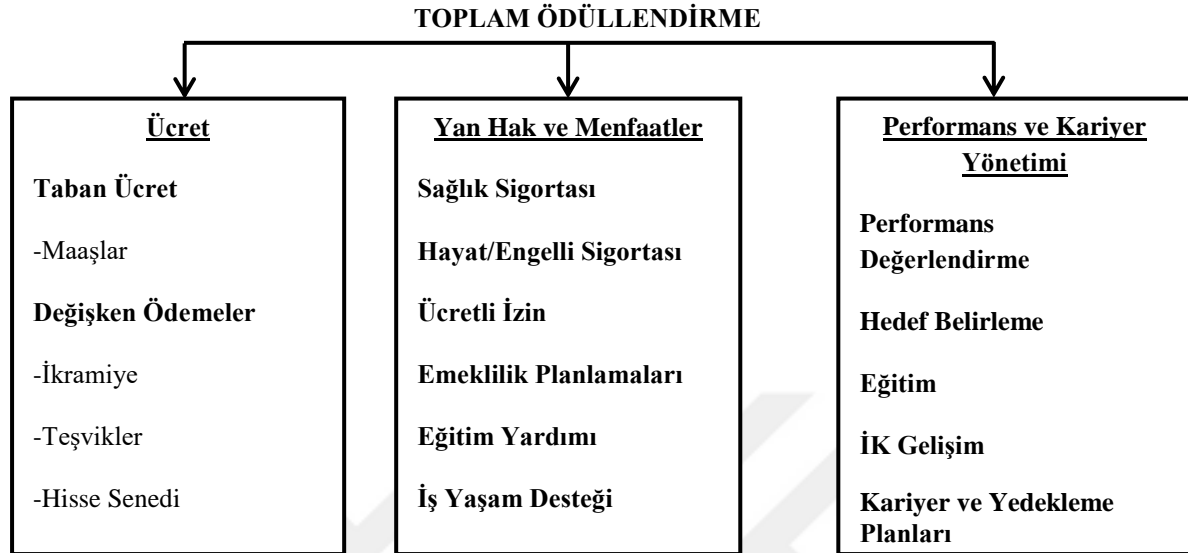
en iyi şekilde nasıl artırılabilir sorusunu merkeze almaktadır (Armstrong, 2006: 149). Geleneksel ödüllendirme sistemlerinin işletme için kilit rol oynayan hedeflere ulaşmada yeterince etkili olmadığı anlaşılmıştır. 1980'lerle birlikte gelişen İKY anlayışı ve örgüt performansına duyulan ilgi, ödül yönetiminin örgüt verimliliği üzerindeki etkisinin İK yöneticileri tarafından dikkate alınmasına yol açmıştır (Ryan ve Pointon, 2007: 502).

Günümüzde SİKY ile önemi daha fazla artan ödüllendirme stratejileri, içerisinde birçok bileşeni barındırmaktadır. Bu çalışmanın konusu olan yan hak ve menfaatler de, işletmeler tarafından ödüllendirme stratejilerinin önemli bir bileşeni olan ücretlendirme kavramının bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle yan hak ve menfaatler konusuna değinmeden önce ödüllendirme ve ücretlendirme kavramları üzerinde durmak yararlı olacaktır.

İşletmelerde ödüllendirme, “zaman, yetenek, çaba ve elde edilen sonuçların karşılığında çalışanlara sunulan parasal veya parasal olmayan getiri” olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme kavramı, istenen iş hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yetenekleri etkili bir şekilde cezbeden, motive eden ve elde tutan beş temel unsurun birleşimini içermektedir: a) ücretlendirme, b) yan hak ve menfaatler, c) iş yaşamı, d) performans ve tanınma ve d) gelişim ve kariyer olanakları. Örgütlerde ödüllendirme stratejileri, optimum motivasyona ulaşmak için, bu beş temel unsuru özel olarak tasarlanmış paketlerle birleştirme sanatıdır. Başarılı bir ödüllendirme stratejisi için çalışanların, parasal ve parasal olmayan ödüllerin değerli olduğunu düşünmesi gerekmektedir (WorldatWork, 2007: 8). Çalışanlara yapılan ödemeler doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilir; ödüllendirme de parasal ve parasal olmayan nitelikte olabilir. Maaşlar, ücretler, ikramiyeler, komisyonlar ve primler doğrudan yapılan ve parasal nitelikteki ödemelerken; izinler, tatil hakkı, sigorta ve benzer ödüller parasal nitelikteki dolaylı ödüllerdir. Takdir, ödül ve tanınma ise parasal olmayan ödüllerdir ve çalışanların iş tatminini ve performansını arttırmaktadır. Çalışanların yaptıkları işin karşılığında aldıkları ödemeler önemli bir İKY fonksiyonu olarak gerek çalışanın iş tatminini gerekse örgütün performansını yakından ilgilendirmektedir (Barutçugil, 2004: 444, 448).

İtika'ya göre de ödüller, iş ortağı olan çalışanların bağlılığını ve üst düzey çabalarını sağlamak için kullanılan parasal ve parasal olmayan araçlardır. Ödül paketlerinin çekiciliği kişisel algılara göre değişkenlik gösterse de, ödüller ne kadar yüksek olursa, organizasyondaki en iyi insan kaynağını kullanma, cezbetme ve elde tutma şansı o kadar artacaktır (İtika, 2011: 115).

Mathis ve Jackson'a göre (2010: 361), toplam ödüllendirme kavramı; çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek için sunulan parasal ve parasal olmayan ödüller bütünüdür ve toplam ödüllendirme kavramı üç temel bileşenden oluşmaktadır (Şekil 1.3).



**Şekil 1.3 Ödüllendirme Stratejileri**

**Kaynak:** Mathis ve Jackson , 2010: 361

Ücret programlarının en somut bileşeni olan doğrudan ücretler; işverenin bir işin tamamlanması ya da istenen performansa ulaşılması sonucunda sağladığı finansal ödüller olarak tanımlanmaktadır. Taban maaş ve değişken maaş en yaygın kullanılan doğrudan ücretlerdir. Yan hak ve menfaatler ise ücret bileşeninin dışında bir bileşen olarak gruplandırılarak, en çok kullanılan dolaylı ücretlendirme uygulaması olarak tanımlanmıştır (Mathis ve Jackson, 2010: 360-361).

Çok doğaldır ki bir çalışanın bir işletmeyi tercih etme ve o işletmede çalışmaya devam etme nedenlerinden biri ücrettir. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır. <sup>1</sup> Başka bir deyişle ücret; düşünsel ya da fiziksel emeğini ortaya koyan işgücünün yerine getirdiği işin karşılığı olarak aldığı aynı ya da nakdi değerdir. Genel anlamda ücretlendirmenin; maaş, yan hak ve menfaatler, ikramiyeler, tahviller gibi doğrudan ve dolaylı ödemelerden oluştuğu söylenebilir (Ayan, 2011: 225).

Stratejik ücretlendirme ise; çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek için tüm ödeme ve yan hak ve menfaatleri birleştirmektedir. İşverenlerin ücretlendirme stratejileriyle ilgili aldığı kararlar, en zor karar gruplarındandır; bu kararlar, organizasyonların rekabetçi iş stratejileriyle yakından ilgilidir. Bazı ödeme ve yan hak ve menfaatler esnek

<sup>1</sup> <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (erişim tarihi: 28.05.2019)

olamasa dahi (bütün çalışanlara eşit sağlanamaması gibi), arzu edilen çalışanları işe almaya ve bu çalışanların bağlılıklarını teşvik etmeye yardımcı olacak şekilde tasarlanabilmektedir (Daley, 2008: 16). Çalışanların bir işyerini seçerek burada yüksek motivasyonla çalışmaya devam etmesi, kendilerine sunulan ücret ve ödüllendirme sistemleriyle yakından ilgilidir. Birçok işletme, yönetici ve çalışanlarının görev ve ünvanlarına göre belirlediği ücretlendirme uygulamalarını gözden geçirmektedir; zira çalışanlarını elde tutmayı sağlayacak ve çalışanlarının örgütün ortak çıkarları doğrultusunda iş tatmini ve performanslarını arttıracak en uygun ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve uygulamayı istemektedirler. (Barutçugil, 2004: 443).

Çalışanlar organizasyona sağladıkları katkıların karşılığı olarak belli düzeyde parasal ödül beklemektedir ve yapılan ödemeler çalışanın değerinin sayısal ölçütünü ortaya koymaktadır (Tessema vd., 2013: 5). Ücret tek başına motive edici bir faktör olmayabilir, fakat yetersizliği durumunda bireylerde tatminsizlik yaratmaktadır. Ücretlendirme sistemi önemli çıktıları etkilediğinden, işverenler, çalışanlarını elde tutmayı sağlayacak ve memnun edecek bir ücret paketi sunmayı amaçlamaktadırlar. Çalışanlarına yeterli düzeyde ücret veren ve onları tatmin eden işletmelerde verimlilik, karlılık ve yüksek performanstan bahsebiliyorken, aksi durumda; verimsizlik, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devir oranının artması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Arslanalp, 2017: 26).

İhtiyaçları Hiyerarşisi'nin temel mantığı izlendiğinde, özellikle az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde sosyal statü gibi piramidin üst kısımlarında yer alan ihtiyaçlardan ziyade, ücret ve ekonomik açıdan özendirici diğer unsurların çalışanların iş tercihi ve motivasyon düzeylerinde ilk sırada etkili olduğu belirtilmektedir. Oysa, üst düzey ihtiyaçların karşılanmasında da ücretin bir araç olarak kullanılabilmesinin altı çizilmektedir. Ücretin, ekonomik ve maddesel anlamı kadar sembolik ve sosyal bir anlamı da bulunmaktadır. Ücret güç ve sosyal statü sağlayabilmekte ve başarının bir ölçütü olabilmektedir (Yıldızeli, 2002: 9-10).

### **1.1.2. SİKY'de Ücret Yönetiminin Amaçları, Özellikleri ve İlkeleri**

Ücret yönetimi, gerek yönetimin gerekse çalışanların beklentilerini karşılayan bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması ve yürütülmesini barındıran en önemli İK işlevlerinden biri olarak nitelendirilmektedir. Ücret yönetiminin temel amaçları ve ideal bir ödeme yapısının temeli olduğu için tüm ücret gruplarında bulunması gerektiği belirtilen özellikler Tablo 1.3'de aktarılmıştır.

**Tablo 1.3 Ücret Yönetiminin Temel Amaçları ve Ücret Programlarında Bulunması Gereken İdeal Özellikleri**

Ücret Yönetiminin Temel Amaçları	Ücret Programlarında Bulunması Gereken İdeal Özellikler
Nitelikli işgücünü cezbetmek ve elde tutmak	İçsel eşitliğe sahip
Çalışanların güvenlik ve kendine saygı ihtiyaçlarının karşılanması	Pazarda rekabet gücüne sahip
Moral ve iş tatmini düzeyini yükseltmek	Yasalarla uyumlu
Çalışanları istenilen performansa ulaşmaları için teşvik etmek	Anlaşılır/Pazarlanabilir
Üst düzey performansı teşvik etmek ve ödüllendirmek	Etkin yönetilen
İşletmede adil ve dengeli bir sistem kurmak	Örgüt kaynaklarını gözetin
Çalışan bağlılığını artırarak, işgücü devir hızını düşürmek	Esnek
Ücretlerin ödenebilecek düzeyde maliyet etkili olmasını sağlamak	Örgütün ihtiyaçlarıyla uyumlu
Çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve kıdemlerini ödüllendirmek	
Ücretle ilgili şikayetleri azaltmak	
Örgütsel değişime ve örgüt kültürüne destek vermek	
Yasal düzenlemelere ve sendikalara uyum sağlamak	

**Kaynak:** Ayan, 2013: 230; WorldatWork, 2007: 90

Ücret yönetimi ancak belli başlı ilkelere dayandırılarak uygulandığında etkili olabilmektedir. Eşitlik, özellikle çalışan perspektifinden bakıldığında ücret yönetimin en önemli ilkesi olarak dikkat çekmektedir. Ücretlendirme programları tasarlanırken ve uygulanırken, eşitlik, örgütsel adalet ve şeffaf ödeme gibi konuların tümü dikkate alınmalıdır. Ücretlendirme sistemlerindeki eşitlik iki yönlüdür: Dışsal eşitlik ve içsel eşitlik. Çalışana, diğer kuruluşlarda benzer işleri yapan çalışanlarla karşılaştığında adaletli olduğunu düşündüğü bir ücret sağlanamıyorsa, işletmelerin işgücü devir oranları yükselecek, yüksek talep gören ve nitelikli bireylerin işe alımları zorlaşacaktır. Ancak daha az bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanlar cezbedebileceğinden, bu tür işletmelerin orta ve uzak vadede performansları önemli oranda düşecek; nitelikli insan kaynağını elinde tutmaktan kaynaklı rekabet avantajını elde etmeleri mümkün olmayacaktır (Mathis ve Jackson, 2010: 366, 389). Ücret yönetiminin dayandırılması gereken diğer ilkeler de şunlardır:

- a) Dengeli ücret ilkesi: Gerek işletmelerin maliyetini arttırmayacak gerekse çalışanların yaşam düzeyini tatmin edecek kadar ölçülü ve dengeli bir ücretlendirmenin yapılması;
- b) Bütünlük ilkesi: Bedensel işgücünü ortaya koyan mavi yakalı çalışanlar ile düşünsel işgücünü ortaya koyan beyaz yakalı çalışanlar arasında sınıf farklılığı yaratmayacak bir ücretlendirmenin sağlanması;
- c) Nesnellik ilkesi: Ücretlendirmenin, işgörenler arasında huzursuzluk yaratmayacak şekilde objektif bir biçimde yapılması;



d) Esneklik ilkesi: Ücretlerin günün koşullarına uyum sağlayacak seviyede esnek olması;

e) Açıklık ilkesi: İşletmenin ücretlendirme politikasının tüm çalışanların anlayacağı bir biçimde açık olması;

f) Uzlaşım ilkesi: Ücret politikasının bilimsel yöntemlerle belirlenmiş ve üzerinde tartışılmış ve mutabık kalınmış olması;

g) Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi: İşletmelerin doğrudan ve dolaylı yollardan işgörenlere sağladıkları ücretleri denetleyebiliyor olmaları;

h) Uyumlu bir dağılım sağlayabilme ilkesi: Ülkenin belli coğrafi bölgelerinde diğer bölgelerine göre işgörenlere telafi niteliğinde ek olarak ödeme yapılabilmesi (bu ilke, coğrafi bölgeleri arasında yaşam koşullar, sosyal ekonomik olanaklar açısından büyük farklılıklar olan ülkeler için önem taşımaktadır) (Erdem, 2007: 25, 26).

Yukarıda bahsedilen ilkeler, çalışanların ücret paketleri hakkındaki algılarını şekillendirmekte ve zincirleme etki yaratarak iş tatmini, güven, memnuniyet gibi konuları etkileyebilmektedir. Öte yandan işletmelerin maliyet kontrolü ve etkin ücretlendirme yapabilmesi için bu ilkeleri dikkate almaları gerekmektedir.

İşletmeler küreselleşen işgücü piyasasında, en yetenekli çalışanları cezbetmek ve onların bağlılığını sağlamak için sürekli bir rekabet halindedir. Söz konusu rekabet işletmeleri yaratıcı düşünmeye ve uyguladıkları politikalarda farklılaşmaya zorlamaktadır. Ücretlendirme politikaları kapsamında yer alan ‘yan hak ve menfaatler’ de işletme-çalışan ilişkisindeki önemi ve çalışanların iş kararlarına etkisi nedeniyle çoğu işletme tarafından kullanılan en önemli ücretlendirme stratejilerinden biri haline gelmiştir.

### **1.1.3. Yan Hak ve Menfaatler Kavramı: Gelişimi, Amaç ve Özellikleri**

Çalışanlara sunulan ücretler kadar yan hak ve menfaatlerin de önem kazanmaya başladığı günümüz iş yaşamında, yan hak ve menfaatler ücretin temel parçasıdır ve toplam ücret paketinin %20 ila %40’ını oluşturabilmektedir. Temelde sağlık ve emeklilik uygulamalarından oluşan yan hak ve menfaatlerin ‘çalışanları cezbetme’, ‘motive etme’ ve ‘elde tutma’ konularındaki stratejik potansiyelini görmezden gelmek günümüz örgütleri için bir tür tedbirsizlik olarak nitelendirilmektedir (Daley, 2008: 16, 25).

Yan hak ve menfaatlerin taban maaş ya da kök ücretin dışında sağlanan bir dizi hak olduğu, literatürdeki pek çok çalışmada altı çizilen ortak bir tanımlamadır. Bu nedendir ki kavram literatürde “sosyal haklar”, “sosyal yardımlar” ve “ücret eki” şeklinde de karşımıza çıkmaktadır.

En kısa haliyle yan hak ve menfaatler “çalışanların ücretlerine ek olarak sağlanan ve tercihe bağlı sunulan maaş dışı ödenekler” şeklinde tanımlanmaktadır (Tomcikova, 2006:7). Daha farklı bir ifadeyle “yan hak ve menfaatler, çalışanların kök ücretlerinin dışında verilen ve herhangi bir hedefi gerçekleştirilmeden, fazla çalışma veya rutin iş saatleri dışına çıkmalarına gerek kalmadan sunulan dolaylı ödemelerdir” (Klonoski, 2016: 59). Bu ödemeler tüm çalışanlara yapılabileceği gibi belli bir çalışan grubuna da yapılabilir (Mathis ve Jackson, 2010: 426). Yan hak ve menfaat uygulamaları özel sağlık harcamaları, bireysel emeklilik, malullük, kreş yardımı, öğrenim masrafları, hastalık ve tatil izinleri, esnek ve alternatif çalışma saatleri, evlat edinme yardımı, vefat yardımı, çocuk bakım masraflarının ödenmesi gibi çok çeşitli konuları içerebilmektedir (Tomcikova, 2006:7; Bae, 2009: 8; Yıldızeli, 2002: 4-6).

Yan hak ve menfaatler konusunun gelişmesi, işletmelerin çalışanların iş tatmini düzeylerini artırma ve onları “elde tutabilme” isteğinin doğal bir sonucudur. Ücret, ödemeler, yan hak ve menfaatler, çalışanların işe alımı ve onları elde tutma çabalarının önemli bir ayağı olarak görülmektedir (Yıldızeli, 2002: 4-6). Çalışanların işyeri tarcihinde önemli bir etken olan ücret, onların örgütteki davranışlarını biçimlendirmede kullanılan en yaygın pekiştiricidir. Yan hak ve menfaatler de ücrete ek olarak, çalışanların öznel ihtiyaçlarına belirli düzeylerde cevap verebilen ödüllerdir (Balkin vd., 1993: 325). Zira ücret kapsamı dışındaki bu sosyal yardımlar, toplam geliri önemli oranda artırarak çalışanların satın alma gücünü ve yaşam standardını güçlendirmektedir (Işığışok, 2001: 25).

Nakit ödüller ve ücret dışında kalan, çalışanların eline parasal olarak geçmeyen tüm ödüller, çalışanların öznel koşullarına ve iş performansına doğrudan etkisi olması yönüyle işletmelere rekabet avantajı yaratan kritik bir unsurdur. Ücret düzeyleri eşit olan iki firmadan biri diğerine göre daha fazla sosyal yardımda bulunuyorsa, o firma daha nitelikli çalışanları işe çekebilmektedir. Sosyal içeriği olan bu tür yardımlar (dolaylı ücretler), işletmelere belli bir maliyet yükü getirmektedir; ancak çalışanların işlerine ve firmaya bağlanmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Sosyal yardım adıyla sağlanan en yaygın uygulamalardan bazıları şunlardır: a) yakacak yardımı, b) çalışmayan eş yardımı, c) ücretli izin uygulaması, d) özel sağlık sigortası, e) özel hayat sigortası, f) özel hayat sigortası, g) çocukların eğitimiyle ilgili yapılan sigortalar, h) emeklilik planlamaları, i) işsizlik yardımı, j) bedava ya da düşük fiyatla yemek, k) bedava ya da düşük fiyatla kıyafet, l) bedava ya da düşük fiyatla ulaşım, m) kreş ve anaokulu masraflarını karşılayan yardımlar, n) lojman, o) tam ücretle verilen hastalık izni, p) eğitim masrafları (özellikle yurtdışı eğitimler) (Sabuncuoğlu, 2009: 247, 355).

Yan hak ve menfaatler konusunun önemine vurgu yapan bazı araştırmacılar, yan hak uygulamalarının çalışanların iş tatminini ve iş değiştirme kararlarını etkilediğini dile getirmektedir. Kendilerine sunulan yan haklardan memnun olduklarında çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ve verimlilikleri artacak; dolayısıyla toplam örgüt performansında da artış görülecektir (Artz, 2010: 635; Dulebohn vd., 2009: 87). Başka bir deyişle, kapsamı geliştirilmiş yan hak ve menfaat uygulamaları ile ekonomik, sosyal ve güvenlik ihtiyaçları daha iyi düzeyde karşılanmış çalışanların iş tatmini düzeyi, bağlılığı ve verimliliği artmaktadır. İşletme bu tür hakların yokluğu ya da yetersizliği nedeniyle iş değişikliği kararı veren çalışanlardan kaynaklı işgücü kaybı maliyetlerinden de uzak kalabilmektedir (Dreher, 1988: 238).

Küreselleşmiş iş dünyasında yetenekli çalışanların işletmelere sağladıkları faydaların karşılığını alabilecekleri yan hak ve menfaatleri sunan işverenleri tercih etmede özgür olması, bu konunun rekabet üstünlüğü sağlama açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

ABD’de işletmelerin çalışanlarına sunduğu yan hak ve menfaat ödemelerinin maaş içerisindeki payı giderek artmaktadır. (Bae, 2009: 7). Ücretlerle birlikte ödenen yan hak ve menfaatler işletmelerin en büyük masraf kalemlerinden biridir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, yan hak ve menfaat paketleri toplam ücretlerin veya şirket giderlerinin önemli bir parçası haline gelmektedir. 1929 yılında ABD’de ücretin yalnızca %3’ünü oluşturan yan hak ve menfaatler 2000’li yıllarda %27’e ulaştığından, bazı şirketlerde ücretlerin %40’ını yan hakların oluşturduğundan bahsedilmektedir. Yan hak ve menfaat ödemelerinin işletmelerem aliyet getiren bir uygulama olduğu düşünüldüğünde, bu konunun literatürde yeterince yer bulmamış olması şaşırtıcıdır (Sinclair vd., 2005: 3-4).

Yan hak ve menfaat uygulamalarının ve maliyetlerinin artması işletmelerin yan hak ve menfaat programlarının getireceği sonuçlarla ilgili bir anlayış ve politika geliştirmelerini kritik hale getirmektedir (Lane, 1993: 99).

İşletmelerin, yan hak ve menfaat uygulamalarının değerini yalnızca parasal karşılığı ile değil, çalışanların nezdinde yarattığı değer algısı ve tutumlarla ölçmeleri; İK uzmanlarının ise konuyu yalnızca maliyet açısından değil; ‘çalışanların beklentilerini karşılayabilme’ amacıyla ele almaları önerilmektedir (Weathington ve Jones, 2006: 293).

Tarihsel açıdan incelendiğinde, yan hak ve menfaatlerin 19. yüzyılda ortaya çıktığı görülmektedir, fakat o dönemlerde sunulan yan hak ve menfaatlerin, II. Dünya Savaşı sırasında ödemelere getirilen tavan ücret kısıtlamasının negatif etkilerinden kurtulmak için kullanılan ve yasal düzenlemelerle sınırlandırılmış uygulamalar olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2004: 40). Dünya ekonomisini ve siyasetini etkileyen bazı önemli olaylar yan hak

ve menfaatler kavramının ortaya çıkışını ve gelişimini de etkilemiştir. 19. yüzyılda Yeni Almanya'nın ilk Şansölyesi Otto von Bismarck sosyal koruma programlarının geliştirilmesini istemiş ve yan hak ve menfaat uygulamaları adına ilk adım burada atılmıştır. ABD' de ise yan hak ve menfaat uygulamaları aşamalarla kabul görmüştür. Endüstri devriminde uygulanan ücretli izin ödemeleri, Roosevelt döneminde yapılan "Yeni Anlaşma" nın bir parçası olan emeklilik uygulamaları ve II. Dünya Savaşı sırasında sunulan sağlık hizmetleri bu aşamalardan bazılarıdır. ABD'de yan hak ve menfaatler konusu "Yeni Anlaşma" ile birlikte popülerlik kazanmaya başlasa da, politik güçlerin konuyu işgücü kıtlığına çözüm olarak konumlandırmasına değin yan hak ve menfaatler yaygın olarak uygulanmamıştır (Klonoski, 2016: 53, 55-56).

Günümüzde ise sağlık sigortası ve emekli sandığı gibi uygulamalarla başlayan yan hak ve menfaat uygulamalarının hızla çeşitlendiği görülmektedir. Günümüz işletmeleri çalışanlarına; kar paylaşımı, hisse senedi, hukuk ve eğitim alanlarında yardım, kreş ve çocuk yardımı, diş ve göz sağlığı sigortası, çalışanların ailelerini de kapsayan hayat sigortası gibi farklı pek çok yan hak ve menfaatler sunmaktadır (Barber vd., 1992: 55).

Stratejik olarak ele alındığında, işletmeler açısından a) zorlu rekabet koşullarında mevcut çalışanları elde tutmak ve yetenekli yeni adayları örgüt bünyesine çekmek ve b) çalışanların ücret paketinden duydukları memnuniyeti artırarak onların bağlılığını ve performanslarını artırmak gibi amaçlarla tasarlanan yan hak paketlerinin çalışanlar açısından hizmet ettiği amaçlar da şu şekilde sıralanabilir (Yıldızeli, 2002:5):

- a) Çalışana ve çalışanın ailesine uygun bir hayat standardı sunmak,
- b) Teşvik edici ödüllendirmelerle çalışanın performansını takdir etmek,
- c) Çalışanı ve çalışanın bakmakla yükümlü olduğu yakınlarını sağlık harcamalarına karşı korumak,
- d) Çalışanı, erken ölüm, malullük ya da işsizlik sebebiyle yaşayabileceği gelir kaybından korumak,
- e) Emeklilik geliri sağlamak,
- f) Uygun finansal, emeklilik ve vergi planlaması uygulamaları ve hizmetleri sunmak.

Yan hak ve menfaatler dahil ücret paketinin ne kadar olacağı, yan hak ve menfaatlerin toplam ücret paketi içerisinde ne kadarlık bir pay oluşturacağı, hangi çalışanlara hangi yan hak ve menfaatlerin sunulacağı, sunulan yan hak ve menfaatlerin giderlerinin kabul edilebilirlik seviyesi, sunulan her yan hak ve karşılığında işletmenin kazancının ne olacağı ve sunulan paketin ne kadar esnek olabileceği gibi konular, işletmelerin yan hak ve menfaatlerin tasarımı aşamasındaki kararlarında etkilidir (Mathis ve Jackson, 2010: 428-430)

Söz konusu tasarım sürecine konu olan yan hak ve menfaatlerin özellikleri şöyle sıralabilir (Sharma vd., 2018: 178):

- a) Yan hak ve menfaatler ücretin tamamlayıcısıdır.
- b) Tüm çalışanlara organizasyonlardaki varlıklarına istinaden sağlanmaktadır. (yüksek performans gösteren çalışanlara verilen teşvik edici ödemeler dışında).
- c) Yan hak ve menfaatler ücret dışı ödemelerdir çünkü istihdam yaratmak için bir koşul olarak genişletilmiştir ve bu ödemeler doğrudan performansla ilgili değildir.
- d) Yan hak ve menfaatler yasal ya da gönüllü olarak verilebilmektedir. (örneğin ulaşım imkanları gönüllü; tasarruf sandığı zorunlu yan hak ve menfaattir).<sup>2</sup>

Özetlemek gerekirse yukarıdaki kısımlarda aktarılan amaçlara yönelik olarak ve belirtilen özelliklerdeki yan hak ve menfaat paketleri, ya da bazı araştırmacılar tarafından kullanıldığı şekliyle sosyal yardım ve hizmet programları, işletme ve çalışan arasındaki bağı güçlendiren ödeme türlerindedir. Başarılı yürütülen bir sosyal yardım ve hizmet programının çalışan ve işveren açısından üstünlükleri Tablo 1.4’de gösterilmiştir.

---

<sup>2</sup> Bahsedilen zorunlu yan hak ve menfaatler; çalışanların herhangi bir beklentiye girmesine gerek kalmadan sağlanmak durumundadır. Örneğin birçok ülkede; sağlık, emeklilik ve diğer bazı yan haklar devletin sunduğu hizmetlerin bir parçası olarak sağlanmaktadır. İşverenler bu yan hak ve menfaatleri kapsayan devlet fonlarını ödemek için ciddi ölçüde vergilendirilmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 428). Gönüllü olarak sunulan yan hak ve menfaatlerin çalışan memnuniyetini zorunlu yan hak ve menfaatlere nispeten daha fazla etkilediğine dair bir takım araştırmalar bulunmaktadır.

Örneğin Klonoski’ye göre çalışanların yan hak ve menfaatler konusuyla ilgili algıları, işverenin tercihiyle veya yasal zorunluluklar nedeniyle verilmesine göre değişmektedir. Bu çalışmaya göre, ABD’de yasal gereklilikler nedeniyle sunulan; sağlık, emeklilik ve ücretli izin gibi zorunlu yan hak ve menfaatler örgütlere ücretlendirme sistemi bağlamında rekabet avantaj sağlamamaktadır. İşverenin tercihinin bağlı sunulan gönüllü yan hak ve menfaatler ise profesyonelliğin teşvik edilmesine yardımcı olmakta, tam zamanlı çalışmanın ve bir meslek grubuna ait olmanın olumlu algılanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu tür yan hak ve menfaatler örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni güçlendirmektedir. (Klonoski, 2016: 53, 62-63).

**Tablo 1.4 Sosyal Yardım ve Hizmet Programlarının İşveren ve Çalışan Açısından Üstünlükleri**

<b>İşveren Açısından</b>	<b>Çalışan Açısından</b>
Yükseltilmiş moral seviyesi	Daha yüksek verimlilik, dolayısıyla daha düşük birim maliyeti
Daha fazla refah duygusu	Daha fazla takım ruhu
Yönetimle daha iyi ilişkiler	Kiralama ve eğitim konusunda daha düşük maliyetler
En üst seviyede iş güvenliği ve arttırılan gelir	İş kazası, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devir oranı ve şikayet sayılarında düşüş ve dahi iyi personel ilişkisi
Yapıcı yönetime katılma fırsatı	Çalışanlarda yapıcı olarak çalışma fırsatı
Politika ve amaçlar hakkında daha büyük bir anlayış	Örgütün amaç ve politikalarını açıklamak, göstermek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini iyileştirmek için fırsat
Yereldeki kolaylıklar hakkında daha fazla bilgi sahibi olma ve çalışan ihtiyaçları konusunda daha fazla bilgi birikimi	

**Kaynak:** Bingöl, 1998: 416

### **1.1.3.1. Esnek Yan Hak ve Menfaat Paketleri**

İşletmelerde ücretlerle ilgili sorunların birçoğu eşit, adil ve rekabetçi olmayan ücretlendirme sistemleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yan hak paketlerinde de benzer sorunların ortaya çıkmasını önlemek için, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun yan hak paketi tasarımları yapılması önerilmektedir (Armstrong, 2006: 126-127, 154).

Esnek yan hak ve menfaat ödemeleri, çalışanların işveren tarafından belirlenen bir grup yan hak ve menfaatlardan tercih etmek istediklerini seçebilmelerine olanak sağlayan bir uygulamadır. Kimi zaman “esnek plan” ya da “kafeterya sistemi” olarak adlandırılan bu uygulamada, çalışanlar belli sınırlar çerçevesinde kendi yan hak ve menfaat kombinasyonunu oluşturabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 430). Esnek yan hak ve menfaat planları ilk olarak 1970’lerin sonunda düşünölmeye başlanmıştır. 1980’lerde, sağlık sigortası ve diğer yan hak ve menfaat maliyetlerinin patlaması genel enflasyonla birleşmiş; bu da bir maliyet kontrol aracı olarak esnek yan hak ve menfaat planlarına olan ilgiyi genişletmiştir. Maliyet tasarrufu; çalışanların kişisel olarak değerli gördükleri yan hak ve menfaatleri belli kısıtlar dahilinde seçmelerine imkan vermek yoluyla maliyetlerin sınırlandırılması ve bu maliyetlerin farkındalığının artması nedeniyle kullanım etkinliğinin artmasıyla gerçekleştirilmiştir (Barber vd., 1992: 56).

Giderek yaygınlık kazanan bu uygulamalarla çalışanların çeşitli yan hak türleri içinden veya farklılaşan seviyelerdeki yan haklar arasından seçim yapabildiği belirtilmektedir. Bu tür uygulamalarda genellikle işletmeler, toplam yan hak plan maliyetleri için bir limit belirlemektedir; çalışanların yan hak ve menfaatlerini nasıl harcayacaklarına karar

vermelerine bu limitler dahilinde izin verilmektedir ve izin verilen seçimlerin tutarları oldukça değişken olabilmektedir.

İşletmeler seçenek ve esneklik sağlamanın, çalışanların yan hak ve menfaatlerini öznel durumlarına göre uyarlamalarına olanak verdiğini düşünmektedir. Yaş, hayat tarzı, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama gibi durumlar çalışanın bireysel koşullarını değiştirmektedir ve esnek yan hak ve menfaatler bu durumun farkında olarak uygulanmaktadır. Örneğin farklı işyerlerinde çalışan eşler kendilerine sunulan yan hak ve menfaatlerden seçim yaparken aynı uygulamaları seçmek istemeyebilir. Esnek seçim hakkı tanındığında çalışan, eşinin faydalandığı yan hak ve menfaat yerine başka bir seçim yapabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2010: 429).

Pasztor ve Valent'in yaptıkları bir araştırmada, "kafeterya sistemi" olarak adlandırılan uygulamayla kendilerine sunulan seçeneklerden bireysel ihtiyaçlarına göre seçim yapan özel sektör çalışanlarının tutumları araştırılmıştır. Araştırmacılar, "kafeterya sistemiyle" çalışanlara geniş bir seçim hakkı sunulduğunun altını çizmiştir. Kafeterya sisteminde sunulan seçeneklerden bazıları; alışveriş çeki, dinlenme, eğlence veya spor faaliyetlerinde kullanılacak hediye kartları, yiyecek-içecek, eğitim, sağlık ve tatil harcamaları, emekli fonu katkısı ve şehir içi ulaşım yardımlarıdır. Araştırma sonucunda, yan hak ve menfaatlerin işyeri seçiminde önemsiz bir kriter olduğunun belirtildiği; fakat işe girdikten sonra çalışanda memnuniyet yarattığı ortaya çıkmıştır. Öte yandan iş güvencesinin olduğu durumlarda yan hak ve menfaatler motivasyonu artıran bir faktördür. Çalışmaya katılanların yarısından fazlası, daha çok yan hak ve menfaat ödemesi almak için daha fazla çalışabileceğini belirtmiştir. Bu sonuca dayanarak, yan hak ve menfaatlerin güçlü bir teşvik unsuru olduğu belirtilmiştir (Pasztor ve Valent, 2016: 133-138).

Özetlemek gerekirse, spesifik ödüllendirme stratejilerinden biri olarak görülebilecek "yan hak ve menfaatlerin 'esnek' bir yapıya kavuşacak şekilde geliştirilmesi" önerilen bir yan hak tasarımıdır (Armstrong, 2006: 126-127, 154).

### **1.1.3.2. Yan Hak ve Menfaat Paketinin Kapsamını Etkileyen Faktörler**

Yan hak ve menfaat uygulamalarının kapsamı ve niteliği, devletin sosyal programlarına, ülkenin işgücü pazarının rekabet gücü ve büyüklüğüne, ulusal kültüre ve geleneklere göre ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Avustralya'da emeklilik birikimi devletin desteklediği emeklilik sandığı aracılığıyla yapılmakta, bu nedenle de işletmeler genellikle emeklilik ile ilgili uygulamalar sunmamaktadır. Özel sektör emeklilik planlarının köklü ve önemli bir geçmişe sahip olduğu ve işverenlerin %95'inin emeklilik

uygulamaları teklif ettiği İngiltere’de ise durum farklıdır. Sağlık hizmeti ve çeşitli sigorta uygulamalarında da farklılıklar olduğundan, yan hak ve menfaatler konusunda ilgili en iyi kararlar, iş standartları ve çalışan beklentileri kavranarak yerel düzeyde verilmelidir. Ancak işletmeler yan hak ve menfaat paketlerini tasarlarırken küreselleşmenin etkilerini göz ardı etmemelidir. Küreselleşme, ülke ekonomisini değiştirmekte, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını farklılaştırmaktadır. Yeni pazarlara açılan çokuluslu şirketler, yan hak ve menfaat stratejilerini girdikleri pazardaki ev sahibi ülkenin ekonomisine ve kültürüne yaymakta ve entegre etmektedir. Bu süreç, yalnızca çokuluslu şirketler için değil, aynı zamanda hızla gelişen ve değişen pazarları için doğru yan hak ve menfaat modelleri bulmaya çalışan yerel şirketler için de yeni modeller üretmektedir (Tomcikova, 2016: 3-4).

Yan hak ve menfaatler yaklaşımı, işgücü rekabeti, örgüt yaşam döngüsü ve kurumsal strateji gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin diğer firmalara kıyasla daha yeni olan bir teknoloji firması, daha düşük taban ücret vermeyi ve yeni başlayan çalışanlarını etkilemek için oldukça değişken teşvikler sunmayı seçebilir; fakat firma bir süre yan hak ve menfaat maliyetlerini mümkün olduğunca düşük tutmak isteyecektir. Ağırlıklı olarak kadın çalışan istihdam eden bir şirket ise, çalışanlarını cezbetmek ve onları elde tutmak için çocuk bakımı yardımı gibi aile dostu yan hak ve menfaatleri uygulamayı seçebilir; fakat bu şirket çalışanlarına piyasa şartlarında ortalama bir taban ücret sunacak ve bu ücret fazla değişkenlik göstermeyecektir (Mathis ve Jackson, 2010: 427). Aile dostu yan hak ve menfaatler, kadınları modern işgücünün kalıcı bir parçası haline getiren demografik değişimleri dikkate almaktadır. Çalışan kadınlar, hala aile sorumluluklarının büyük bir kısmını taşıdıklarından, bu gereksinimlerin karşılanması için düzenlemeler yapılması gerektiğini düşünülmektedir. Okul saatlerine göre ayarlanan esnek çalışma saatleri ve kreş hizmeti bu uygulamaların en bilinen iki örneğidir. Kadın çalışanlara özel ders, burs gibi eğitim yardımları sunulabilir (Daley, 2008: 25).

Kuşak ve yaş farklılığı da çalışanların yan hak ve menfaat beklentilerini değiştirebilmektedir. Örneğin emekliliği yaklaşmış olan “baby boomer” kuşağı emeklilik ve sağlıkla ilgili sunulan yan hak ve menfaatlerle ilgilenirken, genç kuşak daha çok esnek ve uyarlanabilir paketlerle ilgilenmektedir. Bu nedenle işletmeler tarafından yapılacak planlar ve sunulacak yan hak ve menfaat paketleri tüm çalışanları kapsayıcı olmalı ve mümkün olan en yüksek düzeyde memnuniyet yaratmalıdır (Mathis ve Jackson, 2010: 427-429).

Bazı işletmelerde sunulan yan hak paketlerinin içeriği yönetim kararına bağlı olarak pozisyona göre de değişebilmektedir. Örneğin turizm sektöründe, resmi otomobil tahsisi, cep telefonu, araç, ücretsiz otopark, ev eşyası, kulüp üyeliği, özel akşam yemeği, sosyal



etkinlikler için bilet, yöneticilerin aile üyelerinin korunması, hukuki/finansal konularda danışmanlık, profesyonel konferans ve toplantılara katılım, işletmenin uçak ya da yatını kullanabilme, işletmenin kredi kartını kullanabilme, tıbbi bakım ve tedavilerin ödenmesi, çocukların okul masraflarının karşılanması vb., yöneticilerin parasal kazanımlarına ek olarak sunulan son derece kapsamlı yan hak ve menfaat örneklerine rastlanabilmektedir. Özetlemek gerekirse, yan hak ve menfaatlerin kapsamı ve niteliği, bağlı bulunulan pazara, ülkenin ekonomisine, örgüt yapısına, yönetim kararına, çalışanların demografik özelliklerine vb. değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Kapsam ve nitelikleri değişse de yan hak ve menfaat paketlerinin ortak özelliği çalışanların 'iş koşullarını iyileştirme', 'sıkıntılı günlerini güvence altına alma' ve 'işveren ile çalışan arasında güvence sistemi geliştirme' amacıyla olunmasıdır (Yenipınar, 2005: 196-202).

### **1.1.3.3. Yan Hak ve Menfaatlerin Çalışan Davranışlarına Etkisi**

Yan hak ve menfaatler konusunda yapılan araştırmaların genellikle odaklandıkları sorular ve ortaya koydukları bulgular bu paketlerin varlığının ve esnek/etkin kullanımının, çalışanları iş tatminini, işletmeye bağlılığını ve memnuniyet düzeyini artırdığı yönündedir.

Yan hak ve menfaat ödemeleri ücret paketinin önemli bir bileşeni olduğunda çalışanların iş tatmini düzeyini artırmaktadır (Artz, 2010: 626). Tessema vd'nin yaptıkları ve ödüllendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada (2013: 10) bağımsız değişkenlerden biri yan hak ve menfaatlerdir. ABD, Malezya ve Vietnam'da 1195 kişinin katılımıyla yürütülen bu araştırmaya göre yan hak ve menfaatlerin varlığı ve etkin kullanımı, çalışanların 'işten ayrılma niyeti', 'devamsızlık', 'performans düşüklüğü', 'yüksek işgücü devir oranı' vb. olumsuz davranışlarını azaltan bir iş tatmini düzeyine ulaşmalarını sağlamaktadır; dolayısıyla yöneticiler için işgücünde rekabet avantajı yaratan önemli bir araçtır (Tessema vd., 2013: 10)

2009 yılında Bae tarafından yapılan çalışmada da, yan hak ve menfaatlerden duyulan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, kendilerine sunulan yan hak ve menfaatlardan memnun olan çalışanlar memnun olmayan çalışanlara kıyasla işten ayrılmayı daha az düşünmektedir (Bae, 2009: 48-49).

Hussein'e göre işletmeler çalışanlarına onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, en çok değer verdikleri yan hak paketlerini tasarlayıp sunduklarında, çalışanların memnuniyet düzeyleri artacaktır. Başka bir deyişle, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarıyla örtüşmeyen yan hak ve menfaat paketleri, yarattığı memnuniyetsizlik nedeniyle karşılık bulmayan bir maliyete dönüşecektir (Hussein, 2011: 50-52).

Çalışanlar, kendilerine sağlanan yan hak ve menfaatlerden finansal açıdan memnun olduklarında, örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Sinclair vd'nin yaptıkları araştırmaya göre, emeklilik, tatil ve hastalık izni gibi yan hak ve menfaat uygulamalarına değer veren katılımcılar işyerlerine daha güçlü bağlarla bağlıdır (Sinclair vd., 2005: 19). Lane tarafından yapılan çalışmaya göre de yan hak ve menfaatler örgütsel bağlılıkla birlikte yönetime olan güveni de olumlu etkilemektedir. Bu durumun nedeni, yan hak ve menfaatlerin maliyeti yükselse dahi, işletmelerin maliyetleri kontrol altına almaya çalışarak çalışanlarına yine de yeterli ve tatmin edici yan hak ve menfaat paketi sağlamaya devam etmesi olarak açıklanmıştır. Lane'e göre çalışanların yönetime duydukları güven, kısmen de olsa işverenleri tarafından uygulanan yan hak ve menfaat maliyetlerini azaltma stratejilerinin inandırıcılığıyla ilgili olabilmektedir. Çalışanların yan hak ve menfaatlerdeki değişimlerin gerekliliğine, yan hak ve menfaatlerin etkin ve adil oluşuna ikna edilmesine bağlı olarak, yönetime duyulan güven de etkilenecektir. Aynı çalışmaya göre, yan hak ve menfaatler çalışanın stres seviyesini de etkilemektedir. Sağlık ya da emeklilik konuları hakkında endişe duyan çalışanlar, kendilerini tehdit altında hissederek stresle tepki gösterebilmekte, öte yandan yan hak ve menfaat paketleri ile ilgili endişe duymayan ve bu konuda kendini güvende hissedilen çalışanlar düşük stres seviyelerinde tepki verebilmektedir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların yaşı, görev süresi ve ücret düzeyi göz önüne alındığında, yan hak ve menfaatlerin, 'örgütsel bağlılık', 'yönetime olan güven', 'işten ayrılma niyeti', 'stres seviyesi' ile ilişkilidir; dolayısıyla yan hak ve menfaatlerin ödüllendirme süreçlerindeki önemi dikkate alınmalıdır (Lane, 1993: 99-100).

## **1.2. Havacılık Sektöründe İKY'nin ve Yan Hak ve Menfaat Uygulamalarının Stratejik Rolü**

Havacılık sektörü gün geçtikçe gelişmekte, küreselleşen dünya ekonomisinin önemli ve büyük bir parçası haline gelmektedir. Sektör, ülkelerin turizm ve ticaret faaliyetlerine katkı sağlarken, aynı zamanda uluslararası yatırımlara da olanak yaratmaktadır. Havacılık sektörü, istihdama doğrudan ve dolaylı olarak büyük katkılar sağlamaktadır ve ülkelerin gelişmişlik düzeyini gösteren önemli bir göstergedir.<sup>3</sup> Havacılık sektörü, askeri amaçlar dışında gerçekleşen ve havacılığın ticari faaliyetlerini kapsayan bir sektördür; askeri herhangi bir amaç gütmeksizin, insan ya da eşyanın havayolu aracılığıyla bir havalimanından başka bir

<sup>3</sup> Özel sektör havacılığıyla ilgili yazılı kaynaklar incelendiğinde, aynı anlamda kullanılan, sivil havacılık kavramı da karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, aynı anlama gelen bu iki kavram "havacılık sektörü" olarak ele alınacaktır.

havalimanına taşınması sürecini içermektedir (Çebi, 2014: 3). Bir diğer tanıma göre havacılık sektörü; İnsanların, canlıların ve eşyaların etkin ve emniyetli bir biçimde havadan taşınabilmesi adına havaalanları, hava aracı işleticileri, hava trafiğiyle ilgili her türlü destek, altyapı ve tamamlayıcı tüm hizmetleri sağlayan birimlerin oluşturduğu bir sistemdir (Kuyucak, 2007: 6).

Dünyada sivil havacılık faaliyetlerinin başlamasında I. ve II. Dünya Savaşları'nın önemli bir payı bulunmaktadır. Bu dönemler havacılığın altın çağı olarak nitelendirilmektedir. Savaşlarda hava araçlarının öneminin anlaşılmasıyla yaşanan teknolojik gelişmeler havacılık faaliyetlerine de yansımıştır. Başlangıçta askeri amaçlarla kullanılan bu hava araçları yük ve yolcu taşımacılığının vazgeçilmezi haline gelmiştir (Saldıraner, 2016: 11).

Türkiye, havacılık faaliyetlerine 1912-1913 yıllarında başlamış, uzun yıllar yolcu taşımacılığı ve uçak yapımında büyük gelişmeler içerisinde olmuş, fakat II. Dünya Savaşı sonrasında seksenli yıllara kadar duraklama evresine girmiştir. Özel sektöre, havalimanı işletmeciliği ve hava taşımacılığı hakkını veren 1983 yılında çıkarılan yasa ile birlikte Türk Sivil Havacılığı yepyeni bir döneme girmiştir (Küçükönal ve Korul, 2003: 37). Ülkemizde havacılık sektöründe faaliyet gösteren birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler; hava taşıma işletmeleri, bakım ve eğitim işletmeleri, yer hizmetleri kuruluşları, havalimanı, heliportlar ve iniş şeritleri, özel sektör tarafından işletilen terminaller olarak sıralanabilir. Türkiye'de toplamda 56 havalimanı bulunmaktadır.

2018 yılına ait toplam yolcu sayıları incelendiğinde, bir önceki yıla göre %9'luk bir artış olduğu görülmektedir. Son 10 yılda ortalama yıllık artış %10,5 olarak kaydedilmiştir. 10 yıl öncesine kıyasla yolcu sayısında %145'lik artış olmuştur.<sup>4</sup> Tablo 1.5 ile Türkiye'deki son 10 yıla ait yolcu sayıları gösterilmektedir.

---

<sup>4</sup> <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx> (erişim tarihi: 20.03.2019).

**Tablo 1.5 Son 10 Yıla Ait Yolcu Sayıları**  
**Yıllık Yolcu Trafığı**  
**(İç hat, Dış hat ve direkt transit yolcuları dahil)**

Yıllar	Yıllık Yolcu Trafığı (İç hat, Dış hat ve direkt transit yolcuları dahil)
2008	79.887.380
2009	86.001.343
2010	103.536.513
2011	118.292.000
2012	131.029.516
2013	149.995.868
2014	166.181.339
2015	181.437.004
2016	174.153.146
2017	193.576.844
2018	210.947.639

**Kaynak:** [www.dhmi.gov.tr](http://www.dhmi.gov.tr)

İstihdam verileri incelendiğinde, tüm dünyada sektörün 65.5 milyonluk istihdam yarattığı görülmektedir. Bu istihdamın 10.2 milyonu doğrudan havacılık sektörü çalışanları, 10.8 milyonu sivil havacılığın dolaylı etkilediği sektörlere, 7.8 milyonu sivil havacılığın teşvik ettiği sektörlere ve 36.7 milyonu ise sivil havacılığın katalizör rolü oynayarak büyümesinde katkı sağladığı turizm sektörüne aittir.<sup>5</sup> Türkiye'ye bakıldığında sektörde istihdam edilen çalışan sayısının her yıl artış gösterdiği görülmektedir. 2003 yılında 65 bin civarında olan çalışan sayısı, 2017 yılında 196 bin rakamını aşmıştır. Sektörün toplam cirosu son 14 yıl içerisinde 29 kattan fazla artış göstermiştir. Sektörde gerçekleşen bu rakamsal gelişmeler Tablo 1.5'te gösterilmektedir (SHGM, 2018: 28).

**Tablo 1.6 Havacılık Sektörü Ciro ve Personel Sayısı**  
**Ciro Miktarı**

Yıllar	Çalışan Sayısı	Ciro Miktarı (Milyar TL)
2003	65.000	3,06
2015	133.407	22,89
“2016	191.709	70,24
2017	196.041	91,63
2018*	205.000	110,00

**Kaynak:** [www.shgm.gov.tr](http://www.shgm.gov.tr)

\*2018 yılı rakamları tahminidir. Kesin sonuçlar henüz açıklanmamıştır.

<sup>5</sup> <https://aviationbenefits.org/economic-growth/employment/> (erişim tarihi: 18.03.2019)

Havacılık işletmeleri, sektördeki bu gelişmeler nedeniyle tüm süreçlerini stratejik olarak ele almak durumundadır. Sektörü etkileyen dinamizm, inovasyon, emniyet ve güvenlik konularındaki hassasiyet ve sürekli eğitim ihtiyacı insan kaynakları süreçlerini etkilemektedir. Şenel'e (2018: 106) göre havacılık işletmeleri, pazara yönelik rekabet stratejilerine uygun insan kaynağını elde etmeyi, elde tutmayı ve sürekli eğitim programlarıyla performans ve yeteneklerini yüksek seviyelere çıkaracak stratejileri geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamayı başarmak zorundadır.

Havacılık sektörü her ne kadar teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olsa da, sektördeki insan faktörünün önemi ve duyulan işgücü ihtiyacı inkar edilemez. Dolayısıyla sektördeki işletmeler için, nitelikli ve yetenekli çalışanları bulmak kadar bu çalışanları elde tutmak ve memnun etmek de önemlidir. Havacılık sektöründeki işletmeler dinamik, yoğun tempolu, uzun çalışma saatlerine sahip ve 7/24 kesintisiz faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu nedenle sektör çalışanlarının İK uygulamalarından beklentileri diğer sektördeki çalışanlara kıyasla farklılaşabilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren az sayıdaki işletme sahip olduğu beşeri sermayesini etkin bir biçimde yöneterek sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Havacılık işletmeleri bu avantajı sağlamak adına çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya ve iş gücü devir hızını düşürmeye önem vermektedir (Dalmış, 2018: 127). İnsan kaynağı işletmelerin mal ve hizmet üretebilmelerinde ve/veya pazarlayabilmelerinde en önemli kaynaktır. Kalifiye işgücüne ihtiyaç duyulan havacılık sektöründe bu konu çok önemlidir. Havacılık sektöründe kalifiye personele duyulan gereksinim yüksektir, fakat bu duruma karşın kalifiye personel konusundaki arz oldukça düşüktür. Bu bakımdan personel yönetimi fonksiyonunun havacılık sektöründeki hizmet işletmeleri içerisinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Sürmeli vd., 1991: 59). Küçükönel ve Korul'a göre (2003: 65) de, tüm dünyada teknolojik devir hızının en fazla olduğu sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir ve teknolojiye bağımlı bu iş kolunda en büyük ihtiyaç nitelikli iş gücüdür. Sektörün odağında olan insanın, motivasyonunu, performansını, uyumunu, verimini, iş doyumunu ve bunlara bağlı olarak yaşam doyumunu etkileyen örgütsel ve bireysel faktörlerin neler olduğunu bilmek ve önlemini almak gerek havacılık kazalarının önüne geçilmesini gerekse çalışanların daha mutlu ve huzurlu bir yaşam sürmesini sağlayacaktır (Kanbur ve Erol, 2017: 53).

2017 yılında yapılan bir çalışmada, Türkiye'deki sivil havacılık sektörünün SWOT analizi yapılmıştır. Hazırlanan bu çalışmada, sektörün güçlü yönlerinden birinin mevcut demografik ve işgücü yapısı olduğu belirtilmektedir. Bu ifadeyle altı çizilen nokta; Türkiye'nin, havayolu sektöründe gerçekleşen hızlı büyüme nedeniyle doğacak insan kaynağı

ihtiyacını karşılayan bir genç nüfusa sahip olduğudur (Bakır vd., 2017: 161, 169). İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanabiliyor olması sektör için büyük bir avantaj olsa da bu kaynağı elde tutmak, geliştirmek ve bu kaynaktan yüksek performans almak stratejik bir konudur.

Birer imalat işletmesi olan yedek parça, hava aracı ve ikram malzemesi üreticileri bir kenara bırakıldığında, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler birer hizmet işletmesidir. Havacılık işletmelerinde, ağırlıklı olarak hizmeti geliştirmeye ve çeşitlendirmeye yönelik araştırma, geliştirme ve pazarlama faaliyetleri yer almaktadır. Sunulan hizmetlerin maliyeti, çeşitliliği ve kalitesi faaliyetlerin devam edip etmemesinde en belirleyici unsurlardır. Havacılıkta faaliyet gösteren işletmelerde diğer hizmet işletmelerine göre birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları hava aracına bağlı olarak uçak tipi, hız, rahatlık, gürültü, uçuş ağırları ve uçuş zamanları hizmet yoğunluğu ve uygunluğu, fiyat tarifeleri, ulaşım noktaları, güvenlik, uçuş esnasında sunulan hizmetler ve güvenlik konuları olarak sıralamak mümkündür. Ayrıca müşteri profiline çok değişken olması havacılık sektöründeki hizmet işletmeleri tarafından sunulan hizmetin özelliğini arttırmaktadır. Serbestleşme ve küreselleşme eğilimlerinin etkisiyle “güçlünün ayakta kalabileceği” bir pazarda hizmet kalitesi işletmeler için rekabet üstünlüğü sağlamak ve çok etkili bir silah haline gelmektedir (Dikyol, 2007: 5-6).

Benligiray ve Kurt’a göre, rekabet yoğun bir pazar içerisinde bulunan havacılık işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin yolu, İK stratejileri ile örgüt stratejilerinin entegrasyonundan geçmektedir. Sektördeki işletmeler gelecek odaklı olmalı; İK politikaları ile pazarın yapısı arasında uyum sağlamalı; örgütün geleceği için ileride ihtiyaç duyulacak yetenekleri yetiştirebilmeli, geliştirebilmeli, elde tutabilmeli ve çalışanların farklılıklarını bir değer olarak görüp yöneterek bunu avantaja çevirebilmelidir. Bu işletmeler, personelini maliyet unsuru yerine iş ortakları ve fark yaratan üstünlükler olarak değerlendirmelidir. Dolayısıyla sektördeki işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yolu yalnızca maliyete odaklanan ya da farklılaşan ürün ve hizmetler sunmaktan değil, sunulan hizmetlerin sürekliliğini sağlayıp geliştirebilecek nitelikte işgörenlere sahip olmaktan geçmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri üst yönetime yakın olmalı ve stratejik kararlarda söz sahibi olmalıdır. Bu şekilde örgütün gelecek stratejileri personele ulaşacak ve bu stratejiler için gerekli olan beşeri sermaye planlanabilecektir (Benligiray ve Kurt, 2016: 364).

Havayolu sektöründe yoğun bir rekabet olduğundan emniyet, yüksek kalite ve güvenilirlik gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla havayolu işletmesi personeli önemli bir rol oynamaktadır. Rekabet avantajının gelişmesi, bölgesel entegrasyon ve

yeni pazarların açılması insan kaynaklarının stratejik olarak uygulanmasını gerektirmiştir. Havayolu işletmelerinde İK'nın önemli rollerinden biri nitelikli çalışanların işletmeye çekilebilmesini sağlamaktır. Yoğun ve dinamik rekabetin yaşandığı bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler, beceri ve kişisel nitelikleri kadar kabiliyetleri ile de doğru orantılı seçilmiş çalışanları işe almak ve geliştirmek konularında daha çok gayret göstermektedir. Sektörde İK tarafından yürütülen bir diğer önemli faaliyet ise çalışan motivasyonunu yüksek tutmaktır. İşletmeye daha nitelikli çalışanların çekilmesi, mevcut nitelikli çalışanların uzun süre şirkette çalışması ve çalışanların daha verimli olabilmesi yüksek motivasyonu sağlayan İKY ile mümkün olabilmektedir (Küçükönal ve Korul, 2002: 89).

Sektör İKY'yi, yapılan faaliyetlerin hassasiyeti, gelişmiş teknolojilerin kullanılması, yoğun rekabetin bulunduğu ortamda farklı kesimlere yönelik hizmetlerin sunulması, gerek ulusal gerekse uluslararası mevzuatlara uyularak faaliyette bulunuyor olunması gibi önemli faktörlerden ötürü ayrıcalıklı bir yere konumlandırmaktadır. Diğer sektörlerle kıyasla havacılık sektörü hata affetmeyen ve insan unsurunun birincil derecede etkili olduğu bir sektördür (Kesikbaş, 2006: 65).

Havacılık sektörü, özellikle 2000'li yıllardan sonra gelişme kaydetmeye başlamış, bu hızlı gelişme insan kaynakları bağlamında bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. Sektör çalışanları genellikle uzun mesailer yapmakta, bu da çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Özellikle turizm bölgelerinde gerçekleşen havacılık faaliyetlerinde, yolcu sayısının yaz dönemlerindeki artışı nedeniyle mevsimlik çalışanlar istihdam edilmekte, mevsimlik çalışmanın yarattığı olumsuz etkiler sektörde hissedilmektedir. Sektörün insan kaynağı ile ilgili olarak yaşadığı genel sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Macit ve Macit, 2017: 81-82):

a) Lisanslı personel açığı: Gerek ulusal gerekse uluslararası havacılık örgütlerinin lisanslandırma ile ilgili mevzuat uzun ve zor süreçlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla havacılık eğitimi almış kişiler dahi lisanslandırma konusunda sorunlar yaşamaktadır.

b) Eğitim kurumlarının sektörün hızlı gelişimine cevap verecek gereksinimi karşılayamaması: Eğitim kurumları uzun süren müfredat ve yasal düzenlemeler ile eğitim vermektedir. Bu nedenle az sayıda ve uzun vadede çalışan yetiştirilebilmektedir.

c) Sivil havacılık sektöründeki eğitimin standart bir yapıda olmaması: Eğitim veren kurumların ortak bir müfredat zorunluluğunun olmaması nedeniyle eğitim standart hale getirilememektedir. Bazı eğitim kurumları kendi özelliklerine göre, bazı kurumlar ise ticari kaygılarına göre müfredat oluşturmaktadır.

d) Çalışanlar üzerindeki ağır sorumluluk ve yük: Sektör, yedi gün yirmi dört saat aktif ve yoğun olarak işlemektedir. Bu durum çalışanların yoğun çalışmalarına ve çoğu zaman daha uzun vardiyada kalmalarına neden olmaktadır. Emniyet ve güvenliğin çok önemli olduğu bu sektörde bu durum çalışana aşırı sorumluluk yüklemektedir.

e) Sosyal hayatı olumsuz etkilemesi: Uzun süreli çalışma ve kimi zaman farklı destinasyonlarda çalışma zorunluluğu çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını olumsuz etkilemektedir. Uzun yıllar boyunca bu sektörde çalışan kişilerin ailevi ve sosyal yönden eksik kaldığı görülebilmektedir.

f) Ücretlerin yetersiz oluşu: Havacılık sektöründe çoğunlukla faaliyet gösteren özel şirketlerin, “minimum maliyet maksim gelir” anlayışı ile izledikleri ücret politikalarıyla çalışan giderleri düşük tutulmaya çalışılmaktadır. Bu durum yoğun tempoda çalışan sektör çalışanlarının ücret yönünden tatmin olmamasıyla sonuçlanmaktadır.

g) Mesleki yeterlilikler: Sivil havacılık sektöründe, minimum düzeyde de olsa yabancı dil bilgisi ve temel havacılık bilgisi gerekmekte, bu gereklilik nedeniyle çalışan istihdamı zorlaşmaktadır. Farklı sektörlerden çalışanların sivil havacılık sektöründe istihdam edilmesi ise mesleki zorunluluklardan ötürü zorlaşmaktadır.

h) Fiziksel yeterlilikler: Yer çalışanları ve uçucu çalışanlar için boy-kilo, sağlık durumu, diksiyon ve duyma yeterlilikleri, bazı fiziki kriterlerin zorunlu tutulması istihdamı zorlaştıran nedenlerindedir.

i) Eğitimler ve sertifikasyon zorunluluğu: Sivil havacılık sektöründe emniyet ve güvenliğin çok önemli olması nedeniyle sektör çalışanlarının yapacakları işlerle ilgili birtakım eğitimler ve sertifikalar alması gerekmektedir. Alınan bu eğitimlerin çalışanlara sektör dışında faydası olmadığından, bu sertifika ve eğitimlere sahip çalışanların sektör dışında iş bulmaları kolay olmayacaktır.

Havacılık sektörünün kronik sorunları haline gelen ve çoğu zaman işletmelerin stratejik planlarını etkileyebilecek ölçüde önem kazan yukarıdaki sorunların çözümünde, işletmelerin İK birimlerinin misyonu oldukça kritiktir. Örneğin ücretlendirme konusu ele alındığında, uzun çalışma saatlerine kıyasla alınan düşük ücretlerin memnuniyetsizlik yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Turizm sektöründe her ne kadar sektörün kariyer yapısı ve avantajları daha önemli gibi görünse de çalışanlar, işten ayrılma nedeninin düşük ücretler olduğunu sıklıkla dile getirmektedir. İstihdam ettiği kişilerin büyük çoğunluğunu hareket halindeki genç insanların oluşturduğu turizm işgücü devir hızının çok yüksek olduğu bir sektördür; bu nedenle işe alım sektör için alışılmış bir sorundur (ILO, 2001: 48, 55).



Türkiye’de havacılık sektörü üzerine yapılan örgütsel bağlılık konusundaki araştırmaların sonuçlarına göre çalışanların bağlılığının sağlanması için başarılı ve yüksek performans gösteren çalışanlara terfi, ücret iyileştirmesi gibi ödüllendirmelerin uygulanması önerilmektedir (Nacar, 2017: 131; Demirbaş, 2017: 52). Sektörde, serbest piyasa rekabeti öne sürülerek işgücü maliyetlerini düşürmek adına çeşitli baskıların olduğunu söylemek mümkündür. Ülkemizdeki havacılık sektörü çalışanları esnek çalışma şartları, mevzuattaki eksiklik ve boşluklar ve işgücü eksiğinden dolayı çağdaş ülkelerdeki meslektaşlarına göre daha uzun sürelerde daha düşük ücretlere çalışmaktadır. Bu durum gerek çalışanlar gerekse yolcular açısından güvensiz ve sağlıksız yolculuk ve çalışma ortamlarına yol açmaktadır (Ceylan, 2010: 114).

Havayolu işletmesi çalışanlarının brüt maaşı genel olarak taban ücret, fazla mesai veya teşvik ve doğrudan görevle ilgili diğer ücretleri kapsamaktadır. Havayolu çalışanlarının bir bölümüne sabit bir ücret ödenirken, bazı uçuş personeline minimum uçuş saatini geçen her saat için saat başı belli bir ücret ödenmektedir. Uçuş personeli bağlı bulunduğu istasyon dışında başka bir yerde ikamet etmek durumunda kaldığında kalacak yer ve harcırah tahsisi yapılmaktadır. Günümüzde havayolu işletmesi çalışanları, hayat standartlarını yükseltecek ödeme, destek ve kolaylıklar da beklemektedir. Çalışanlara sağlanan bu tür olanaklar son yıllarda önem kazanmış, sağlanan bu olanaklar sayesinde çalışanların bağlılığının arttığı ve iş başvurularının sayısının arttığı işletmeler tarafından dile getirilmiştir. Güngör’ün yer hizmetleri çalışanları üzerine yaptığı ve İKY fonksiyonlarını ele aldığı çalışmasında katılımcıların %88’i etkin ücret yönetimin önemli olduğunu belirtmiştir; başka bir deyişle etkin ücret yönetimi, havacılık yer hizmetleri çalışanlarının örgütte kalmalarını etkileyen önemli bir unsurdur (Güngör, 2013: 134, 188).

Havacılık sektörü çalışanları üzerine yapılan bir başka araştırmaya göre, çalışanların işletmelerinin ödüllendirme politikalarını ve verilen ödülleri önemsedikleri belirtilmiştir. Çalışanlardan beklenen olumlu davranışların ortaya çıkması noktasında, onların izlenen ödüllendirme politikasının doğruluğu ve adilliğine ilişkin algılarının etkili olduğu görülmüştür (Çapan, 2018: 187). Yer hizmetleri çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine yapılan diğer bir çalışmada, işçi kadrosunun, kariyer beklentisinden çok, dışsal tatmin kapsamındaki ücret, sosyal haklar, ödüllendirme ve çalışma şartlarına yönelik beklentilerinin olduğunun altı çizilmiştir (Artan, 2018: 97). Bu çalışmalardan yola çıkılarak, havacılık işletmelerinde ödüllendirme stratejilerinin profesyonel olarak ele alınması, mavi yaka ve beyaz yaka çalışanların beklentileri konusunda titiz bir incelemenin yapılması gerekliliğine vurgu yapılmalıdır.

Şenel'in hava kargo işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların, işletmenin sunduğu bireysel emeklilik veya özel sağlık sigortası gibi uygulamaların örgüt stratejilerini destekleme noktasında önemli bir faktör olduğunun farkında olduğu belirtilmiş, fakat bu uygulamaların işletmenin tümüne yayılmasını sağlayacak maddi katkının sınırlı olabileceği de ifade edilmiştir. Maddi veya maddi olmayan ödüllendirmeler ile biçimsel veya biçimsel olmayan ödemelerden oluşan ücretlendirme sisteminin, işgören beklentilerinin karşılanması ve işgörenlerin performansına sağlayacağı olumlu katkıdan dolayı örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesinde büyük katkı sağlayacağı dile getirilmiştir (Şenel, 2018: 163).

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin mutabık kaldıkları konu, üniversitelerin sivil havacılık bölümü mezunlarının yeterli düzeyde İngilizce bilmeleri gerektiğidir. Pilotaj okulları haricinde, kabin memuru, bakım personeli ve yer hizmetleri personelinin üniversite eğitimlerinde yeterli İngilizce eğitimi planlanmadığı, planlanan programlarda ise verilen İngilizce eğitiminin yeterli kalitede olmadığı gözlemlenmektedir. Öğrenciler, yabancı dil konusundaki altyapılarının zayıflıkları nedeniyle sektörün beklediği yetkinlik düzeyine erişememektedir (Karaağaoğlu, 2015: 72). Bu durum işe alım süreçlerini ciddi şekilde etkilemektedir. Mesleki yeterliliğe sahip, fakat yabancı dil konusunda sektörün beklentilerinin altında kalan mezunlar işe girdikten sonra yabancı dil eğitimi konusunda işverenlerce desteklenmelidir.

Sektördeki insan kaynağıyla ilgili sorunlardan biri de bahsedildiği gibi kalifiye personel bulma konusunda yaşanan zorluklardır. Mesleki yeterliliği, lisansı ve eğitimi yeterli olmayan personelin sektörde tutunması kolay olmayacaktır. Havalimanı, havayolu, hava seyrüsefer hizmetleri, yer hizmetleri, kargo, emniyet, turizm, seyahat ve daha birçok havacılık sektörüyle ilgili alanlarda eğitimin kritik bir rolü vardır. Sektörün içerisinde olan herkes için güvenlik ve emniyet kurallarına uygun eğitim zorunluluklarını tamamlamak gerekmektedir. Bu kadar hızlı gelişen ve büyüyen bu sektördeki iş yükünü kaldırarak olan insan kaynağını yetiştirecek eğitimler sektör için ayrı bir öneme sahiptir (Uncular, 2014: 11). Havacılık sektöründeki eğitimli personel eksikliği turizm sektöründe de görülmektedir. Turizm sektörü, uluslararası standartlardaki tesis ve hizmetlerini sürdürebilmek için ister yönetim ister denetim isterse alt yönetim olsun her seviyede profesyonel nitelikte ve eğitimli personele ihtiyaç duymaktadır (Bhutia, 2014: 122). Bu durumun havacılık sektörü için de geçerli olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

İstihdamın niteliği meselesinde olduğu gibi, havacılık sektöründe karşılaşılan birçok sorun turizm sektöründe de yaşanmaktadır. Bu benzerliklerin nedeni iki sektörün benzer

çalışma koşullarına sahip olması ve birbirinin girdilerini etkileyen sektörler olmasından kaynaklanabilir. Turizm sektörü de havacılık sektörü gibi emek-yoğun bir sektördür ve 7/24 faaliyet gösteren canlı bir sektördür. Ayrıca her iki sektörde de vardiyalı ve mevsimlik çalışılması söz konusudur.

Suntur'un havacılık sektöründe yaptığı motivasyon araştırmasında, sektördeki sürekli değişim ve gelişimin işle ilgili devamlı gelişimi beraberinde getirdiği belirtilerek bu durumun çalışan motivasyonuna olumlu yansıdığından bahsedilmiş, fakat uçuş tariflerine dayalı iş yükü, mevsimsel iş yoğunluğu ve vardiyalı çalışma gibi nedenlerden dolayı çalışanların motivasyonunun düşük olabileceğinin altı çizilmiştir (Suntur, 2012: 106-107). Ulaştırma, kafe-bar ve konaklama gibi alt sektörlerde çalışan personelin farklı zaman dilimlerinde ve günün 24 saati hizmet sunması gerekmektedir. Bu durum farklı vardiyalar ve fazladan yarı zamanlı çalışma sürelerinin uygulanması anlamına gelmektedir (Ünlüöner ve Şahin, 2011: 14). Vardiyalı çalışma sistemi gibi sektörün çalışma koşulları, çalışanların tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren insan kaynakları birimleri, özellikle vardiyalı ve mevsimlik çalışan personelin iş tatmini ve motivasyonunu sağlamak adına farklı uygulamalar geliştirmelidir. Mevsimlik çalışma yapılan işin kalitesi ve işgücü devir hızını etkilemektedir. Turizm sektörünün mevsimlik özelliği eksik istihdama neden olmaktadır. İşgücünün geçici olması ve çalışanlar arasında örgütlenmenin zayıf olması nedeniyle asgari ücret düzenlemelerinin bulunduğu yerlerde dahi işletmeler personelini herhangi bir tazminat vermeksizin işten çıkarabilmektedir (Ünlüöner ve Şahin, 2011: 12-14).

İnsan unsurunun büyük önem taşıdığı turizm sektöründe, işletmelerin karşılaştıkları problemler personel, işveren ve müşteriler açısından önem arz etmektedir (Pelit ve Gülen, 2016: 208) Turizm sektöründe olduğu gibi havacılık sektöründe faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde de yaşanan problemlerin müşterileri etkilemesi oldukça muhtemeldir. Örneğin havayolu işletmelerinin maliyetleri içinde önemli bir payı bulunan insan kaynağı; hizmet işletmesi olmasından dolayı da havayolu işletmesinin karlılığı ve başarısını etkileyen önemli unsurlardan biridir (Saldıraner, 2016: 177). Verilen hizmetten memnun kalmayan müşterilerin olumsuz geri bildirimleri işletmelere gelir kaybı olarak dönmektedir. Dolayısıyla işverenler, müşteri memnuniyetini sağlamak için öncelikli olarak personel memnuniyetini önemsemelidir, fakat havacılık sektörü turizm sektörü gibi karma bir yapıya sahiptir. Şit'e (2016: 107) göre, turizm sektöründeki iş gücü, sosyo-demografik ve sosyo-kültürel bakımdan karma bir özellik taşımaktadır. Farklı yaş, gelir, meslek ve kültür grubundan olan insanlar turizm sektöründe aynı işletmede yer alabilmektedir. Çalışanların memnuniyeti için planlamalar yapan işverenlerin bu heterojen yapıyı dikkate alması faydalı olacaktır.

Ünlüöner ve Şahin, turizm sektörü çalışanlarını turistlerin memnuniyetini sağlamak için sunulan konaklama, taşıma ve diğer altyapı-üstyapı hizmetlerinin de üstünde yer alan bir bütünün kalbi olarak nitelendirmektedir. Lüks, son moda ve pahalı tesisler inşa ederek cazibesi arttırılmaya çalışılan bu bölgelerde hedeflenen ticari başarının yakalanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının temelinde hizmetlerin nitelikli çalışanlarla sunulması yatmaktadır. Bütün fiziksel yatırımlara anlam katan ve hedeflenen kazancın elde edilmesinde rol oynayan, hizmetin esas unsuru, insandır (Ünlüöner ve Şahin, 2011: 22). Küresel rekabette, verimli, eğitilmiş ve yetenekli işgücüne sahip olamayan destinasyonlar eksiklik ve ciddi sorunlar yaşayacaktır. Turistler ziyaretleri sırasında hem ülkenin fiziksel güzellik ve çekiciliklerini kullanma hakkı hem de işgücünün sunduğu yetenek ve hizmetleri satın almaktadır. Dolayısıyla, insan kaynağının geliştirilmesi, turizm sektöründeki karar vericilerin öncelikli olarak önem vermesi gereken bir konudur (Bahar ve Kozak: 2005: 126). Bu durum havacılık sektörü içinde geçerlidir. Artık müşteriler, parasını vererek satın aldığı hizmetin karşılığını alıp almadıklarını sorgulamaktadır. Ulaşım modları arasında havayolu ulaştırmacılığı altyapı ve hizmet üretimi açısından en pahalı olanıdır. Yolcuların bedelini peşinen ödediği hizmeti en mükemmel haliyle beklemesi olağan bir durumdur (Gün ve Küçükönel, 2004: 341). Havacılık sektöründeki hizmet işletmelerinde sunulan kalitenin boyutu, personelin tutumu ve performansı ile yakından ilgilidir. Yolcu tarafından beklenen bu mükemmel müşteri deneyimini sunacak personelin seçimi, eğitimi, motivasyonu ve performansının takibi işletmelerin rekabet edebilirlik gücünü etkilemektedir.

Havacılık ve turizm sektörlerindeki istihdamın benzerliği, bu iki sektörün insan kaynakları birimlerinin sorun çözme yöntemlerine de yansımaktadır. Örneğin havacılık sektöründe olduğu gibi, turizm sektörünün başarısı ve nihayetinde ulaşacağı nokta çalışanların kalitesine bağlıdır. Turizm sektöründeki İK'yı zorlayan asıl mesele; çalışanları görev yerlerine uygun bilgi, beceri ve tutuma göre işe almak ve onları elde tutmaktır. Turizm sektöründe işe alma, elde tutma ve çalışanları motive etme konusunda çeşitli yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gruescu vd., 2008: 172):

- a) İşyerinde yeterince temsil edilmemiş grupları hedeflemek,
- b) Çalışanlara kariyer gelişim imkanları sağlamak,
- c) Çalışanlara eğitim ve gelişim imkanları sunmak, örgütün eğitimi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görmesini sağlamak,
- d) Yönetim kademelerinin yetkinliğini sağlamak
- e) İş genişletme, iş zenginleştirme, rotasyon, iş paylaşımı ve iş tatmini de dahil olmak üzere görev tasarımlarını ve rolleri dikkate almak,

- f) Çalışanlarla, onların alternatif firmaların sağlayacağını düşündüklerinden daha iyi bir anlaşma yapmak,
- g) Düzenli olarak ücret ve maddi olmayan ödüllerin seviyelerini değerlendirmek,
- h) Çalışanların beklentilerini yönetmek,
- i) Tüm yeni başlayan çalışanların iyi planlanmış bir oryantasyon programını almalarını sağlamak,
- j) Aile dostu İK uygulamalarının yürütülmesinde eşitlik konusunu dikkate almak.

Bu anahtar çözümler, istihdamda benzer özellikler taşımalarından dolayı havacılık sektöründeki İK birimleri tarafından da uygulanabilir niteliktedir.

Bu tez çalışmasında yapılan araştırma havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Bu işletmenin çalışanları havaalanında görev yapmaktadır. Havaalanları, uçağın park edişine kadar olan trafik kontrol hizmetinin gerçekleştiği, yolcuların bagaj ve check-in işlemlerinin yapıldığı, uçak bakım hizmetleri de dahil olmak üzere birçok hizmetin gerçekleştiği alanlardır. Gittikçe artan ticarileşme ve serbestleşme ile birlikte havalimanı kavramının tanımı günümüzde epeyce genişlemiştir. Havalimanları, uluslararası hava trafiği geliş ve gidişleri için gerekli altyapıları sağlayan ve içerisinde gümrük, göçmenlik ve karantina gibi işlemlerinde yapılabildiği tesisleri bulunduran alanlardır.

Young ve Wells havaalanı İK yöneticilerinden beklenen görevleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (2011: 37):

- a) İş tanımı, ücretlendirme, işe alım ve yerleştirme, transfer, işten çıkarma, terfi, izin, ast-üst ilişkileri ve çalışma koşulları dahil olmak üzere çalışan sorunlarıyla ilgilenmek,
- b) Havalimanları için eşit haklar ve eşit fırsatlar sunmak,
- c) Çalışanların ücretlendirme konularını yürütmek,
- d) Departman yapıları için önerilmiş olan organizasyon değişimleri gözden geçirmek ve tavsiyelerde bulunmak, görev tanımlarını oluşturmak,
- e) Çalışan sorunlarıyla ilgili çalışanlar ve üst amirleriyle görüşmek,
- f) Çalışanlara ait dökümanları hazırlamak ve kayıtlarını tutmak,
- g) Aday görüşmelerini yapmak ya da görüşmeleri kontrol etmek.

Havacılık sektöründeki emniyet ve güvenlik konularının ehemmiyeti, farklı havacılık otoriteleri tarafından belirlenen standartlara uyma zorunluluğu düşünüldüğünde, havacılık sektöründeki İKY'yi diğer hizmet işletmelerine göre farklı dinamiklerin etkilediği söylenebilir.

Hava araçları ve yakıtlarını üreten işletmeleri bir kenara bıraktığımızda, havacılık sektörü hizmet üreten bir sektördür ve bu sektörde insan unsuru oldukça önemli bir yere

sahiptir. İnsan unsurunun ve dolayısıyla İKY'nin sektörde neden önemli olduğu daha önce aktarılan literatür bilgisi şu şekilde özetlenebilir: a) sektör sürekli gelişmekte ve sektöre her yıl büyük miktarlarda yatırımlar yapılmaktadır. İK bu yatırımları karşılayacak işgücünü temin eder, b) uzmanlık ve mesleki yeterlilik gerektiren iş alanlarının olması sebebiyle personelin gelişimini destekler. Ayrıca eğitimlerin ulusal ve uluslararası havacılık otoritelerinin standartlarına uygun yürütülmesini sağlar, c) sektörde işgücü devir hızı yüksektir. Aynı zamanda yoğun tempolu ve mevsimlik çalışma sektörün yıpratıcı taraflarındandır. İK işgücü devir hızını düşürmek ve deneyimli personelinin rakip firmalara geçmesinin önüne geçmek için stratejik ücretlendirme ve özendirici ödüllendirme konularında çalışmalar yapar, d) çalışanın, sunulan hizmetin kalitesinde önemli bir payı bulunmaktadır. Çalışan memnuniyetini sağlamaya dönük çalışmalar yapar ve hizmet ve yolcu odaklı çalışma prensibini örgütün tamamına benimsetir.

Tarihi gelişim içerisinde, önceleri makineye benzetilen insan bugün örgütlerin en önemli değeridir. İnsan unsuru rekabetin kıyasıya yaşandığı günümüz iş dünyasında eşitlenemeyen tek varlıktır. Bir örgütün rekabet ederken kullanabileceği unsurlar makine, metot, malzeme, çevre ve insan şeklinde sıralanabilir.

Bu unsurları havacılık kuruluşlarına uyarladığımızda insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Burada makine olarak kastedilen unsur uçaktır; kuruluşlar rekabet gücünü sorgularken uçakların kalitesine bakmalıdır. Metotlar, kuruluşun makine ve araçlarını verimli bir şekilde kullanması için geliştirdiği yöntemlerdir; havacılıkta doğru bölgeye doğru hat açmak uçakları kullanırken uygulanacak metotlardan biridir. Malzemeler ise, metotları uygularken ihtiyaç duyulan araç-gereçlerdir. Çevre unsuru denildiğinde, hem işyeri hem de havacılık kuruluşunun içinde bulunduğu alan akla gelmektedir, kuruluş bu alanı işini yapmak için en elverişli hale getirmelidir. İnsan unsuru ise şu ana kadar belirtilen tüm bu unsurları uygulayacak olan varlıktır. Ayrıca ilk dört unsuru ekonomik açıdan güçlü ve doğru stratejileri olan tüm örgütler sağlayabilmektedir, fakat insan unsurunu bu şekilde elde etmek mümkün değildir. Unutulmamalıdır ki, başarılı şirketlerin ortak özelliklerinden biri de sosyal uyum becerisi yüksek ve esnek insan kaynağıdır. Havacılık sektörünün önemli bir bölümünü bir hizmet alt kuruluşu olarak değerlendirilmesi ve hizmet işletmelerinde insan faktörünün ön planda olması sebebiyle insan unsurunun sivil havacılık sektörü içerisinde hayati bir değeri bulunmaktadır (Gürel, 2002: 68-69).

İnsanın çalışma amacının temelinde, birtakım ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu bulunmaktadır. Modern hayatta, sosyal, psikolojik ve fiziksel nitelikteki insan ihtiyaçları ancak belirli bir düzeydeki gelirin elde edilmesiyle karşılanabilmektedir (Çakır, 2006: 14). Bu

gelirlerin elde edilmesi noktasında, günümüzde işverenlerin çalışanlarına sağladığı yan hak ve menfaatler dikkat çekmektedir. Yan hak ve menfaatler, çalışanlara maaşları dışında sağlanan ödemelerdir. Ücret stratejileri içerisinde yer alan yan hak ve menfaat uygulamalarının da ücret faktörü gibi çalışanın iş tutumlarını etkilediği varsayılmaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümünde, insan unsurunun bu kadar kritik olduğu havacılık sektöründe, yan hak ve menfaat stratejilerinin sektör çalışanlarının davranışlarında nasıl bir etki yarattığını anlamaya yönelik yapılan araştırmanın bulguları aktarılacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### YAN HAK VE MENFAATLER ÜZERİNE HAVALİMANI ÇALIŞANLARI İLE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İşgücü piyasalarında rekabetin zorlayıcı etkileri hissedilirken, işverenler yetenekli çalışanları bünyelerine çekmek ve onları uzun süre elde tutmak için cezbedici ücret paketleri sunmaya çalışmaktadır. Günümüzde, Amerika ve Avrupa'daki şirketler çalışanlarına farklı yan hak ve menfaatler sunma arayışındayken, Türkiye'de birçok şirketin yan hak ve menfaat anlamında yemek, servis ve üniforma gibi uygulamaların dışına çıkmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, özel sektördeki İK uygulamalarında yan hak ve menfaatlerin çalışan algı ve davranışlarına etkisini, bir havalimanı işletmesi örneği üzerinden incelemeye çalışmaktır. Bu tez çalışmasını yapmaya teşvik eden en önemli neden, araştırmacının çalışanların yan hak ve menfaatlerle ilgili tutumuna yönelik merakıdır. Konu üzerine yeterince araştırma yapılmamış olması bu çalışmayı hazırlarken ayrı bir motivasyon kaynağı olmuştur. Araştırmanın yapıldığı firmada uygulanan esnek yan hak ve menfaat uygulamasının çalışan memnuniyet anketlerinde en yüksek memnuniyet ortalamasına sahip olması araştırmanın önemine vurgu yapar niteliktedir.

Araştırmada nitel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Nitel araştırma, insanı ve insanın yer aldığı sosyal olguları anlamaya ilişkin yapılan çalışmaların belirli bir derinlik gerektirmesi düşüncesinden doğmuştur. Nitel araştırmalar özünde, somut bilginin tümevarımcı yöntemle işlenmesi ve soyutlaştırılması çabalarıdır (Sığı, 2018: 63). Nitel araştırma, farklı metodolojik geleneklere dayanarak sosyal ya da insani problemleri keşfeden bir sorgulama sürecidir. Nitel araştırmada araştırmacı, karmaşık, bütünsel bir resim oluşturur, kelimeleri analiz eder, bilgi edindiği kişilerin detaylı görüşlerini aktarır ve araştırmayı doğal bir ortamda yürütür (Creswell, 1998: 15). Nitel araştırma yöntemi, insanın, kendi sınırlarını çözmek ve kendi gayretiyle şekillendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini bulmak için geliştirdiği bilgi üretme yöntemlerinden biridir (Özdemir, 2010: 326). İnsan davranışları yalnızca bütüncül ve esnek bir yaklaşımla incelenebilir. Araştırmaya dâhil olan kişilerin görüş ve deneyimleri bu yaklaşım için büyük önem taşımaktadır. Gerçeği ortaya çıkarmak ve anlamak için ilk önce insanların bu gerçekleri nasıl algıladıklarını keşfetmek gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 14-15). Bu nedenle araştırmada, özel sektör çalışanlarının yan hak ve menfaatlerin varlığı ya da yokluğu durumunda işyerlerine karşı tutumlarını detaylarıyla kavramak ve temel meseleleri belirlemek için benimsenen yöntem nitel araştırma yöntemi olmuştur.



Araştırmacı, insan kaynakları yönetimi alanında iki yıldır çalışmaktadır. Araştırmacının çalıştığı firmada iş pozisyonundan kaynaklı olarak erişebildiği çıkış mülakat formlarında yer alan çalışan görüşleri ve yaptığı iş görüşmelerinde adaylardan edindiği gözlemler yarı yapılandırılmış soru taslağının (son hali için bkz. Ek-1) hazırlanmasına zemin hazırlayan önemli bir kaynak olmuştur. Öte yandan araştırmacı soru taslağını hazırlama aşamasında, araştırmanın yapılacağı firmada önceki senelerde yapılan çalışan anketlerindeki açık uçlu sorulara verilen cevaplarda yer alan çalışan yorumlarından faydalanmıştır. Araştırmanın yapıldığı firmadaki anketlerden elde edilen veriler, araştırmacının çalıştığı firmadan elde ettiği kişisel gözlemleri ve çalıştığı firmanın çıkış mülakat formlarında yer alan çalışan görüşleri araştırmanın ana veri setini oluşturmamış, ancak veri setini oluşturan derinlemesine görüşmelerin daha derinlikli yürütülmesini desteklemiştir.

Araştırmacı, çalıştığı alan (İKY) gereği evren hakkında gözlem yapabilme şansına sahip olmuştur. Bu nedenle örneklem seçiminde amaca yönelik örneklem yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırmalarda, genellikle araştırma soruları araştırmacının zihninde belli anlamları içerdiğinden, sorulan sorular araştırmacı dışındaki kişiler tarafından farklı algılanabilmektedir. Dolayısıyla bu durum farklı cevaplara yol açabilmektedir. Gerçek çalışma yapılmadan önce yapılan bir pilot çalışma görüşme protokolü ve araştırmacının standardizasyonu açısından oldukça önemlidir (Türnüklü, 2000: 550). Bu nedenle çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine uygun araştırma soruları hazırlandıktan sonra, pilot görüşmelerin yapılmasına karar verilmiştir. Pilot çalışmanın ve ana saha çalışmasının yürütülebilmesi için öncelikle araştırmanın yapılacağı firmanın iznine başvurulmuş; ayrıca araştırmacının kayıtlı olduğu YL programının sahibi üniversitenin Etik Kurulu'ndan da onay belgesi alınmıştır. Fakat şüphesiz, nitel araştırmaların yürütülüş prensibi gereği, araştırmanın her aşamasında etik normlarla hareket etme sorumluluğu araştırmacıdır; bu araştırmada da söz konusu ilkelere sonuna kadar riayet edilmiştir. Araştırmada pilot görüşmeler Kasım 2018'de gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla çalıştıkları ortamda ayrı ayrı görüşülmüş, "Türkiye'de yan haklar denilince aklınıza neler geliyor? Sizce çalışanlara yan hak sağlanmasının amacı nedir? Şirketinizin yan hak sağlaması sizi motive ediyor mu? Şirketler yan hak sağlarken nelere dikkat etmeli? Çalışanlara ne gibi yan haklar sağlanmalı? Ücret paketinizin önemli bir kısmını yan hakların oluşturması sizi nasıl hissettirirdi? gibi sorular yöneltilmiştir. Gerek pilot çalışmada gerekse ana saha çalışmasında katılımcılara, sundukları bilgilerin ve kişisel bilgilerinin gizli kalacağı garantisini verilmiş; onların izin vermediği hiçbir araştırma uygulamasına girilmemiştir. Katılımcıların, araştırmacıyla görüşme konusundaki motivasyonu ve yan hak ve menfaatler konusuyla ilgili düşüncelerini aktarış biçimi pilot

görüşmede kullanılan soru formunun ana çatısının, araştırmada odaklanılan konuyu anlamayı sağlayacak nitelikte olduğunu göstermiş; ancak daha güçlü bir veri seti elde edebilmek için bazı soruların ayrıntılandırılarak güçlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Özetle, pilot görüşmelerin yapıldığı katılımcılardan elde edilen verilerin ayrıntılı okuması sırasında, araştırma sorularına birtakım eklemelerin yapılması gerektiği ortaya çıkmış, görüşme formu bu doğrultuda yeniden düzenlenmiştir.

Pilot görüşmelere dâhil olan katılımcıların özellikleri Tablo 2.1 ile gösterilmektedir. Çalışmada, görüşülen katılımcıların gerçek isimleri kullanılmamış, araştırmacının verdiği takma isimler kullanılmıştır.

**Tablo 2.1 Pilot Görüşmelere Dâhil Olan Katılımcıların Özellikleri**

İsim	Yaş	Beyaz Yaka/Mavi Yaka	Toplam Çalışma Süresi	Toplam Görüşme Süresi
Burcu	26	Beyaz Yaka	4 yıl	51 dakika
Murat	42	Beyaz Yaka	21 yıl	25 dakika
Ali	41	Beyaz Yaka	25 yıl	25 dakika
Metin	38	Beyaz Yaka	21 yıl	33 dakika
Gamze	33	Beyaz Yaka	11 yıl	25 dakika
Hülya	37	Beyaz Yaka	18 yıl	30 dakika

Araştırmacının yan hak ve menfaatler konusundaki literatür bilgisi, konuyla ilgili birtakım temaların tespitini sağlamıştır. Literatürden elde edilen temaların yanısıra araştırmanın yapıldığı firmada yapılan çalışan anketlerindeki çalışan görüşleri de araştırmanın analizinde kullanılacak kavramsal çatıyı belirlemiştir. Pilot görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular da söz konusu kavramsal temaları destekler niteliktedir.

Pilot görüşmeler sonrasında, Mart-Nisan aylarında ana saha çalışmasına geçilmiştir. Ana saha çalışmasında toplam 26 kişiyle görüşülmüştür. Görüşülen kişi sayısı, nitel araştırmalarda kullanılan ‘doygunluk noktası’ prensibine uygun olarak belirlenmiştir. Bu prensibe göre araştırmacı, yaptığı her yeni görüşmede önceki görüşmelerde elde ettiği verilerin benzerlerini elde etmeye başladığı noktada görüşmelerine son verebilir. Başka bir deyişle, yapılacak yeni bir görüşmenin mevcut veriye artık katkı sağlamayacağı noktada görüşmeler bitirilir.

Araştırmaya katılan 26 kişinin 10’u mavi yaka, 16’sı ise beyaz yaka statüsündeki çalışanlardır. Mavi yakalı katılımcıların 1’i kadın, 9’u erkektir. Beyaz yakalı katılımcıların 9’u kadın, 7’si erkektir. Beyaz yakalı katılımcılar içerisinde müdür, şef, uzman, uzman yardımcısı ve takım liderleri bulunmaktadır. Mavi yakalı katılımcılar şoför, servis görevlisi ve

tekniker ağırlıklıdır. Tablo 2.2’de, katılımcıların özelliklerinin ve görüşme sürelerinin yer aldığı bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 2.2 Ana Saha Çalışmasına Dâhil Olan Katılımcıların Özellikleri**

İsim	Yaş	Beyaz Yaka/Mavi Yaka	Toplam Çalışma Süresi	Toplam Görüşme Süresi
Funda	32	Beyaz Yaka	9 yıl	40 dakika
Serdar	33	Beyaz Yaka	10 yıl	38 dakika
Bekir	36	Beyaz Yaka	10 yıl	40 dakika
Hande	37	Beyaz Yaka	12 yıl	21 dakika
Kerim	50	Beyaz Yaka	30 yıl	25 dakika
Zeynep	49	Beyaz Yaka	29 yıl	28 dakika
Filiz	49	Beyaz Yaka	29 yıl	24 dakika
Gaye	43	Beyaz Yaka	25 yıl	25 dakika
Hakan	38	Beyaz Yaka	16 yıl	21 dakika
Seda	44	Beyaz Yaka	22 yıl	30 dakika
Haluk	24	Beyaz Yaka	1 yıl	38 dakika
Kadir	46	Beyaz Yaka	21 yıl	31 dakika
Esra	34	Beyaz Yaka	15 yıl	32 dakika
Pınar	38	Beyaz Yaka	13 yıl	20 dakika
Cemil	51	Beyaz Yaka	28 yıl	50 dakika
Tuğçe	30	Beyaz Yaka	6 yıl	23 dakika
Erkan	52	Mavi Yaka	32 yıl	30 dakika
Rafet	44	Mavi Yaka	25 yıl	34 dakika
Furkan	40	Mavi Yaka	16 yıl	40 dakika
Ekrem	52	Mavi Yaka	35 yıl	24 dakika
Şevket	34	Mavi Yaka	18 yıl	33 dakika
Akın	25	Mavi Yaka	5 yıl	30 dakika
Galip	41	Mavi Yaka	30 yıl	47 dakika
Sevgi	37	Mavi Yaka	9 yıl	20 dakika
Levent	40	Mavi Yaka	22 yıl	41 dakika
Tuncay	39	Mavi Yaka	19 yıl	42 dakika

Görüşmelerde, katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmıştır, fakat ses kaydı yapılmasını istemeyen katılımcılar da olmuştur. Ses kaydı yapılmasını istemeyen katılımcılarla yapılan görüşmelerde araştırmacı, görüşmede cevaplarla eş zamanlı olarak not tutmuştur. Görüşmelerde katılımcılara çalıştıkları firmayla ilgili sorular sorulmamasına rağmen, bazı katılımcıların çekinceleri etik konusunun önemini vurgulamaktadır:

“Umarım bu görüşme aramızda kalır, başka bir yerde kullanılmaz.”

Daha önce de vurgulandığı gibi, araştırmacı katılımcıların bu türden çekincelerini gidermek üzere görüşme kayıtlarının saklı tutularak kimseyle paylaşılmayacağı bilgisini vermiştir.

## 2.2. Veri Analizi

Nitel veriler, olanları olduğu gibi görebilmesi için okuyucuyu gözlemin yapıldığı yere ve zamana götürür. Kişinin dünya deneyimlerini onun kelimeleriyle yakalamış ve aktarmış olur. Aslında nitel veri bir öyküyü anlatır. Kısa ve öz olan nicel verileri analiz için kolayca bir araya getirebilirken, nitel bulgular; daha uzun, detaylı ve içerik açısından değişkendir. Nitel verilerin analizi zordur, çünkü standartlaştırılmamıştır ve sistematik değildir (Patton, 2014: 20-21, 47). Bu çalışmada elde edilen nitel veriler, okuma, ayrıntılı okuma, kodlama ve yorumlama adımları izlenerek betimsel bir analize tabi tutulmuştur.

Verilerin analizi kısmına geçilmeden önce, görüşme kayıtları deşifre edilmiş; yaklaşık 100 sayfalık ham veri metnine ulaşılmıştır. Daha sonra ham veri metinleri yorumlama amacı güdülmeyen 3 defa okunmuş ve araştırma sorusuyla ilgili olmayan kısımlar metinlerden çıkarılmıştır. Okumalar yapılırken, katılımcıların duygu, düşünce ve deneyimlerine yönelik bir anlayış geliştirmeye özen gösterilmiştir. Daha sonra yorumlama öncesi önemli bir yere sahip olan verilerin kodlanması aşamasına geçilmiştir. Birbirine benzeyen ifadeler belli kavramlarla kodlanmış ve gruplandırılmıştır. Nitel veri analizinde, kavramlar, temalar, fikirler metinlerin tekrar tekrar okunmasından sonra oluşmaktadır. Kategoriler ve kavramlar kodlar şeklinde ayrıştırılır. Bu kodlama süreci, araştırmacı için yönlendirici bir enstrümandır. Kodlama, araştırmacıya niteliksel veri yığını içerisinde hangi yöne gideceğini gösteren bir rehber niteliğindedir (Kümbetoğlu, 2005: 152).

Verilerin kodlanması tamamlandıktan sonraki aşama temaların belirlenmesi aşaması olmuştur. Bu tez çalışmasında, araştırmacı önceden belirlediği temalara göre analizini yapmıştır. Bu temalar, araştırmacının iş pozisyonundan kaynaklı deneyimlerinden ve gözlemlerinden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Ayrıca araştırmanın yapıldığı firmanın yaptığı çalışan memnuniyet anketi verileri incelenmiş, bazı çalışanların ifadeleri araştırmacının deneyim ve gözlem yoluyla belirlediği adalet temasını desteklemiştir. Nitel veri analizinde, ilk aşamada ortaya çıkan kodların belli kategorilerin altında toplanarak temalaştırılması gerekmektedir. Kodlar arasındaki ortak yönler bulunur ve bu kodların kendi içerisinde anlamlı bir bütünlük oluşturup oluşturmadığı kontrol edilir. Nitel araştırmalarda temalar, tümevarımcı bir yöntemle verilerin incelenmesi ve kodlar üzerinde yapılan çalışmayla bulunur, fakat

kuramsal çerçevesi iyi çizilen araştırmalarda, temaların bir kısmı bu çerçeveye göre önceden belirlenebilir. Bu tür durumlarda ortaya çıkan kodlar, önceden belirlenmiş olan temaların altında organize edilir. Araştırmacı gerekiyorsa, önceden belirlediği temalara yeni temalar ekleyebilir (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 172). Yapılan pilot görüşmelerde, araştırmacının değinmediği bir alt temaya ulaşılmıştır. Görüşmelerde katılımcılar, ikramiye ödemelerini yan hak ve menfaat kavramı içerisine dahil etmiş, fakat ikramiyelerin performans değerlendirme sistemiyle dağıtılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu ifadeler adalet temasını güçlendirmiş, bu yan hak ve menfaatin bir performans değerlendirme sistemiyle sağlanmasının örgütteki adalet algısını olumlu etkileyeceği tespit edilmiştir:

“Performans sistemi adilse performansa göre verilmeli adil değilse neden verilsin ki?” (Murat)

“Zaten bonus ve ikramiyelerin de adaletli olması için performans boyutundan gelmesinden dolayıdır.” (Burcu)

“Ama bununda performans ölçümlerinin çok kişisel ve aralarındaki ilişkiye göre olmaması gerekir. ...ben bununla çok iyiyim buna fazla vereyim olmamalı.”(Ali)

“Yıl boyunca biriktiremediği parayı biriktirmesi için ikramiye vermelisin. İnsanlara ne kadar adaletli desen de, kapalı kapıların arkasında neler dönüyor algısı olacaktır. Aslında doğru bir sistemin varsa doğrusu bunları performansa göre dağıtmaktır adaletli olması için.” (Hülya)

“Prim ve ikramiyeler eşit verilmemeli, performansa dayalı olmalı. Kesinlikle ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemi olmalı. Sistem kesinlikle kurulmalı. Primle ikramiyeyi herkese eşit verirseniz çalışanla çalışmayanı küstürürsünüz. O performans matematiksel olarak kişilere açıklanmalı biz bu kriterlere göre veriyoruz denmeli ki insanlar şöyle düşünmesin benim bir üst amirim kafasına göre performans yapıyor.” (Metin)

“Az iş yapanla çok iş yapanın aynı maaş ya da aynı pozisyonda olamayacağı gibi prim ya da bonus gibi bir uygulama varsa, adaletli bir performans değerlendirme sistemi varsa o şekilde olmalı. Objektif olmalı bu sistem.” (Gamze)

Ana saha çalışmasında ve pilot görüşmelerde katılımcıların ikramiye, bonus, prim şeklinde dile getirdiği uygulama ile aslında işverenlerin örgüt düzeyinde uyguladıkları özendirici ödemeler kastedilmektedir.

Literatür incelendiğinde, ikramiye konusunun bir yan hak ve menfaat uygulaması olarak ele alındığı görülmektedir. Yıldızeli’ne (2001: 6) göre, literatürdeki yan hak ve menfaatler, para-ücret ödemesi ve performansa bağlı ödemeler-ikramiyeleri içermektedir.

Türkiye’de sosyal yardım türleri; parasal ödemeler, iş güvenliği, işgören hizmet programları ve yaşlılık-emeklilik planlarına dair uygulamalar olmak üzere dört grup altında incelenmektedir. Bingöl (1998: 417-418)’e göre, parasal ödemeler grubu altında sağlanan sosyal faydaların içerisinde yıllık ikramiyelerde yer almaktadır.

Birçok işveren, başarılı olabilmek için örgüt içinde işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. İşverenler işbirliğini sağlamak için çalışanların başarılarına dayalı bir ücret sistemi oluştururlar. Futbol kulüplerinde galibiyetten sonra futbolcu ve antrenörlere ödenen primler bu duruma güzel bir örnektir. Çalışanların temel ücretleri üzerinden belli bir oranla ödemeler yapılır. Aynı şekilde kazançtan hisse dağıtımı da bu tip ödemeler için gösterilebilecek tipik bir örnektir (Aldemir vd., 2001: 353-354). Örgüt performansına göre yapılan ödemelerde, işveren, gelir artışı veya gider azalışıyla sağladığı kazancı belli kriterlere göre çalışanlara paylaştırır. İyi ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların işletme faaliyetlerine katılmalarının sağlanması, çalışanların yenilik ve değişikliklere gönüllü katılması, tasarrufun özendirilmesi, yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki ve aynı zamanda çalışanların kendi aralarındaki işbirliğinin arttırılması bu sistemin amaçlarındandır (Budak vd., 2017: 27).

Pilot görüşmeler neticesinde araştırmacının önceden belirlediği temalara paralel veriler elde edilmiştir. Tema ve alt temaların organize edilmesiyle birlikte, veri seti düzenlenmiş ve tüm bilgiler birbiriyle ilişkili hale gelmiştir. Pilot görüşmelerden elde edilen ve araştırmacının önceden belirlediği temaları güçlendiren diğer bulgular aşağıda sıralanmaktadır:

“Adalet” temasını güçlendiren pilot görüşme bulguları:

“Ayrımcılıkla veriliyorsa o zaman hiç anlamı kalmaz, kişiyi küstürsün.” (Murat)

“Memurun kazandığı para daha az, müdürün, uzmanın, şefin maaşı daha yüksek o zaman bu adaletsizlik oluyor.” (Burcu)

“Alttaki insan, maaş skalasına ve statüye göre en alttaki insan en fazla almalı. Hepsinin aynı olması da bir seçenektir saygı duyuyorum ama alttaki benden yüksek alırsa ben orta seviyedeyim, o neden yüksek demem.” (Ali)

“Adamın ihtiyacı yok, ihtiyacından fazla birde yan menfaat alıyor.” (Metin)

“Ama şunu istemem beyaz yakaya özel sağlık sigortası yapılsın ama mavi yakaya yapmayalım. Eşitsizlik olmamalı.” (Gamze)

“İhtiyaçlarla Uyum” temasını güçlendiren pilot görüşme bulguları:

“İhtiyaçlar belirlenerek kişilere verilmesi daha avantajlı. Örneğin düşük ücretle çalışan çalışanlara sağladığın kart X Market’te geçiyor, Y’de veya Z’de geçmiyor mesela onların ihtiyaçlarına uygun olması gerekiyor. O şirketin personelinin ihtiyacı ne? O ihtiyaca yönelik bir şey yaparsan personeli memnun edersin ister istemez. Basit bir şey bile olsa...” (Murat)

“Çalışanın ihtiyacı olmayan bir yan hak sunarsan eğer o kişi için bu neye yarar?” (Burcu)

“Madem bir yan hak veriliyor ihtiyacımı karşılamıyorsa bir anlamı da yok.” (Hülya)

“Mesela ben sistem eğitimlerine önem veren biriyim. O kişiye bir eğitim hediye edin siz zaten o adamı hep tutarsınız, bağlılığı kesinlikle sağlar. Kesinlikle çalışanı tutar.” (Metin)

“Doğrudan bana değer veriliyor, benim fikrim ya da benim ihtiyaçlarım söz konusu, gerçekten benim ihtiyaçlarım için bir şeyler yapılıyor seçeneklerim bunlar ve ben kendi ihtiyaçlarıma göre seçebilirim derim.” (Gamze)

“Ücretle Dengesi” temasını güçlendiren pilot görüşme bulguları:

“...paradan ziyade yemek ve servis yan haklarında hizmeti seçerim. Ben niye işyerime sabah arabama binip geleyim ki? Kaza riski var, trafik stresi çekiyorsun. Standart gelip gidersin, servis en güzeli.” (Murat)

“Şuan ki ücretimin içinde kalmayacaksa, dışında ayrıca verilecekse tabii ki eder (mutlu).” “...şöyle ki sen o personeli kaçırmak istemiyorsan ya da senin bünyende olan bir personel değil almak istiyorsun, rekabet gücü yaratıyor o yüzden olmak zorunda (yan hak ve menfaatler).” (Burcu)

“Bana verilen belli bir rakam var yanında da yan hak veriliyorsa orayı terk etmezsin zaten. Ücretin içerisine dahil olmamalı kesinlikle.” (Metin)

“Ücret zaten ayrı bir şey ama yan hak dediğin şey ücretten farklı olarak verilecek bir şey ve ücrete dahil olduğu zaman havaya gidiyor. Uzay boşluğunda kayboluyor.” (Gamze)

Pilot çalışma sonucunda 3 ana temaya ve 7 alt temaya ulaşılmıştır (Tablo 2.3). Nitel analizin son aşamasında elde edilen tüm bulgular araştırmacı tarafından bu temalar çerçevesinde yorumlanmıştır.

**Tablo 2.3 Veri Çözümlemesine Kaynaklık Eden Temalar**

<b>Adalet</b>	Ünvan Ayrımı	Yan hak ve menfaat çeşitlerinin ve limitlerinin pozisyon bazlı değişiklik göstermesi durumu. Yan hak ve menfaatler çalışanlara sağlanan sosyal bir destek ise, her unvan aynı haklara sahip olmalıdır.
	Geçici-Kadrolu Çalışan Ayrımı	Araştırmanın yapıldığı sektörde mevsimlik çalışma söz konusudur. Geçici çalışanlara yan hak verilmesi, bağlılık yaratarak iş kalitesini de arttırmaktadır.
	Performans ilişkili yan hak ve menfaatler	İşletmelerin bonus, prim ve ikramiye gibi yan hak uygulamalarını performansa göre dağıtması örgütsel adaleti etkilemektedir.
<b>İhtiyaçlarla Uyum</b>	Çalışan profiline uygunluk	Yan hak ve menfaat paketleri tasarlanırken; medeni durum, yaş, cinsiyet, kuşak farklılıkları ve çalışanların sosyo-ekonomik koşulları dikkate alınmalıdır.
	Seçim hakkı	Esnek yan hak adıyla sunulan yan hak ve menfaat uygulamalarında, çalışanlara seçim hakkı tanındığı için çalışanlar motive olmaktadır.
<b>Ücretle Dengesi</b>	Ücret paketinin yan hak ve menfaatlerle yükseltilmesi	Birçok işletme düşük olan ücret paketlerini yükseltme amacıyla yan hak ve menfaat sağlamakta, bu durum çalışanların ücret paketiyle ilgili memnuniyetini etkilemektedir. Bu alt temayla ilintili olan bir diğer mesele; aynı yardım statüsündeki birtakım yan hak ve menfaatlerin çalışanın prime esas kazancını etkilememesidir.
	Yan hakkın ücret paketinde ki yeri	Çalışanların yan hak ve menfaatler konusundaki farkındalıklarını anlatmaktadır. Kimi çalışanlar yan hak ve menfaat yerine ücret artışı veya nakdi ödeme talep edebilmektedir.

### 2.3. Araştırmanın Bulguları

Özel sektördeki İK uygulamalarında yan hak ve menfaatlerin çalışan algı ve davranışlarına etkisini anlamaya çalışan bu araştırmanın analiz çerçevesini oluşturan temalara ilişkin destekleyici katılımcı ifadelerine Tablo 2.4, 2.5 ve 2.6'da yer verilmiştir.



Tablo 2.4 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

ADALET TEMASI	
Alt Temalar	Katılımcı İfadeleri
Geçici-Kadrolu Personel Ayrımı	“...aynı işi yapıyoruz aynı şekilde çalışma koşullarımız, aynı saatte gidip geliyoruz ama yan hakkı da alamıyorduk. Yol parası olsun, hediye kartı olsun alamıyorduk biz. Diğer arkadaşlar arasında bir eşitsizlik oluyordu.”
	“Onlarda emek veriyorlar ve her sene buraya çağırıldanda bir sürü arkadaşımız var bizim. Zaten 8-9 ay buradalar, belki 3 ayını evde oturabiliyorlar ama aldıkları takdirde bir daha sezona arandığında evet ben geleyim istiyorum oraya gelmek ya da mesela kendini göstermek için sırf kadroya kalayım bende bu şirkette çalışayım düşüncesiyle daha hevesli çalışır diye düşünüyorum.”
Ünvan Ayrımı	“Aynı olmazsa bu bizde bir sıkıntı yaratıyor. Diyor ki “ben işçiyim bu maaşı alıyorum, yukarıda ki müdür bu maaşı alıyor, ama benden fazla yan hak alıyor.”
	“... zaten memur adamın durumu daha kötü ona daha fazla verilmesi gerekiyor aslında zaten düşük alıyor. Eşit verilsin polemikte ortadan kalkar bence.”
Performans İlişkili Yan Hak ve Menfaatler	“İnsanların bence çalışmasına göre dağıtması gerekiyor, kim daha verimli çalışıyorsa ona daha çok vermesi gerekiyor. Çalışana daha fazla, ödüllendirme...”
	“...performans sistemi yapıldı okey tamam ve birine prim verilecek ve bu performans sistemine yönelikse okey, ama sen yöneticisin sana 2 katı prim verelim denirse buna katılmıyorum. Bence az çalışanla çok çalışan birbirinden ayrılmalı o yüzden performansa dayalı...”

Tablo 2.5 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

İHTİYAÇLARLA UYUM TEMASI	
Alt Temalar	Katılımcı İfadeleri
Çalışan Profiline Uygunluk	<i>“Menünün gerçekten çok işlevsel olması lazım. İşlevsel olması için yıldan yıla değişen trendlere göre, ihtiyaçlara göre düzenlenmesi lazım. Eğitimsel farklar, beyaz yaka gri yaka mavi yaka farkıyla ayrıştırılacak şeyler...”</i>
	<i>“Şimdi şirketler yeni kuşağı elinde tutmak için mecburen bunları göz önüne almalı. Bir girdiği yerde 1 yıldan fazla yahut 6 aydan fazla kafasına uyarırsa devam ediyor, uymazsa hemen başka bir şirkete yöneliyor. ...onların ihtiyaçlarını karşılayamayacak konumdaysan o insan zaten orada durmuyor.”</i>
	<i>“Mobilyada var içinde, eğitimde var, sağlıkta var, markette var... Bence yeterli bu, her kesime hitap ettiği için genç kuşağa da emekli olana da hitap ediyor.”</i>
Çalışanlara Seçim Hakkı Verilmesi	<i>“Ortada bir tabak yemek var hangisinden istiyorsan ye diyor şirket, sen istediğini yiyorsun.”</i>
	<i>“...bir paket hazırlarsa işveren, müdür karar vermiş olur. Belki onun içinde benim işime yaramayan birçok şey vardır. Onu seçeceğime mesela yemek seçeceğime elektronik ihtiyacım vardır elektronik seçerim.”</i>
	<i>“En basiti Ramazan paketinde, daha önceki yıllarda devamlı paket veriliyordu bu paketler insanlara bir imkan sağlamıyordu, çoğu başkasına veriyordu... İyi bir paket yoktu. Ama çalışanlarının kendilerinin alması, kart hesaplarına yatırılması daha mantıklı oldu.”</i>

Tablo 2.6 Temalara İlişkin Örnek Katılımcı İfadeleri

ÜCRETLE DENGESİ TEMASI	
Alt Temalar	Katılımcı İfadeleri
Ücret paketinin yan hak ve menfaatlerle yükseltilmesi	<i>“Benim kendi hak ettiğim bir maaşımın olmasını tercih ederim yan haklar veriyorsa veriyordur vermiyorsa vermiyordur. Sonuçta benim bir skalam var o skalayı biliyor olmam lazım.”</i>
	<i>“Göz boyamak gibi oluyor. Ödeneklerle karşılayamaya çalıştığını düşünürsün personel olarak.”</i>
Yan hak yerine maaşa ek parasal ödeme	<i>“Bu yan hak tamamen şirketlerin jesti... Bana verilen miktarı bölüp 12 ayda bana yansıtmasını istemezdim ben. Yan hak güzel bir şey, tamamen jest olarak düşünüyorum ben bunu.”</i>
	<i>“Yan hak mutlaka olmalı diye düşünüyorum Yan hakta farklı boyut onun da olması gerekiyor. Yan haktan alacağımı maaşımın üzerine bindirmek iyi olmazdı herhalde.”</i>

Katılımcıların görüşmelerde vurguladığı yan hak ve menfaatler Tablo 2.7 ile gösterilmektedir. Bu tabloda bulunan bazı yan hak ve menfaatler, katılımcıların işverenlerin mutlaka sağlaması gerektiğine inandığı yan hak ve menfaatlerdir. Katılımcıların öneri niteliğinde bahsettiği yan hak ve menfaatler tabloda ayrıca belirtilmiştir.

**Tablo 2.7 Katılımcıların Beklediği ve Önerdiği Yan Hak ve Menfaat Türleri**

Beklenen Yan Hak ve Menfaat Türleri	Önerilen Yan Hak ve Menfaat Türleri
Yemek	Spor Salonu Üyeliği
Ulaşım Yardımı-Servis	Sinema Üyeliği
Üniforma	Otel ve uçak bileti indirimleri
İkramiye	Tatil
Özel Sağlık Sigortası	Fazla Mesai Ödemeleri
Aile ve Çocuk Yardımları	Geziler
Bayram Yardımları	Eğitim Desteği
Bireysel Emeklilik	Yurtdışı Rotasyon

Tablo 2.7’de katılımcıların ortak beklentileri görülmektedir. Tüm katılımcıların üzerinde mutabık kaldığı konu; yemek ve ulaşım için sağlanan yan hak ve menfaatlerin ücret gibi temel bir unsur, bir zorunluluk olduğudur. Katılımcıların çalıştığı firmanın şehir merkezine uzak olması nedeniyle ulaşım konusunda servis uygulaması ön plana çıkmıştır. Katılımcılar tarafından yemek ve ulaşım ile ilgili yan hak ve menfaatlerin, işyeri seçimlerinde belirleyici olduğu ifade edilmiştir:

“Öte yandan yemekle servisi kendini çok kurumsal addeden, ama sağlamayan şirketler var. Geçmiş iş hayatımdan da gözlemlediğim kadarıyla... Bunların kesinlikle artık yan hak bile değil hak olduğunu düşünüyorum.” (Tuğçe)

“Yemek servis zaten olmazsa olmaz bence, SGK gibi... Madem çalıştırıyorsun personeli verim bekliyorsan bu adamı düşünmek gerekir. ... ufak tefek aile işletmelerinde belki olmuyordur ama o personelde zaten bir süre sonra durmuyor kaçıyor daha iyi şartlarda bir iş arıyor. Böyle olursa da şirketler yarın bir gün ben niye adam çalıştıramıyorum dememesi lazım. Sen bir şey vermiyorsun ki ne bekliyorsun karşıdakinden?” (Zeynep)

“Aslında en başta sana servis ve yemek dedim, ama servis ve yemek şirkette bulunduğumuz süre boyunca yan hak olmuyor. Öğle yemeği mesela gereklilik, ama ülkemizde sanırım yan hak olarak geçiyor. Yemeği ve servisi kesinlikle vermeli ulaşımı sağlamalı şirket.” (Funda)

“Yemek, servis ve üniforma pek oynanacak kalemler değil. Yemeğin kalitesi her zaman iyi olmalı sonuçta gücümüzü kuvvetimizi oradan alıyoruz. Yemek en baştaki motive, sağlıklı olmalı lezzetli olmalı...” (Filiz)

“Yemek servis olmalı, insan kendini garanti altında hissediyor bunlar olunca. Güvenli bir ortam oluşuyor ister istemez insan için. Servis çok önemli mesela her sabah otobüse yetişmek tramvaya yetişmek sıkıntı verir insana ki her yerden de havalimanlarına ulaşım o kadar da kolay olmuyor. Benim belli bir rutinin olmalı bir standardım olmalı. Her sabah yetişebilecek miyim derdi olmamalı her akşam otobüslerde sıkış tepiş, ayakta mı duracağım, oturacak mıyım, o dertte olmamalı. Çünkü gün sonunda yorgun oluyor insan servisle gidiyor, rahat, temiz, oturuyorsun güzelce evine gidiyorsun rahat rahat.” (Hande)

“...en önemli şey yemek ve ulaşım. Buradan bir para kazanırken kazandığın paradan gün içinde yani iş saatlerinde harcadığın yemek parası senin motivasyonunu çok düşürüyor. Çünkü ben çalışıyorum, çalıştığım parayı çalıştığım yere veriyorum gibi oluyor bu sefer ben ne kazanıyorum diyorsun.” (Burcu)

**Katılımcıların, yemek ve ulaşımın işyeri tercihlerinde belirleyici unsur olduğunu belirten ifadeleri konunun önemine işaret etmektedir:**

“Mesela bir işyerinde çalışırken servis ve yemek olması çok güzel bir şey. Ulaşım ve yemek en büyük ihtiyaç çalışan için. İnsanın işe gidebilmesi çok önemli bir şey yağmuru var, soğuğu var, araç bulabilmesi var. Çalıştığı yere ulaşımında kaç araç değiştirecek, araç bulabilecek mi, belli bir saatte çıkarsa yetişebilecek mi, çalıştığı yerde yemek yeme imkanı olacak mı? Belki bulamayacak böyle bir imkan. Bunlar yoksa, başka işyeri sunuyorsa daha az maaşla diğer işyerine giderim bunlar ulaşım ve yemek temel ihtiyaçtır bana göre.” (Rafet)

“Türkiye’de de yapılan bir sürü araştırma var. İstanbul’da çalışan kesimin %80’i ulaşım ile ilgili yan hakları karşılanmıyorsa kabul etmiyor çalışmayı.” (Gaye)

“Zaten yemek ve servis gibi ihtiyaçları çoğu şirket vermiyor, bunları vermesi de şirketin seçilebilirliğini artırır. İnsanların şirkete bakış açısını olumlu yönde değiştirir.” (Tuncay)

“ZZ firmasında teknisyenlerinin servisi yoktur, uçağın saatine göre gelip gittikleri için, düşünün havalimanına gecenin 3’ünde gelmek zorundasınız arabanızla, servis yok. Ama bizde servis var, şimdi en büyük fark burada çıkar ortaya. Birinci derece de saydığımız yan hakların vermediği bir yerde çalışmayı asla düşünmem. Servis, yemek kıyafetin olmadığı bir yerde çalışmayı düşünmem.” (Galip).

Yan hak ve menfaatler konusuyla ilgili farklı beklentiler, ancak konuyla ilgili farkındalığın oluşmasından sonra ortaya çıkabilir. Görüşmelerde, katılımcıların beklediği ve önerdiği yan hak ve menfaatlerin sayısının fazla olmaması dikkat çekmiştir. Bu bakımdan

Türkiye’de yan hak ve menfaatler ile ilgili farkındalığın yeni oluşmaya başladığını söylemek doğru olacaktır. Katılımcılardan Kerim’in farkındalık konusuyla ilgili ifadeleri önemlidir:

“Şöyle de bir şey var, bu yan hakları sağlamayan şirketlerde çalışan arkadaşlarım bunun farkında bile olmayabiliyorlar. Mesela bize Ramazan paketi verildiğini gördüğünde A ne güzel! diyor mesela, ama kendisi bizim şirket neden vermiyor demiyor çünkü farkında değil. Bizde esnek yan haklar var ama keşke benim şirketim de bana hediye çekleri verse de ben gidip bir yerlerde alışveriş yapsam diye düşünmüyor, çünkü farkında değil.”

Katılımcılardan Funda’nın yemek, servis, özel sağlık sigortası gibi yan hak ve menfaatleri saydıktan sonra ”Benim bildiğim başka yan hak yok varsa da ben bilmiyorum, sen söyle.” şeklindeki ifadesi farkındalığın yeterince oluşmadığını gösteren başka bir ifadedir.

Türkiye’de henüz bu farkındalığın oluşmamış olması ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullarla yakından ilgilidir. Sağlanan yan hak ve menfaatler, çalışanın refah seviyesini yükseltmek için zorunlu ihtiyaçlara yönelik hazırlanmaktadır. Çalışanın sosyal ve aile yaşamı, özel ilgi alanları ve gelecek planlamalarıyla ilgili yan hak ve menfaatler işverenlerin öncelik sıralamasında sonlarda yer almaktadır:

“Şirketlerin farklı bir şeyler düşünebilmesi için öncelikle personelin geçim sıkıntısının üzerine çıkmak gerekir. Yan hakları maddiyata dayatıyoruz. Kimi şirketlerin yelken kulüpleri var. Adamlar belli bir şeyi aşmışlar, geçim sıkıntısını... Artık daha farklı şeylere yönelmişler. Ama biz daha evi nasıl geçindireceğimizin matematiğini yaparken maddiyatı dışına çıkabilecek farklı şeyleri yapmak için henüz o kadar olgunlaşmış durumda değiliz ülke olarak.” (Galip)

Araştırmadan elde edilen veriler, yan hak ve menfaatlerin varlığının çalışanın iş tatminini, memnuniyetini ve örgüte olan bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre yan hak ve menfaat sağlanmasının amacı; çalışanı memnun etmek, motivasyonunu ve bağlılığını sağlamaktır. Çalışanlar bu durumun, çalışan performansına ve sunulan hizmetin kalitesine yansıdığını düşünmektedir. Bazı katılımcılara göre, işverenlerin yan hak ve menfaat sağlamanın en önemli nedeni bu bağlılığı yaratarak çalışma performansı ve verimi arttırmaktır.

Katılımcıların yan hak ve menfaatleri bağlılıkla ilişkilendirdiğini gösteren ifadeler oldukça güçlüdür:

“Motivasyonu artsın, mutlu olsun ve şirkete bağlılığı artsın diye verilmeli. Gönül bağı olsun diye verilmeli.”

“Eğer firma kendisine sadık çalışanlar istiyorsa bu yan hakları sağlamalı ve yıllar içinde de güncellemeli diye düşünüyorum. Bağlılığını çok etkilediğini söyleyebilirim, biraz şirket odaklı olacak ama birçok kişinin ağzından bu şartlarda başka bir iş bulamam lafını duydum. Bunun maddi yan haklar nedeniyle olduğunu düşünüyorum. Ben daha yeniyim, ama bu yüzden dediklerini düşünüyorum.” (Tuğçe)

“...diyorum ki benim şirketim benim yalnızca çorabımı vermiyor o kadar bize olanaklar tanıyor. 2-3 arkadaş bir araya geldiği zaman nasıl işyerinden memnun musun? Çok memnunum bana şunu veriyor bunu veriyor dediğin zaman insan bir gurur duyuyor, onur duyuyor çalıştığı işyerinden. Bu yan hak sayesinde oluyor.” (Erkan)

“Mesela ben çok arkadaşımı biliyorum maaşından memnun olmamasına rağmen yan hakları çok iyi olduğu için şirketini bırakamayan, ayrılmak istemeyen. Yani bir bağlılık yaratıyor, neticede yan haklar da senin koşullarını iyileştiren bir fayda dolayısıyla ilave gelen hiçbir destek kötü değildir.” (Funda)

“Daha iyi hissettiriyor tabii, şirkete daha bağlı oluyorum motivasyonum daha yüksek oluyor. Farklı bir iş teklifi geldiğinde burada kalmam için artı bir avantaj oluyor benim için, bakış açım daha farklı oluyor.” (Esra)

“...yakın şartlarda ama yan hakları olmayan yerlerde çalışan arkadaşlarıma göre daha bağlı hissediyorum Bunun dışında bir ailenin parçası olarak görebiliyorum kendimi. Çünkü hem gelişimime katkı sağlıyor bundan da ziyade verdiği yan haklarla hayat standartlarımı da arttırıyor.” (Haluk)

“Her işçinin çalıştığı işyerini kendi işyeri gibi benimsemesini sağlamak olmalı. Amaç o olmalı, sevmek sevdirmek amaç... Bağlılık duygusunu arttırmak için yapılan bir uygulama.” (Galip)

“En büyük amacı şirkete olan bağlılık duygusunu aidiyet duygusunu arttırmak olduğunu düşünüyorum ve bu sayede de şirketteki turnover oranının mümkün olduğu kadar az tutarlar herhalde.” (Kadir)

“Bu sektörde en büyük değer yan haklardır. İnsanların yüzüne gülmekle, hadi demekle olmuyor. Mesaidir, çocuk yardımındır, eğitim yardımındır, ikramiyedir bunlar daha motive ve güven verici.” (Cemil)

“Daha güvenli hissediyorum, mesela bu yan haklar sağlandığı için başka bir işyerinde çalışmayı bile düşünmeyebilirim. (Gaye)

Araştırmanın yapıldığı firmanın havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olmasından ötürü, katılımcılar yan hak ve menfaatlerden duyulan memnuniyeti yolcuya sunulan hizmetle bağdaştırmaktadır. Katılımcılara göre yan hak ve menfaatler dolaylı olarak şirketin başarısını arttırmaktadır.

“Sen personeli bağlayarak aslında misafiri de bağlamış oluyorsun. Oradaki sadakat bir zincir halinde yani.” (Burcu)

“...şirkette bunu vermek zorunda da değil, ama çalışandan terinin son damlasına kadar faydalanmak istiyorsa yan haklarını vermesi en doğru karardır herhalde.” (Furkan)

“Hizmet sektöründe ne kadar stres yaparsan ne kadar kasıntı yaparsan o kadar çok problem çıkar, yolcuya yansır çünkü birebir ilişki halindesin. Yolcuya yansması demek geri dönüşü çok farklı olur. Çalıştığımız yerin ya da sektörün sekteye uğraması demek olur. Bu küçük küçük parçacıklar, sekteler ilerde büyük sorunlar çıkarır. Onun için personelin mutlu olmasının rahat olmasının yolcuya veya misafire yansması çok önemlidir. Vitrin personeldir tamamen. Vitrine ne kadar iyi bakarsan o kadar çok müşteri gelir.” (Erkan)

“İş motivasyonunu yükseltebilmek işçi kalitesini yükseltebilmek için patronlar akıllıca bir iş yapıyor. ...yan haklar akıllı patronların uyguladığı bir şey, adamın kafası başka yerde olmaz, kapıda olmaz gözü sadece işinden motive olur. İşine daha da sahip çıkar önemli olanda o zaten. Değerli olduğunu hissettiği anda işine sarılır. İstedikçe kadar normal hayatında morali bozuk olsa bile küçük bir çırpınmayla tekrar kendine gelir işine konsantre olur. (Levent)

“...personelde memnun edilmediği zaman yani ruhen kafası rahat olmadığı zaman senin hizmet verdiğin insanları da mutlu edemezsin. ...maaştan memnun değil, ödeneklerden memnun değil, orada ki gelen yolcuya söyleyiş tarzıyla yaklaşım tarzıyla huzurlu beklentileri yerinde, adalet olduğunu düşünen personelin yaklaşım şekli daha farklı olur. Müşteriyi memnun edeceksen personeli memnun edeceksin.” (Cemil)

“Sonuçta yan haklar personeli memnun etme ve tatmin etme amacına yöneliktir. Bu da dolaylı olarak işyerinin verimliliğini artırır. Kurumun çalışanlarının yan haklarla mutluluğunu sağlamak veya birazcık refah seviyesini yükseltmek...” (Kerim)

Araştırmanın önemli bulgularından biri de yan hak ve menfaatlerin çalışanların fedakarlık tutumlarını etkilediğidir. Şirketin yaşadığı zor zamanlarda, çalışanların birtakım fedakarlıklarda bulunduğunu anlatan örneklerin katılımcılar tarafından yan hak ve menfaatlerle ilişkilendirilmesi dikkat çekicidir:

“Yeri geldiğinde patrona fedakarlık yapmasını bilecek, işçiden de fedakârlık yapmasını isteyecek. Çok önceden bizim şirket ekonomik sıkıntıya düştü, genel müdür eleman mı çıkaralım maaşlara zam mı yapmayalım dedi. Maaşlara zam yapmayın dedik. O krizi o şekilde atlatmıştık, fedakarlık yapmasını bilecek hem patron hem işçi. Çünkü benimsemiş orayı artık işçi gibi değil de kendi işyeri gibi hissediyor.” (Levent)

“Geçmiş zamanlarda, ...bize ücretsiz izin talebini tüm şirkete duyurdular. Dediler ki fedakarlık yapar mısınız, bizde dedik ki evet, seve seve... Çünkü siz kazandığınızda bizimle paylaştınız, bizde seve seve fedakarlık yaparız dedik ve 15 gün herkes ücretsiz izine ayrıldı, mesela bu da bir fedakarlık doğuruyor karşılıklı.” (Seda)

“Şirket benim yanımda ne kadar çok olursa zor günde de bende onun yanında olurum. Daha önce ücretsiz izinler alıyorduk, sonra şirket karar aldı genel müdür de dahil şirketteki herkes ücretsiz izne çıkacaktır diye. Yani bir grubun 2 ay işe gelmemesindense herkes 5 gün ücretsiz izin aldı. Herkes 5 gün çıkararak 2 ay gelemeyeceklerin yükünü hafifletmiş oldu, burada herkes taşın altına elini koydu.” (Tuncay)

Yan hak ve menfaatlerin çalışanların işten ayrılma niyetlerini ve bu süreçteki tercihlerini etkilediği ortaya çıkan önemli bulgulardan biridir. Katılımcıların birçoğuna göre, yan hak ve menfaatler en az ücret kadar etkilidir veya öncelik sıralamasında ücretten sonra gelmektedir.

“Aslında yan hakların çoğu kişi için biraz daha ön plana geçtiği bir durum var. İyi bir çalışanın A firmasına mı yoksa B firmasına mı gideceğine karar verdiği noktalar aslında yan haklardan geçiyor.” (Haluk)

“İkincil önemlidir, birincil tabii ki her zaman ücrettir. Ama %70 ücretse, %30 yan haklar, %60’a 40’da denebilir. Şuan Türkiye’de ki insanların tüketimle ilgili sıkıntıları olduğu için yan haklarla ilgili farkındalığı artmıştır. (Gaye)

“Kesinlikle önemli, hem işyerini değiştirirken hem de seçerken önemli. Bir işi neden değiştirirsin? X şirketi aynı ücreti veriyor ama daha fazla yan hak sunuyorsa X şirketini seçersin.” (Burcu)

Bu ifadelerle bakıldığında, yan hak ve menfaatlerin işgücü piyasasında rekabet avantajı sağladığını söylemek mümkündür. Birinci bölümde bahsedildiği gibi, havacılık sektöründe kalifiye personel bulma konusunda birtakım zorluklar yaşanmakta ve bu durum işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. Bu ifadeler, yaşanan zorlukların yan hak ve menfaat uygulamalarıyla aşılabileceğini kanıtlar niteliktedir. Bu uygulamalarla işverenler, nitelikli ve yetenekli personeli bulma ve elde tutma gibi stratejik konularda avantaj sağlayabilecektir:

“Ücretler eşit çoğu şeyler standartsa yan menfaatler insanın yerini değiştirmesinde belirleyici unsur olur.” (Serdar)



“... normal maaş dışında bana ekstra da bir şeyler sunulursa tabii ki etkili olur. İki şirket var, biri diğerine göre biraz daha fazla maaş veriyor ama servis imkanı yok, diğerinde servis var. Servis hizmeti olan biraz daha düşük maaş verse de giderim.” (Metin)

“Tabii ki önemlidir çünkü ne kadar olsa da sizi o işyerine teşvik edecek olan bir şey.” (Şevket)

“%70 bir işe girerken etkiler yan hakların var olup olmaması. Ayrılırken de etkiler, örneğin senin işyerinde yan haklar varsa gittiğin yerde de ararsın.” (Murat)

“...bir işyerinin sunduğu ücret paketinin içerisinde ki yan haklar insanı cezbeder. Maaşım aynı, şuan bulunduğum şirket bana yan hak sunmuyor diyelim yan hak sunan şirkete geçerim beni cezbeder.” (Hülya)

Yan hak ve menfaatlerin, çalışanların işten ayrılma niyeti ve tercihlerini etkilemeyeceğini belirten katılımcılar için üç konu ön plana çıkmaktadır. Katılımcıların bir kısmı, örgüt ikliminin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır:

“...işyerimi değiştiriyorsam içeride yaşadığım bir sorundan dolayı değiştiriyordum, işten değil yöneticimden dolayı bir sıkıntı yaşıyorsam değiştiririm ben. Burada bana 2 paket yan hak veriyor mesela öbürü 4 farklı yan hak veriyorum dese niye düzenimi bozayım ben?” (Zeynep)

“...ofis ortamı, çalışma arkadaşları da, ekip arkadaşları da önemli benim için. Yan hakları yüksek olan şirketi düşünelim burada ofis ortamım huzurluysa yan haklar için değiştirmezdim.” (Bekir)

“Bir kere yıllardır çalıştığın bir işyerinden istifa edip ayrılıyorsan duygusal olarak konfor alanından vazgeçiyorsun. Duygusal boyutu var, iyi ya da kötü yıllardır çalıştığın iş arkadaşlarından ayrılıyorsun. Çok stresli bir ortamdadır, yöneticiden memnun değilsindir bu maaşının altında da gidersin. Yeter ki bu insandan kurtulayım diye de iş değiştirebilirsin.” (Funda)

“İlk olarak ben şirket içi çalışma ortamı, huzur diyeyim daha doğrusu işe gidip gelirken ki halim çok önemli. Ben işten çıkarken Oh be! diye çıkıyorsam ben kendimde bir şey ararım. Para çok önemli belki ama bence iş ortamı benim için çok daha önemli.” (Akın)

“Önemli olan huzurdur, huzurlu çalışabilmek... Para çok önemli değil. Çünkü huzursuz olunca stres olur hasta olursun. Çuvalla paran olsa hasta olsan ne işe yarar ki, hiçbir işe yaramaz.” (Levent)

Katılımcıların ifadelerine göre, işten ayrılma niyeti veya iş değiştirme tercihlerini etkileyecek ikinci konu ise, çalışanların firmanın kurumsallığına ilişkin algılarıdır. Kurumsal bir firmada çalışmanın aynı zamanda çalışanlara ücretlendirme politikalarıyla ilgili güven

verdiği önemli bir ayrıntı olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların, kurumsal firmaların her koşulda ücret veya yan hak ve menfaatler konusunda belli bir standardı yakaladığına dair inancı dikkat çekmektedir:

“Öncelikle büyük şirketlerde çalışmayı tercih ederim çünkü onların yan hakları vardır ondan dolayı çok büyük sorgulamama gerek kalmaz. Büyük şirketler veriyor yan haklarını ama küçük esnaflar işçiden ne kesersem o kardır diye düşünüyor.” (Ekrem)

“Kurumsal şirketler bu şehirde bir elin parmaklarını geçmeyecek kadar az. Bankalarda kurumsallık var birde havalimanındaki birkaç şirkette. O yüzden kurumsal şirketlerde çalışmak personel için çok çok önemli.” (Kadir)

“Birçok şeyi istediğin seviyeye çekmiş oluyor maaşı da yan hakları da kariyer planlamasını da. Kayalar yerine oturmuş şirketler vardır, ... tercih sebebi olur bende.” (Pınar)

Üçüncü konu ise, aynı firmada uzun yıllardır çalışıyor olmanın etkisiyle hissedilen bağlılık duygusudur. Uzun yıllardır aynı firmada çalışan bazı katılımcıların ifadeleri, çalışanın yıllar boyunca ortaya koyduğu emeğin, ücret ya da yan hak ve menfaatler sebebiyle başka bir işi tercih etmelerini engelleyebileceğini göstermektedir.

“Yani eğer genç yaşta olsaydım, iş hayatımın başında olsaydım kesinlikle bakardım (yan hak ve menfaatlerin var olup olmamasına). Şu an pek yerimden kıpırdamam diye düşünüyorum. Bir aidiyet duygusu olduğu için insanın içinde... 15 senemi buraya verdim, haydi gideyim de bana daha iyi şartlar verdi orada çalışayım demem herhalde.” (Filiz)

“...ama yan hak yüksek diye, ufak tefek rakamlar için ayrılmam çünkü ben bu şirketimde 18 seneden beri çalışıyorum, belli bir düzenim var o düzenimi birkaç kuruş için bozmam.” (Ekrem)

“İnsanlarda bir aidiyet duygusu, ben yıllarımı verdim buraya, emek verdim diye düşünüyorsa oraya geçtiğindeki bu türlü kaybını düşünür. 1-2 yıllık bir mazisi varsa başka yere geçmeyi de göze alabiliyor.” (Cemil)

“Çok zordur yeni bir işyerine adaptasyon, bir soru işaretidir hep. Burada herkesi tanıyorum, yaptığım işi çok iyi biliyorum, yapılan işin çekirdek kısmındayım, amirimi tanıyorum, alt arkadaşlarımı tanıyorum ne yapmam gerektiğini biliyorum.” (Kerim)

### 2.3.1. Adalet

Adalet; İKY, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında üzerinde sıkça durulan bir konudur ve örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmelerinde büyük önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Tan ve Çetin, 2011: 2).

Mathis ve Jackson (2010: 367), ücretlendirme stratejilerindeki adalet konusuyla ilgili prosedürel adalet ve dağıtılan adalet olmak üzere iki mesele üzerinde durmaktadır. Prosedürel adalet; çalışanların ücretleri de dahil olmak üzere, çalışanlar hakkında verilen kararların süreçleri ve prosedürleri ile ilgili algılanan adalettir. Ücretlendirmede olduğu gibi, taban maaş belirleme süreçleri, ücret artışı süreci, performans ölçüm süreci de adil olarak algılanmalıdır. Dağıtılan adalet; sonuçların dağılımıyla ilgili algılanan adalettir. Örneğin performansı yüksek olan çalışan, devamsızlık sorunları yaşayan ve vasat bir performans gösteren çalışanla aynı zam oranını alırsa bu durum eşitsizlik algısı yaratabilir. Aynı şekilde aynı performansı gösteren iki ayrı çalışandan yalnızca biri yüksek maaş zammı alıyorsa, diğer çalışan yöneticisinin iltimasından ya da işiyle ilgili olmayan sebeplerden dolayı bir eşitsizlik olduğunu düşünecektir.

Yapılan analiz neticesinde, adalet teması altında 3 alt tema belirlenmiştir. Bu alt temalar; ünvan ayrımı, geçici-kadrolu çalışan ayrımı ve katılımcıların, çalışanın performansına bağlı olarak verilmesi gerektiğini savunduğu ikramiye ödemeleri olmuştur.

#### 2.3.1.1. Ünvan Ayrımı

Hem pilot görüşmelerde hem de ana saha çalışmasında, katılımcıların üzerinde mutabık kaldığı konu yan hak ve menfaatlerin ünvan ayrımı olmaksızın sağlanması gerektiğidir. Katılımcılara göre, pozisyon ayırt etmeksizin tüm çalışanlara yan hak sağlanmalı, eğer limitli bir yan hak sağlanıyorsa, ya limitler eşit olmalı ya da düşük ücret alan çalışanlara daha fazla limitler sunulmalıdır. Yan hak ve menfaatler çalışanları destekleme amacıyla verilmektedir. Dolayısıyla katılımcılara göre, en çok desteğe ihtiyaç duyacak gelir grubuna daha yüksek miktarda yan hak ve menfaat sağlanması rahatsız edecek bir durum değildir. Görüşme sırasında ara kademe yönetici pozisyonunda çalışan Seda'nın "Biz zaten ünvan ayrımını ücretlerimizle karşılığını alıyoruz, ama bu yan hakların eşit olması gerekiyor bence. ....benim alacağım o arkadaşlara paylaştırılabilir. Belki her yönetici bunu istemeyebilir ama, yan hak ihtiyacı olan personele birazda daha öncelikli olarak verilirse memnuniyet artabilir." şeklindeki ifadesi bu durumu desteklemektedir.

Katılımcılar, yönetici ve diğer çalışanlara eşit yan hak ve menfaat sunulmasının, ya da düşük ücretli çalışanların daha yüksek yan hak ve menfaatlere sahip olmasının çalışanların memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkileyeceğini dile getirmiştir:

“Müdür düşün müdürün altında 50 adam var, bir müdürün gönlünü hoş edebilirsin, ama 50 adamın gönlünü hoş ettiğin zaman daha güzel olur. Bir maestro var, o maestronun karşısında enstrüman çalan insanlar var değil mi? O maestro istediği kadar iyi olsun o enstrüman çalan adamın kafası başka yerde olduktan sonra çalabilir mi? Çalamaz...” (Levent)

“Bu çalışanlara verilen bir hediye sonuçta. Birine pahalı ve iyi bir hediye alırken diğerine magnet alamazsın. Eşit olmaması böyle hissettirir.” (Hülya)

“Atıyorum 500 TL bizim maaşımızda etki yaratmazken 500 TL burada temizlik işçilerine prim verildiğinde insanların hüngür hüngür ağladığını gördüm. Birbirlerine sarılıp müdürlerinin elini öpmeye çalışanlar... Allah bin kere razı olsun diyenler...” (Esra)

“Bir önceki çalıştığım işyerinde yan hak diye bir şey yoktu, yan hakkı alan sadece üst kademe birileri vardı. Birinin alıp birinin almaması insanı demoralize ediyor açıkçası. Benim müdürüm orada iş yapıyorsa bende iş yapıyorum, benim altımda çalışan arkadaşıta iş yapıyor. Birine 3 verip birine 5 verirsiniz bu da bir yanlış. Ben mi az çalışıyorum acaba, ben mi bir hata yaptım diye sizde ister istemez bir kaygı oluşuyor. ...temizlikçi arkadaşıta müdürüyle aynı yan hakkı almalı ki bu adaletli olsun ve herkesin mutlu olabileceği bir yer olsun.” (Furkan)

“Yönetici pozisyonunda çalışanların gelir düzeyi daha yüksek olduğu için yan menfaatte daha da fazla aldığında anlamsız. Zaten o insanın bir geçim sıkıntısı yok veya maddi olarak bir sorunu yok, yan menfaatinin de daha fazla verilmesi durumunda 1'e 5 katılması gibi bir durum oluyor. Bu her her zamanda alttaki personelin daha çok ezilmesine daha çok mutsuz olmasına sebep olur.” (Şevket)

“Düşük alanların yan hakları daha fazla olmalı. Şöyle bir şey var genelde en düşük maaşı alan insanlar en çok işi yapan insanlar. Yüksek maaş alanlar yönetici pozisyonunda direkt, düşük maaş alanlar el emeği göz nuru derler ya onlar daha fazla çalışıyor diye düşünüyorum.” (Tuncay)

Esra, daha önce çalıştığı işyerinde adaletli olmayan yan hak ve menfaatlerin çalışanlar arasında huzursuzluk yarattığını, bu nedenle çalışanların yönetime tepki gösterdiğini dile getirmiştir:

“Yurtdışına seyahate gittiğinde harcırah diyorlar bizde, pozisyondan bağımsız eşit verilmeli. İşçiysen günlük kahvaltın 11 TL, müdürsen 50 TL, hatta işçiler bununla ilgili eylem yapmıştı. Eşit olsun yani birlikte gidiyorsun adamın limitsiz hakkı var, adam orada istediğini yiyor içiyor, sen menüden kendi bütçene göre bir şey seçmek zorundasın. Orada adam lüks restoranda yemek yerken sen simitçinin önünde kuyruk beklememelisin.”

### 2.3.1.2. Geçici-Kadrolu Çalışan Ayrımı

Sezonluk veya mevsimlik çalışma olarak adlandırılan geçici çalışma, havacılık sektörünün gerçeklerinden biridir. Özellikle yolcu sayısının arttığı Mart-Nisan aylarından, sezon bitimi olarak kabul edilen Ekim-Kasım aylarına kadar kadrolu çalışanlara destek olmaları için geçici çalışanlar istihdam edilmektedir. Mevsimlik çalışma, çalışma hayatına istikrarsızlık getirmektedir. Bu istikrarsızlık, çalışanın motivasyonunu, iş tatminini ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkilemektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 1998: 22). Bu durumu engellemek için hem yöneticilere hem de İK birimine önemli görevler düşmektedir, fakat günümüzde geçici çalışanlara yönelik uygulamaların yaygınlaşmadığı gözlemlenmektedir. Örneğin bu araştırmada katılımcılar, kadrolu çalışanlar kadar geçici istihdam edilen çalışanların da şirketin sunduğu yan hak ve menfaatlerden faydalanmaları gerektiğinin altını çizmiştir. Katılımcılardan bazıları mevsimlik çalışmanın olumsuz etkilerinin, geçici çalışanlara sunulan yan hak ve menfaatlerle azaltılabileceğini ifade etmiştir:

“Sezonluk da olsa sonuçta bir çalışandır, bu şirkete hizmet veren birisidir. Onun mutluluğu memnuniyeti şirketin çalışma verimliliğini performansını arttıracaktır yani onların performansı şirkete yansiyacaktır mutlaka. Ayrıca mevsimlik işçilerin çalışmadığı zamanlarda dışarıda şirketin imajını güzel bir şekilde anlatmasını da sağlayacaktır.”(Kerim)

“...her geçen yıl sezonluk çalışmadan dolayı kaliteli personel bulmak daha da zorlaşıyor. Bu yan haklar olduğunda personel nasıl olsa sezon sonu çıkarılacağı gözle bakmadan işine dört elle sarılıp şirkete kalabilmek için diğer arkadaşlarına göre daha fazla farklı performans sergileyebilir diye düşünüyorum.” (Esra)

“Ben sezonluk adamı sevindirirsem bu sene, seneye geleceğini de bilebilirim. Ama adam şirketten aman lanet olsun diye giderse seneye aç kalmadığı sürece gelmeyecektir.” (Galip)

“...belki de sadece sezonluk çalışanlara ayrıca sağlanan küçükte olsa farklı bir yan hak onları şirkete daha da bağlayacaktır. Daimi çalışanlara sağlanmayan, o ayrı kaldıkları dönemde kullanabilecekleri, işlerine yarayabilecek herhangi bir şey çok daha faydalı olacaktır. Bu tarz bir şey verilirse hem kendini boşluğa düşmüş hissetmeyecektir hem de şirketi tarafından unutulmadığını hissedecektir.” (Haluk)

Katılımcıların bu ifadeleri, Jolliffe ve Farnsworth'un, turizmdeki mevsimlik çalışma ile ilgili sorunların çözümünde yan hak ve menfaatler konusunun dikkate alınması önerisiyle paralellik göstermektedir. Yan haklar ve yetkinliklere göre yapılan ücret artışları mevsimlik çalışanların devamlılığını teşvik etmektedir. (2003: 315) Öte yandan, Levent'in sezonluk

çalışanlarla ilgili düşüncelerini anlatırken kullandığı metafor, mevsimlik çalışmanın acı tarafını gözler önünü sermektedir:

“İşin yoğun zamanlarında zaten o adamlar var... şey gibi düşün, peçete gibi düşün ya, şimdi burnunda sümükler akıyor peçeteye çok ihtiyacın var, peçeteyi alıyorsun ondan sonra işin bitti mi, burnunu temizledikten sonra atıyorsun adamı, sezon bitti mi atıyorsun adamı kenara... Sezonluk adam sürekli diken üstünde, sezon bitmeye yaklaşık sıra huzursuzluk olur, normal kadrolu çalışanlara da yansıtır ister istemez. Hatta bizden fazla olması lazım yan hakları, adamı motive etmesi lazım, hazır eleman çünkü çalışıyor işi biliyor. Sen her sene değişik adam alırsan olmaz. Sen otomatikman hazır yetiştirmişsin, emek harcamışsın patron olarak elinden kaçıyorsun. Elindeki kuşu kaçıyorsun, kaçırmayacaksın.”

### 2.3.1.3. Performans İlişkili Yan Hak ve Menfaatler

Pilot görüşmeler sırasında katılımcıların, ikramiyelerin doğru işleyen bir performans sistemiyle dağıtılmasının adaletli olacağını belirten ifadeleri dikkat çekmiştir. Bu nedenle bu araştırmada, performans ilişkili yan hak ve menfaatler, adalet temasının bir alt teması olarak değerlendirilmiştir.

İşletmeler ikramiye gibi teşvik edici ücretlendirme stratejileriyle, verimliliği üst seviyelerde tutmayı hedeflemektedir. Özellikle, bu tür bir ücret sistemi, “bu organizasyon bizim” fikrinin hakim olduğu veya bu fikrin egemen kılınmak istendiği işletmelerde geçerlidir. Bu sistemde temel amaç; örgütün verimliliğini arttırmak, katılım yoluyla takdir edilme duygusu oluşturmak, çalışan moralini yüksek tutarak teşvik etmektir (Işığışık, 2011: 207-208). Nitekim katılımcılardan Seda bu durumu “Mesela ikramiye zamanında diyoruz ki şirketimiz para kazanıyor, ama kazandığı parayı da personeliyle paylaşıyor diyoruz.” şeklinde ifade etmiştir.

Yapılan tüm görüşmelerde katılımcıların, yan hak ve menfaatlerin dağılımıyla ilgili sorulara verdiği ilk yanıt herkese eşit olarak verilmesi gerektiği olmuştur. Öte yandan bir yan hak ve menfaat uygulaması olmasına karşın ikramiyelerin, çalışanların performansına göre verilmesinin örgüt içerisinde adaleti getireceğine inanılmaktadır.

“Primler de performans dikkate alınmalı, böyle yapmazsınız eğer nasıl olsa gelecek diye düşünülüyor.”  
(Furkan)

“...performansa göre verilmeli çünkü çalışmayanla koşturan adamın aynı primi alması adaletli değil. Sen çalışıp, koşturacaksın, şirkete bir şeyler katmak için kendini parçalayacaksın, diğeri mesaim dolsun diye oturacak.” (Serdar)

“Primler belli bir skalada olmalı her personele verilmeli, ama tabii iş verimliliği fazla olan arkadaşlarda onun bir tık üstünde ek performansına göre fazlalaştırılması gerekmektedir. Şirketimize para kazandıran personellerde var onların primlere diğer personelden ayrıştırılmalı.” (Bekir)

“Bu şirkette çalışıyorsa mutlaka standart kriterleri aşmıştır ve işini bir şekilde iyi yapıyordur. Ama iyi yapan vardır, çok iyi yapan vardır, çok çok daha iyi yapan vardır. Bu üstteki iki kısımda kalanların farkı için bir ekstra ödeme yapabilir. Bir pasta vardır o pastanın 4’te 3’ünü standart olarak herkese dağıtır geri kalan 4’te 1’lik kısmı üst performans gösterene dağıtılabılır.” (Kerim)

Sonucunda maddi bir ödüllendirme olmasından dolayı, performans değerlendirme sisteminin mutlaka sistematik ve şeffaf uygulanması gerektiğine inanan katılımcıların ifadeleri önemlidir:

“Bir kere her şeyden önce objektif bir şekilde performansın değerlendirilecek, değerlendirilmiş olan performansının kariyerine artı ya da eksi olarak etkisi olacak sırf kağıt parçası olarak kalmayacak. Onun çıktısıyla doğru değerlendirilip doğru aksiyon alınırsa otomatik olarak adaletli olacak ya 3 maaş alacağım ya 1 maaş alacağım. Kilit noktası benim yazdığım şey ile amirim in yazdığı şeyin gerçekten uyuşması, uyumsuzluk varsa da İK’nın ciddi aksiyon alması.” (Pınar)

“Primin performansa göre verilmesi performansı neye göre değerlendirdiklerine bağlıdır. Bu sektörde gerçekten çalışanla çalışmayan ayırt edilemiyor. Ayırt edilirse, adaletli uygulanırsa mutlaka performansa göre olmalı. ... zaten büyük sıkıntı çalışanla çalışmayanı ayırt etmek.” (Cemil)

“Prim ve bonusun adaletini sağlamak öncelikle çok zor. Yolcunun yoğun olduğu dönemlerde motivasyonu düşürmemek için hiçbir geri bildirim yapılmazken, yıl sonunda şirketler “sen 2018 yılının temmuz ayında şöyle bir hareket yapmıştın, e biz ondan dolayı senin puanının kırdık” diyebiliyor, ama belki de o kişi o hatayı yaptığını bile bilmiyor.” (Gamze)

“İkramiyenin adaletli olması için önce performans değerlendirme yapılır, bu performans değerlendirme adaletliyse ikramiyeler de adaletli olur. Bu tam dengelendiği zaman, gerçekten adaletli ve hakkaniyetli bir şekilde performans değerlendirme yapılıyor ise tabii ki herkes farklı almalı, kimileri daha çok emek koyuyor ortaya kimileri daha az emek koyuyor.”(Hande)

İşçiçok (2011: 210)’a göre, performansa dayalı ücretlendirme, başarının ödüllendirilmesi temeline dayandığından, çalışanlar arasındaki eşitsizlik hissini ortadan kaldıracak, hem adalet hem de tatmin hissini arttıracaktır. Bu noktada önemli olan husus, yapılan performans değerlendirmesinin doğru temeller üzerine kurularak, şeffaf bir şekilde yürütülmesidir. Adaletli yapılmadığına inanılan bir performans değerlendirme uygulaması,

çalışanların örgüte duydukları güveni zedeleyecek ve dolaylı olarak iş verimliliklerini ve performanslarını etkileyecektir.

### 2.3.2. İhtiyaçlarla Uyum

Birinci bölümde belirtildiği gibi, yan hak ve menfaatlerin amaçlarından biri de çalışanların refah seviyesini yükseltmektir. Dolayısıyla işverenler, yan hak ve menfaat paketlerini tasarlarırken çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi analiz etmelidir. İhtiyaçlarla uyum sağlamayacak bir uygulama amaca hizmet etmeyecektir. Araştırmacı yaptığı analizden sonra bu temaya uygun iki alt tema belirlemiştir. Bu alt temalar; çalışan profiline uygunluk ve seçim hakkı olmuştur.

Günümüz işletmelerinde farklı kuşaklardan gelen farklı demografik ve sosyo-ekonomik özelliklere sahip çalışanlar bir arada çalışmaktadır. Temel ihtiyaçlar aynı olsa bile, tüm bu çalışanların hayat standardını yükseltecek yan haklar belli kategoriler dahilinde farklı olacaktır. Bu durumda işverenlerin çalışan profilini dikkate alarak yan hak ve menfaatler konusunu değerlendirmesi faydalı olacaktır. Katılımcılardan Haluk'un, "İşletme, her çalışanın yanında olduğunu göstermesi gerekir. Ben seni düşünüyorum, ben senin hayatında böyle şeylere ihtiyacın olabileceğinin farkındayım ve buna da kolaylık sağlıyorum demelidir. Bu aslında bir göstergedir sadece ben sana para verdim al istediğin gibi harca gibi algılamamalı çalışan." şeklindeki ifadesi konunun önemini vurgulamaktadır.

Bir diğer alt tema olan seçim hakkı alt teması oluşturulurken, araştırmacı esnek yan hak ve menfaat uygulamalarını göz önünde bulundurmuştur. Araştırmanın yapıldığı firmada bu tür bir uygulamanın olması, çalışanların kendi tercihlerini yapabildiğinde ne hissettiklerini anlamaya yardımcı olmuştur.

#### 2.3.2.1. Çalışan Profiline Uygunluk

Bu alt temaya ait katılımcı ifadelerinde, çalışanların demografik özelliklerinin ve sosyo-ekonomik statülerinin ihtiyaçları değiştirebileceği, bu nedenle de işverenlerin bu durumları göz önünde bulundurması gerektiğinin altı çizilmektedir.

"Önceden Ramazan paketimiz vardı mesela, ben bekarım, evde zaten yemek yapmıyorum o aldığım Ramazan paketinin içinden ihtiyacım olanını alıyordum, kalanını ihtiyacı olan veriyordum. Bana yağ lazım oluyordu yağı alıyorum geri kalanı bana fazla geliyordu, çöpe gideceğine başka birine vereyim diyordum." (Zeynep)



“Mesela market alışverişlerinde her kesime hitap eden BB’dir, DD’dir bu tür marketler olmalı. Evimin dibinde TT Market var ama ben gidemiyorum başka bir markete gitmek zorundayım. Bu seni ne yapıyor, biraz daraltıyor.” (Erkan)

“Şimdi piyasaya bakıyorsun normal piyasası 5 TL, ama şirketlerin verdiği kartlarda, sağladığı marketlerde ki şey göz göre göre 7,5-8 TL. Sende bedava olduğu için, tabiri caizse avanta olduğu için sesini çıkarmıyorsun. Ama o 5 liralık yerden olsaydı aynı mal aynı cins ama mağazası farklı daha iyi olurdu. Yarı yarıya olmasa bile %30 kaybediyor insan. Bir şekilde kazanırsın parayı ama parayı harcamak bir sanat.” (Levent)

“Sonuçta bir işyerinde çalışanların hepsi aynı ücretle çalışmıyor, dolayısıyla alışveriş yaptıkları yerlerde farklı olacağından dolayı en azından tek bir kalburüstü market yerine bir orta, bir üst daha farklı ürünler satan birkaç varyasyon şeklinde yapılması çok daha faydalı olacaktır diye düşünüyorum her çalışanı kapsaması açısından.” (Haluk)

“Ben çok görüyorum X marketinin kataloğunu alıyor, yana geçiyor Y’den alıyor öbür yana geçiyor B’den alıyor, karşılaştıran çok insan var Türkiye’de. Bence kesinlikle yerleşim olarak daha uygun marketlerden yapılması gerekir anlaşmaların diye düşünüyorum.” (Filiz)

Görüşmelerde altı çizilen konulardan biri de işverenin, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak paketler tasarlarken aileye yönelik uygulamaları dikkate alması gerektiğidir. Dünyada “family friendly” olarak adlandırılan yan hak ve menfaat uygulamaları hem kadın çalışanlar hem de çalışan eşler için kolaylıklar getirmektedir. Ayrıca bu tür uygulamalar iş yaşamında kadın emeğinin devamlılığını da sağlamaktadır.

“Kreş olayı önemli çalışan personel, mesela doğum yapan kadınlar 6 ay mesaiye gelemiyor. 6 aydan sonra çalışan mesaiye geldiği zaman bakıcı aramaya çıkıyor bakıcı bulamıyor. Diyor ki çocuğuma bakıldı mı, aç mı kaldı, sussuz mu kaldı? Ama şirket bu tür şeylerde aşağı yukarı herkesin de çocuğu var kreş ayarlarsa ya da anlaşsa, ya da kreşi işletmeye katsa bence personeli inanılmaz mutlu eder. Çünkü insanlar çocukları için çalışıyor. Hepimizin en değerli varlığı çocuklarımız, 1. sırada.” (Erkan)

“Çocuğu olan annelere kreş gerekli. Ben mesela hamileyim şuan ve 5-6 ay sonra bebeğim olacak, 3 ay sonra işe gelmek zorundayım onu bırakıp geleceğim. Öncelikle hala lohusa olacaksın hala yeni bir hayata adapte olmaya çalışacaksın onu evde bırakıp gelmek koyacak bence keşke yanımda olsaydı diyeceksin. Sürekli değil ama Ah! dediğinde gidebileceğim bir yerde olsaydı.” (Tuğçe)

“Çalışan anneler için kreş desteği çok güzel bir şey ya da mümkünse işyerine yakın kreş olanağı olursa şahane bir durum. Çünkü anneler için hep akıllarının bir köşesinde çocukları oluyor, bu anne olan çalışanların verimliliğini etkileyecektir, şirketinde faydasına olacaktır.” (Funda)

“Şirketin sosyal olarak kullandığı şeyler var, organizasyon biletleri verir. Mesela benim çocuklarım onları bekler. Arkadaşlarına anlatır şuraya gittik, buraya gittik diye...” (Galip)

Katılımcılar görüşmelerde X,Y ve hatta Z kuşaklarının ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır. İş dünyasındaki jenerasyon farklılıkları birçok akademisyen ve uzman tarafından ele alınmaktadır. Her konuda olduğu gibi yan hak ve menfaat konusunda da her bir kuşağın kendine özgü beklentileri bulunmaktadır. Örneğin, Y kuşağının beklentilerini anlamaya dönük yapılan bir araştırmada, genç profesyonellere iş değiştirmeyi düşünme nedenleri sorulmuş, verilen cevaplar arasında ücret ve yan haklar ilk sırada gelmiştir.<sup>6</sup>

Şirketlerin, başarılı ve yetenekli çalışanlarını bünyelerine çekmek için tasarladıkları yan hak ve menfaat paketlerinde Iphone‘lar veya Ipad’lerin olması X ve Y kuşaklarını etkileyebilmektedir. Fakat uzmanlar Z kuşağı için, yalnızca bu stratejinin yeterli olamayacağını belirtmektedir. Z kuşağı için, işlerini bu cihazlardan yürütebilecekleri akıllı uygulamaların tasarlanması ve mobil dönüşümün sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.<sup>7</sup>

“Geçmişe göre ülke olarak çok farklı bir yerdeyiz. Yeni kuşak çok farklı düşünüyor biraz daha sosyal hayata çok bağlı. Eskisi gibi ne biliyim çok şey değiliz, birazda aile şeyi pek kalmadı diyebilirim. Sosyalleşmek, gezip tozmak istiyor. Mesela o tür gezi programları yapabilir.” (Akın)

“Kuşak farkı var, yetişme tarzı farkı var, bu bir etken. Kendimizden örnek verdiğimiz zaman; bizim nesil daha işine sadık, daha çok iş ahlakı olan, zora katlanan yetinmesini bilen bir nesil. Artık çağ değişiyor çağa ayak uydurmak gerekiyor. Çünkü bizim zamanımızdaki ihtiyaçlarla, bakış açısıyla şimdiki çok farklı. 20-30 yıl öncesiyle şimdiki kıyaslamak doğru değil, o yüzden güncelleyeceksin kendini.” (Cemil)

“Mesela Y kuşağında maddiyat daha fazla ön plandayken Z kuşağında ön planda olmadığını gerekirse işini yerine getirdikten sonra evden uzaktan erişim gibi imkanların sağlanmasıyla sosyal imkanların sağlanmasıyla ücreti daha az olsa da Z kuşağının memnun olabildiğini görebiliyoruz.” (Kadir)

“Z kuşağı, örneğin benim kuzenimde Z kuşağı olduğu için aile içerisindeki kendini ifade davranış biçimi beklentiler çok farklı o yüzden şirketler iyi çalışanlarını tutmak ve tatmin etmek için yan haklarda çeşitliliğe, belki de marjinalliğe gitmeliler.” (Pınar)

<sup>6</sup> <https://hbrturkiye.com/dergi/turkiye-nin-y-kusagi-sirketlerden-ne-istiyor> (erişim tarihi: 07.05.2019)

<sup>7</sup> <https://hbrturkiye.com/blog/z-kusagi-geliyor-hazir-miyiz> (erişim tarihi: 07.05.2019)

“...büyüme isteyen büyümekte olan gelişmekte olan ya da öyle olduğunu düşünen şirketlerin mutlaka özen göstermesi gerektiğini düşünüyorum. Özellikle siz eğer elinizde değerli olduğuna inandığınız ve gerçekten zaman harcayıp, emek harcayıp yetiştirdiğiniz çalışanlara sahipseniz ve bunu kaybetmek istemiyorsanız, bu doğrultuda çalışanın beklentilerine, Y kuşaklarının, Z kuşaklarının beklentilerine göre hareket etmek lazım.” (Gamze)

“Şu an yeni neslin en çok beklentisi eğitimle ilgili yan haklar. Yabancı dil... ya da çalıştığımız şirketimiz ölü sezonda, kış döneminde personelini yurtdışına eğitime başka bir havalimanına gönderebilir mesela. Bu genç kuşak için büyük bir beklenti ve şirket için büyük bir fırsata dönüşebilir.” (Seda)

Şüphesiz İK departmanının en önemli görevlerinden biri; örgütü ve bu örgüte değer katan çalışanları iyi tanımadır. Elbette her çalışanın kurumundan beklentisi farklıdır, fakat şirketlerin İK birimleri ellerinde bulunan çalışan verileri yardımıyla çalışan ihtiyaçlarını kategorize edebilir. Çalışanlar ihtiyaçlarının İK tarafından fark edilmesini beklemektedir. Katılımcılardan Serdar’ın “Orada çalışan İnsan Kaynaklarının kendilerini düşündüğünü, değer verdiğini ve kendileri için bu kadar çalıştıklarını gördüğünde daha da fazla bağlanır diye düşünüyorum. Orada çalışan “Vay be, bizim için ne çalışmış İnsan Kaynakları” diyerek, tabii yönetimde aynı şekilde bütçeyi onaylıyor, daha da mutlu olur yani çalıştığı yerde.” şeklindeki ifadeleri bu beklentiye gösteren önemli bir ayrıntıdır.

### 2.3.2.2. Seçim Hakkı

Yapılan analizde esnek yan hak paketlerinin, yan hak ve menfaatlerden duyulan memnuniyeti artırdığı ortaya çıkmıştır. Katılımcılar, bu tür paketlerin çoğu şirket tarafından sunulmadığını belirtmiş, sunuluyor olmasının ayrıcalık olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılardan Akın bu uygulamayı bir incelik olarak tanımlamaktadır: “Seçenek verilmesi ayrı bir olay bu şirketin inceliği gibi bir şey... Ben bunu duyduğumda dedim gerçekten... Yani çok hoşuma gitti. Sadece maddi anlamda değil, incelik göstermesi insanı motive eder diye düşünüyorum. Böyle hediyeler insanı ister istemez mutlu eder.” Şirkette yapılan bu tür bir uygulamanın çalışanları mutlu ettiğini katılımcılardan Metin “Heyecanlandırıyor insanı dağıtım zamanında İK departmanının önünü düşünemiyorum.” şeklinde dile getirmiştir.

“Çalışan bak bana seçme hakkı veriyor diyecektir, seçme ve seçilme hakkı gibi, sanki size daha fazla değer veriyormuş hissi oluyor. Bakın biz sunuyoruz ama siz içinden seçin, bu ekstra motive vereceğini düşünüyorum.” (Furkan)

“Esnek yan haklar her yerde olan bir şey değil bu şirketin bir ayrıcalığını gösteriyor, farkını gösteriyor bence çalışanına vermiş olduğu değeri gösteriyor. Vermek zorunda mı, değil verdiği için de çalışan memnun.” (Rafet)

“Onlar belirlerse şöyle oluyor sanki baba diyor ki ben sana bunu aldım bunu yiyeceksiniz, bunu aldım bunu giyeceksiniz, ama burada bir özgürlük olmuyor o zaman. Belki ben o renkten hoşlanmıyorum, onun gibi... Ben bunu koydum bunu alacaksın demek biraz hoş olmuyor, demokratik olmuyor bana göre.” (Zeynep)

Görüşmelerde bu uygulamaların birçok ihtiyaca yönelik yapılabileceğinin altı çizilmiştir. Böylece çalışanlar her yıl değişen ihtiyaçlarına göre tercihlerini yapabilmekte ve kendileri için en doğru ve işlevsel paketi tasarlayabilmektedir. Ücret ve yan haklar konusunda birçok büyük şirkete danışmanlık yapan bir firmanın yaptığı araştırmaya göre, 18-30 yaş arasındaki çalışanlar esnek paketlerini oluştururken, sağlık ve hayat sigortalarını azaltmakta, profesyonel gelişim, tatil paketi, eğitim yardımı, diş-göz teminatı, spor kulübü üyeliği ve çok amaçlı alışveriş çekleri seçeneklerini tercih etmektedir. 30-40 yaşları arasındaki çalışanlar bireysel emeklilik, sağlık taraması ve temel ihtiyaç çeklerine yönelmektedir. 40-50 yaş arasındaki çalışanlar kendi çocuklarının sağlık sigortalarının kapsamını genişletmeye yönelik seçenekleri tercih etmekte, bu yaş grubunda akaryakıt kartı, eşler için hayat sigortası ve bireysel emeklilik seçimleri ön plana çıkmaktadır. 50 yaş üstü çalışanlar ise, kanunun üzerinde ek olarak verilen yıllık izin seçeneğini tercih etmektedir.<sup>8</sup>

“Biz kendimiz tercih ediyoruz şuan, kendimizde seçmeliyiz, aslında ihtiyacımız ne yöndeysen ona ağırlık vererek seçmeliyiz. Şirketin standart paketi belki bize uymayabilir onların verdiği şeylere ihtiyacımız olmayabilir. Seçimli olduğunda ihtiyacımıza göre seçtiğimiz için kolaylık oluyor bize. Masraflarımız azalmış oluyor, iyi oluyor.” (Sevgi)

“...ben bekarken televizyonumu onunla aldım, bulaşık makinemi onunla aldım, çamaşır makinemi onunla almıştım.” (Hande)

“Bir alternatif seçim olması çok çok daha güzel bir şey. Kimisi çocuğunun eğitim masrafını karşılayacaktır, kimisi evine klima alacaktır, kimisi elektronik eşya alacaktır. Eskiden Ramazan kolisi veriliyordu, ağır ağır taşıyordu, paket paket... Onun yerine karta yüklendi, git ihtiyacın varsa marketten kendin al.” (Kerim)

“Atıyorum yeni evleneceksin, mobilya alabilmelisin. Çocuğun üniversite kursuna gidiyordur eğitim alırsın.. Kullanabileceğin alanlara yönlendirilebilir bir şey olmalı, seçilebilir bir şey olmalı.” (Galip)

<sup>8</sup> <https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/esnek-yan-haklar-programlarinda-secim-egilimleri-ile-ilgili-istatistikler.html> (erişim tarihi: 07.05.2019)

### 2.3.3. Ücretle Dengesi

#### 2.3.3.1. Ücret Paketinin Yan Hak ve Menfaatlerle Yükseltilmesi

Yan hak ve menfaat uygulamaları (piyasada genelde yemek ve ulaşım için yapılan ödemeler) çalışana verilen yetersiz maaşı yükseltmek amacıyla sağlandığında çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratmaktadır, çünkü çalışanlar yaptığı işin tam karşılığını ve değerini gösteren net ya da brüt bir ücretin olması gerektiğini savunmaktadır. Ücret, çalışanda tatmin duygusu yaratıyorsa ve çalışan tarafından ortaya koyduğu emeğin karşılığı olduğuna inanılıyorsa yan hak ve menfaat talepleri devreye girmektedir. Kerim bu durumu şöyle ifade etmiştir: “...benim kendi hak ettiğim bir maaşımın olmasını tercih ederim, yan hakları veriyorsa veriyordur vermiyorsa vermiyordur. Sonuçta benim bir skalam var o skalamı biliyor olmam lazım.” Pınar ise şöyle ifade etmektedir: “Benim yaptığım işten dolayı, çıkarttığım analizden dolayı basic bir maaşım olacak, onu direkt kafa patlatmamın karşılığı gibi alacağım. Tabii ki yan hak önemli, güzel bir şey ama basic bir maaşım olmalı.”

Çalışanlar bu alt tema kapsamında iki konunun altını çizmektedir. Bunlardan birincisi sağlanan yan hakların çalışanların nakit ihtiyacını hiçbir zaman gidermeyeceği, dolayısıyla bu durumun çalışandan çok işverenin menfaatine olduğudur. İşverenler bu uygulamayla, çalışanın ücret paketini maddi bir ödeme yapmaksızın yükseltirken, Gelir Vergisi Kanunu’na göre vergi muafiyetinden faydalanmaktadır.

Hizmet erbabına işverenlerce yemek verilmek suretiyle sağlanan menfaatler (işverenlerce işyerinde veya müştemilatında yemek verilmeyen durumlarda çalışılan günlere ait bir günlük yemek bedelinin 6.000.000 lirayı (19 TL) aşmaması ve buna ilişkin ödemenin yemek verme hizmetini sağlayan mükelleflere yapılması şarttır. Ödemenin bu tutarı aşması halinde, aşan kısım ile hizmet erbabına yemek bedeli olarak nakten yapılan ödemeler ve bu amaçla sağlanan menfaatler ücret olarak vergilendirilir.<sup>9</sup>

Ayrıca yemek kartı/çeki şirketleriyle yapılan anlaşmalar sayesinde işverenler yemek giderlerini azaltmaktadır.

“Maaşına yansıtılmış gibi gösterip yan hakları, vergi indiriminden yararlanabilir patron. İşverenin menfaatine... İşçi olarak ben memnun olmam. Hak yerini bulsun isterim.” (Levent)

İkramiye dışında verilen birçok yan hak ve menfaat aynı yardım statüsünde olduğu için çalışana nakdi bir ödeme gerçekleşmemektedir. Bu tür ödemeler, belli noktalarda harcama yapılmak üzere tasarlanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara göre ücretin yerini asla tutmadığı gibi, düşük ücretlerin bu şekilde yükseltilmesi çalışanlarda tatminsizlik yaratmaktadır.

“Çalışanın gözünde ne kadar yemek ve ulaşım versen de bunlar bir maaşın yerini tutmaz.”(Serdar)

<sup>9</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.193.pdf> (erişim tarihi: 07.05.2019)

“Bunun rahatsız eden tarafı şu, bir şeyi nakit almak var elinde para olması var birde elinde nakit olmayan bir şeyi nakde çevirmeye çalışmak var. Sen bana asgari ücreti ver, git pazar harcınla kiranı öde geri kalanını al bu kartla hallet gibi bir şey oluyor. (Galip)

“Bunun teklif edilmesinin ayıp olduğunu düşünüyorum sonuçta ben doğal gazımı kartımla ödeyemeyeceğim. Benimde hayatta kalabilmem ve hayatımı devam ettirebilmem için paraya ihtiyacım var ve bunun belli bir miktarda olması lazım. Dolayısıyla benim ulaşım, karta aldığım 200 liralık zam benim doğal gazımı ödemeceği için benim için hiçbir anlam ifade etmiyor.(Tuğçe)

“Lütfeder gibi... Sen asgari ücret al, yanında 500'er lira yol yemek yardımı ver, zaten vereceksin sen onu o adamla çalışmak istiyorsan. Yoksa bir hafta onunla çalışırsın, bir hafta bununla çalışırsın ama senin işinin verimliliği olmaz çünkü her gelene yeniden öğreteceksin, sen bir şirketsin büyümeye çalışıyorsun ama zaten daha içerde çeviremiyorsun ki bir şeyi. Al sağlam bir adam yetiştir yürü git. Çok görüyoruz öyle bizimle çalışmak ister misiniz, e siz adamı tutamıyorsanız elinizde sende bir problem vardır bana sorarsan.” (Zeynep)

Türkiye’de kimi çalışanlar, kendilerine yemek yemeleri için sağlanan kart veya yemek çeklerini ücretlerinin yetersizliğinden dolayı erzak alışverişlerinde kullanmaktadır. Bu durumun, özellikle ağır iş yükü ve yoğun çalışma temposuna sahip mavi yaka statüsündeki çalışanlarda yarattığı yıpratıcı sonuçları Seda şu şekilde ifade etmiştir:

“Sana onu yemek için veriyor ve sen öğlen yemek yiyorsun yani zorunlu olarak. Bunu özellikle işçi seviyesindeki arkadaşlar çok yapıyor mesela kartını alıp aylık alışverişini yapıyor. Yoğun dönemlerde açlıktan bayılan çok işçi olur. Çünkü kartının hepsini oraya vermiş, ya bir şey yemiş, yememiş. Sabah aldığı 1 liralık simitle gün geçirmeye çalışan ve o iş yükünde akşama kadar neredeyse 1000 tane bagaj atıyorsun, yüklüyorsun, indiriyorsun, boşaltıyorsun. ...şirket kart verince onu hani bedava gibi görüyor. Alıyor sonra bende evden bir şeyler götürürüm öğle yemeğine diyor. Bir gün götürüyor, iki gün götürüyor 3. gün götürüyor veya fırsatı olmuyor. (Esra)

Bu alt tema kapsamında üzerinde durulan ikinci konu ise yan hak ödemelerinin prime esas kazanca tabi olmaması, dolayısıyla çalışanın emeklilik primlerini etkilememesidir. 5510 sayılı kanununun 80. maddesi olan “Prime Esas Kazançlar” maddesinin (b) bendi çalışanların bu çekincelerinin kaynağı olmaktadır.

b) Aynı yardımlar ve ölüm, doğum ve evlenme yardımları, görev yollukları, seyyar görev tazminatı, kıdem tazminatı, iş sonu tazminatı veya kıdem tazminatı mahiyetindeki toplu ödeme, keşif ücreti, ihbar ve kasa tazminatları ile Kurumca tutarları yıllar itibarıyla belirlenecek yemek, çocuk ve aile zamları, işverenler tarafından sigortalılar için özel sağlık sigortalarına ve bireysel emeklilik sistemine ödenen ve

aylık toplamı asgari ücretin % 30'unu geçmeyen özel sağlık sigortası primi ve bireysel emeklilik katkı payları tutarları, prime esas kazançta tabi tutulmaz. <sup>10</sup>

İşveren Uygulama Tebliği'nin 7.7.1- "Yemek Paraları (Yardımları) ve 7.8.1-Aynı Yardımlar başlıklı alt maddeleri de konuyu detaylarıyla ortaya koymaktadır.

Sigortalılara ay içinde yemek parası olarak nakit ödeme yapılmaksızın, çalıştıkları işyerinin dışında yemek üretimi yapan başka firma veya şahıslar tarafından (örneğin yemek kuponu karşılığında) gerek işyerinde, gerekse işyerinin dışında yemek verilmesi halinde, işverenlerce bu firma veya şahıslara fatura karşılığında yemek bedeli olarak ödenen fatura bedelleri prime esas kazançta dahil edilmeyecektir.

İşveren Uygulama Tebliğinin ilgili maddelerini kıyaslayarak yapılan değerlendirme sonucunda;

1. Alışveriş/hediye/yemek kartlarının içine yüklenen veya yemek çekinin üzerinde yazılı tutarlar kadar alışveriş yapma imkânı sağlayan bir ödeme aracı olması,
2. Bu kartların, işçilere, gördükleri işe karşılık olmaksızın, belli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak işverenler tarafından yardım amaçlı verilmiş olması,
3. Sadece giyim, yiyecek, yemek, erzak vb. gibi kartta veya yemek çekinde belirtilen ihtiyaca karşılık alışveriş yapma imkanı sağlaması, dolayısıyla ücret ya da ücret niteliğinde kazanç kavramı içinde yer almaması, işyeri tarafından satın alınmak ve işyerine faturalanmak üzere çalışanlara verilmesi, nedeniyle, alışveriş/hediye/yemek kartlarının içine yüklenen veya yemek çekinin üzerinde yazılı tutarlar prime tabi tutulmayacaktır <sup>11</sup>

"Belki gençken bunun farkına varmıyorsunuz ama yaşıyorsunuz biraz ilerlediği zaman emeklilik planları yapmaya başladığınız zaman bir bakıyorsunuz Ssk'sı asgari ücretten yatanların maaşıyla direkt ücretinden Ssk'sı yatanlar arasında dağlar kadar fark oluyor. Bu kişinin sosyal maddi manevi bütün haklarını gasp etmekten başka bir şey değil." (Kadir)

"Bana bir avantajı yok ki bunun. Öyle bir şirkette çalışıyor olsam , o şirket bana bir şey vermiyor orada aslında tamamen kendi menfaatlerini düşünüyor derim. Bir kere benim bordromu asgari ücretten yapıyor olur, bu da çalışanın emekli olacağı zaman inanılmaz büyük bir kayıp oluyor, ama insanlar bunu bilmiyor çoğu işveren bunu o kadar güzel kullanıyor ki..." (Erkan)

"...insanlar niye çalışıyor? Evine ekmeğini götürmek için, çocuğunu beslemek için. Birde geleceğiyle ilgili de önemli. Ben emekli olmuşum emekli olduğum halde maaşım asgari ücretten düşük. Bu emekli maaşını etkiliyor insanlar emekli olduğunda." (Ekrem)

"Sonuçta hepimiz bir gün emekli olacağız orada da yatırılan primler önemli. Geleceği düşünüyorsak, tazminatı düşünüyorsak bu olumsuz bir durum." (Tuncay)

<sup>10</sup> <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5510.doc> (erişim tarihi: 07.05.2019);

<sup>11</sup> <https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/detailPdf/55449312-f6bc-422b-a486-456fc6482967/> (erişim tarihi: 09.05.2019).

“...beni memnun etmek içinde kartıma fazla para yüklüyordur bu hoş bir durum değil. Biz de Türkiye’de emeklilik çok önemli bir konu. Emekliliğiniz ne kadar yüksekten yatarsa emekliliğinizde alacağınız paraya yansıtacağı için çok önemli.” (Filiz)

### 2.3.3.2. Yan Hak ve Menfaatlerin Ücret Paketindeki Yeri

Rekabet üstünlüğü sağladığına inanılan yan hak ve menfaatler, özellikle büyük şirketlerin ücretlendirme politikalarında önemli bir yere sahiptir. Yan haklar ücret paketinin %20 ila %40’ını oluşturabilmekte, hatta ABD’de bazı şirketlerin toplam ücret paketinin %40’ının yan haklardan oluştuğu ifade edilmektedir (Delay, 2008: 16; Sinclair vd., 2005: 3). Rekabet üstünlüğü yaratan bir unsur olduğunu düşündüğümüzde, Türkiye’de yan hak ve menfaatlerin ücret paketindeki yerinin henüz hak ettiği noktada olmadığını söylemek mümkündür.

Katılımcılara göre, işverenler ücret artışı ya da ücret düzenlemesi yoluna gitseler bile, birtakım yan hak ve menfaatler sağlanmalıdır. Yani çalışanlar için yan hak ve menfaatler, ücret paketi içerisinde mutlaka olmalıdır.

“Yan hak vermeseler de olur düşüncesini insanın kendisine hakaret olarak görüyorum öncelikle. Yaptığın işin hiç mi hatırı yok? Hiç bir şey yapmıyorsan bile buraya gelip gidiyorsun aileden sevdiklerinden, evet para kazanmak için ama birazda kendin için kendi motivasyonun için, kendini iyi hissetmek için yapıyorsun. Bu tarz düşünen insanların öz saygılarının olduğunu düşünmüyorum. Bir tek bu şey olmamalı ya, salla başını al maaşını sonra çık git olmamalı. Burada sabah 8 akşam 5 mesaimi doldurayım olmamalı. Hem kendine hem de buraya bir şey katabilmelisin buraya geldiğinde. Bunu yapıyorsan da tabii ki çeşitli motivasyonlara ihtiyacın olacak.” (Tuğçe)

“Motive edicilik anlamındaki yan haklar her şekilde devam etmeli... Şuan bana asgari ücretin 4 katını verse, o zamanki refah kalitemi yakalasam yine de insan şöyle motive edici bir şeyler ister.” (Galip)

“Yan hak çok önemli yan hak her zaman olmalı. Yan hak insan psikolojisinde şunu yapar, kendini değerli hissettirir yan hak. Şöyle düşünür şirket bize değer veriyor, bu çok önemli bir düşüncedir. Bunu söyletebiliyorsa bir şirket o şirket personelini kazanmış demektir.” (Erkan)

Çalışanlar yan hak ve menfaatleri ücretten farklı bir yerde konumlandırmaktadır. Yan hak ve menfaatler ücret gibi birer hijyen faktördür. Dolayısıyla sağlandığı takdirde çalışanda iş tatmini yaratmaktadır, fakat katılımcıların ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, yan hak ve menfaatler, işverenlerin çalışanlarını düşündüğünü ve onlara değer verdiğini gösteren bir enstrüman olarak kullanıldığında çalışanları motive etmektedir.



“Bunların ücrete eklendiğini düşünürsek de çalışanların kendilerini değerli hissetmemesi anlamına geliyor. Tamam ben sana yol vermeyeyim, yemek vermeyeyim, ücretine şu kadar ilave edeyim zamanla bunlar işin karşılığında alınan şeyler haline geliyor asıl yan haklar bu değildir. ...yan haklar çalışanın hayatını kolaylaştıran konforunu sağlayan motivasyonunu sağlayan unsurlar, ama ücret yapılan işin karşılığında alınan bedeldir. Birbirinden ayrılmak zorundadır yoksa çalışanların algısında karışıyor.” (Gaye)

“Yan hakkın olmasını isterim. Paket halinde yılda bir kere verildiğinde yama yapıyorsun onu ihtiyaçlarında. Ama maaşın içerisine eklendiğinde onu maaşın olarak göreceğin için pek bir katkısı olduğunu düşünmüyorum onu gelirin olarak görmeye başlayıp harcamaya devam edeceksin.” (Serdar)

“Yan hakları tercih ederim. Beni daha iyi hissettiriyor, ben sadece fazla maaş alıyor olsam belli bir süre sonra o benim maaşım, ben kabullenmiş oluyorum rutine binmiş oluyor. Ama bir esnek yan hak mesela beni mutlu ediyor ben her sene düşünüyorum bak bunu bu sefer şöyle kullanayım böyle kullanayım...” (Kerim)

“Yan hak çalıştığı ücretin haricinde işçiye fazladan verilen şey. Bunu ek para olarak verse bir kere verebilir, iki kere verebilir, her zaman vereceğini düşünmüyorum ama biz yan hakları devamlı kullanıyoruz, devamlı alıyoruz. Süresi yok. Servis, yemek süresi yok çalıştığımız süre boyunca faydalanıyoruz. Adı üzerinde yan hak, çalıştığımız belli bir ücretin haricinde fazladan verilen hizmettir hizmet olarak algılıyorum bunu.” (Rafet)

Araştırmada bir havalimanı işletmesi uygulamasından elde edilen bulgular, literatürde az ilgi gören bir konu olan yan hak ve menfaatlerin adil, kapsamlı ve çalışan ihtiyaçlarını gözetecek şekilde tasarlandıkları durumda, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde ne denli önemli bir stratejik araç haline gelebileceğini ortaya koymaktadır.

## SONUÇ

Yan hak ve menfaatler, işletmelerde son derece kritik rol oynayan ödüllendirme stratejilerinden biridir ve genel anlamda çalışanlara ücretleri dışında sağlanan ödemelerdir. Uzun yıllar boyunca işverenlerin çalışanları desteklemek amacıyla sunduğu ve sosyal yardım, sosyal haklar, ücret eki ve aynı yardım gibi farklı isimlerle anılan yan hak ve menfaatler, 21. yüzyılda işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak için kullandığı bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda işletmeler, yan hak ve menfaat uygulamalarını kullanarak çalışanlarının bağlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Yan hak ve menfaatler çalışanların tutum ve davranışlarını etkilerken, işgücü piyasasında bulunan yetenekli çalışanları elde etme yarışında da işletmelere avantaj sağlamaktadır. Bu ekonomik yarışta ayakta kalmak isteyen işletmeler, yan hak ve menfaat ödemeleriyle ilgili yenilikleri takip etmek ihtiyacındadır. Birçok firmanın yaptığı araştırmaların sonuçları, ücretin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Yan hak ve menfaatler hem işveren hem de çalışan açısından bu kadar önemliyken, konunun Türkiye'deki bilimsel çalışmalara yeterince taşınmamış olması şaşırtıcıdır.

Yan hak ve menfaat uygulamalarının temelleri ilk olarak 19. yüzyılda atılmış, II. Dünya Savaşı döneminde kullanımı yaygınlaşmıştır. Bahsedilen bu dönemlerde birtakım siyasal ve ekonomik zorunluluklar nedeniyle sunulan ve bunların dışına çıkmayan yan hak ve menfaat uygulamaları, bugünkü anlamından çok uzaktadır. Günümüze gelindiğinde kullanımı yaygınlaşan ve ücret yönetimiyle ilgili stratejik kararların önemli bir parçası olan yan hak ve menfaatler, SİKY açısından araştırmaya değer bir konudur. Bu tez çalışmasında yan hak ve menfaatlerin çalışan algısına ve davranışına olan etkisi, havacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmayla ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bulguları, yan hak ve menfaatlerin çalışan bağlılığı yarattığını ve çalışanın memnuniyetini artırdığını göstermektedir. Yan hak ve menfaatlerin sağlanıyor olması çalışanda değerli olduğu hissi yaratmakta, bu durum duygusal bağlılığı etkilemektedir. Görüşmeler sırasında yan hak ve menfaatlerin motivasyonu arttırdığı çokça dile getirilmiştir. Ücretlendirme konusunun bir parçası olmasına rağmen, yan hak ve menfaatlerin motivasyonu etkiliyor olması onu bir hijyen faktör olan ücretten farklı kılmaktadır. Bu durumun nedeni, işverenlerin yan hak ve menfaat sağlarken çalışanlarını düşündüğü ve ihtiyaçlarını önemsendiği mesajı vermesidir. Çalışanlar ihtiyaçlarının önemsendiğini gördüğünde bunu iş performansına da yansıtılmaktadır. Bu nedenle yan hak ve menfaatlerin dolaylı olarak şirket başarısını etkilediğini söylemek doğru olacaktır. Araştırmanın yapıldığı firma bir hizmet işletmesi

olduğundan, birçok katılımcı bu başarıyı müşteri/yolcu memnuniyeti olarak tarif etmiştir. İfadeler, yan hak ve menfaatinden memnun olan çalışanın daha iyi bir performansla çalışacağı yönünde güçlü bulgular sunmuştur.

Ortaya çıkan sonuçlardan biri de yemek ve ulaşımaya yönelik sağlanan yan hak ve menfaatlerin ücret paketinin değişmez bir parçası olması gerektiğidir. Bu iki yan hak ve menfaatin sağlanmadığı bir işletmede çalışmanın tercih edilmediği anlaşılmıştır. Çalışanların, yemek ve ulaşım gibi temel ihtiyaçların karşılanmadığı bir işletmede yalnızca zorunlu hallerden çalışacağı ve yemek ve ulaşımın sağlandığı başka bir iş bulunduğunda işinden kolayca ayrılacağı bu araştırmanın önemli sonuçlarından biri olmuştur. Çalışanlar, zorunluluk olarak nitelendirilen yemek ve ulaşım yardımını sağlayan işletmeleri öncelikli olarak tercih etmektedir. Dolayısıyla bu bulgular, özellikle havacılık ve turizm sektöründe sıkça karşılaşılan yüksek işgücü devir oranı sorununun yan hak ve menfaatlerle belli oranda aşılabileceğini göstermektedir. Ayrıca insanın fizyolojik ihtiyaçlarından biri olan yemek yeme ihtiyacının iyi koşullarda ve yeterli seviyede karşılanması özellikle havacılık ve turizm sektörü çalışanları için büyük önem taşımaktadır. Bu iki sektörde de çalışanlar, vardiyalı ve uzun saatler boyunca ayakta çalışmaktadır. Bu nedenle çalışanların koşullarını iyileştirme noktasında yemek önemli bir yan hak ve menfaat olarak karşımıza çıkmaktadır. Ulaşımın sağlanması ise gerek işletmenin performansını gerekse çalışanı olumlu etkileyecektir. 7/24 hizmet veriyor olması ve genellikle şehir merkezine uzak noktalarda bulunması nedeniyle çalışanlar havalimanına gelip giderken birtakım sorunlar yaşayabilmektedir. Hem işletmenin faaliyetlerinin aksamaması hem de çalışanların konforu için işverenler ulaşım konusunu dikkate almalıdır.

Çalışanların yan hak ve menfaatlere yönelik ifadeleri üç konu üzerinde birleşmiştir. Bu konulardan ilki “adalet”tir. Bulgulara göre, yan hak ve menfaatler adaletli olarak sağlandığında, çalışanların yan hak ve menfaatlerden duyduğu memnuniyet artmaktadır. Çalışanlara göre, işverenlerin yan hak ve menfaat sağlama amaçlarından biri çalışanın refah seviyesini yükseltmektir. Bu nedenle ünvan ayırımına bağlı olarak düşük ücretle çalışanlar ile yüksek ücretle çalışanlar arasında fark olmamalı, tüm çalışanlara eşit miktarlarda yan hak ve menfaat sağlanmalıdır. Ünvan ayırımına dayalı tasarlanan yan hak ve menfaat paketleri örgütte adaletsizlik yaratmaktadır. Bulgulara göre, yan hak ve menfaatlerin mevsimlik-sezonluk çalışanlara sağlanıp sağlanmaması, çalışanların adaletle ilgili algılarını etkileyen önemli bir meseledir. Birçok havacılık işletmesinde, yılın belli dönemlerinde mevsimlik-sezonluk personel çalıştırılmaktadır. Geçici çalışanların kadrolu çalışanla aynı işi yaptığı halde yan hak ve menfaatlerden yararlanmıyor olması dağıtılan adaleti etkilemektedir. Lisanslı personel

açığı ve mesleki yeterliliğe sahip olmayan personel sektörün insan kaynağı faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı ciddi problemlerdir. Geçici çalışanlara sağlanacak yan hak ve menfaatler, başarılı çalışanların bir sonraki yıl yeniden işletmeyi tercih etmelerini teşvik ederek istihdamla ilgili problemlerin çözümünde etkili olacaktır. Araştırmanın dikkat çeken bulgularından biri de ikramiye ödemeleriyle ilgili olmuştur. Herkese eşit miktarda sağlandığında adilane bir dağılımın olacağına inanan çalışanlar, ikramiye ödemeleriyle ilgili adaletin şeffaf bir performans değerlendirme sistemiyle oluşacağını altını çizmiştir. Araştırmada ikramiye olarak nitelendirilen ödemeler, örgütün başarısından dolayı çalışanlara sağlanan ve çalışmada takdir edilme duygusu yaratan ödemelerdir. Bu duygunun çalışanı tatmin etmesi için, az çalışan ile çok çalışan arasındaki farkın ikramiye oranlarına yansımaları gerekmektedir.

Çalışanların üzerinde durduğu ikinci konu, yan hak ve menfaatlerin çalışan “ihtiyaçlar”ının dikkate alınarak tasarlanması gerektiği olmuştur. Çalışanların sosyo-ekonomik koşulları, demografik özellikleri ve günümüzde uzmanların çokça dile getirdiği kuşak farklılıkları yan hak ve menfaat tercihlerini etkilemektedir. Bu nedenle yan hak ve menfaatlerin çalışan ihtiyaç ve beklentilerine göre tasarlanması çalışanlarda memnuniyet yaratmaktadır.

Genellikle büyük ölçekli firmaların tercih ettiği çalışanlara esnek seçim hakkı sunan uygulamalar, çalışanların ihtiyaçlarına göre yan hak ve menfaat paketlerini oluşturabilmelerine olanak sağlamaktadır. Araştırmanın yapıldığı firmada böyle bir yan hakkın sunuluyor olması, araştırmacının esnek yan hak ve menfaatlerle ilgili çalışan algılarını ortaya koymasını kolaylaştırmıştır. Klasik yan hak ve menfaatlerin ötesine geçebilen işletmelerin işgücü piyasasında fark yaratabileceği düşünüldüğünde, çalışanın kendi seçimlerine olanak sağlayan bu uygulamanın rekabet avantajı sağlayacağı ortadadır. Nitekim bulgular, seçim hakkı tanındığında çalışanların yan hak ve menfaatlardan daha çok memnun olacağını göstermektedir. Konuyla ilgili sorulara verilen cevaplarda katılımcıların tümünde gözlemlenen “müteşekkik olma” hali ise bağlılıkla ilişkilendirilmiştir.

Yan hak ve menfaatlerin ücretle dengesi çalışanlar için üçüncü önemli konudur. Piyasada birçok firma, yemek ve ulaşım gibi yan hak ve menfaatlerle düşük ücretleri yükseltmektedir. Araştırmada, bu tür uygulamaların çalışandan çok işverenin menfaatine bir durum olduğu oldukça güçlü ifadelerle belirtilmiştir. Gelir Vergisi Kanunu’nun ilgili maddesi gereği işverenler, belirlenen günlük yemek bedeline kadar yapılan yemek ödemelerinde vergi muafiyetinden yararlanmaktadır. Ayrıca bu yolla işverenler, yemek çeki/kartı firmalarıyla yaptığı anlaşmalar sayesinde maliyetlerini de azaltabilmektedir. Öte yandan bu araçlarla

yapılan yemek yardımlarının emeklilik primlerine esas teşkil etmemesi, çalışanlarda hem memnuniyetsizlik hem de güvensizlik yaratmaktadır. İşverenler düşük ücretleri bu yolla dengelemeye çalışırken, düşük ücretli çalışanlar bu kartları/çekleri yemek ihtiyaçlarını karşılamak yerine ev alışverişlerinde kullanmaktadır. Çalışanlar hem fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmediği bir işyerinde çalışmakta hem de hak ettikleri emeklilik primlerinden yoksun bırakılmaktadır.

Birçok ülkede yan hak ve menfaatler, ücret paketinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu araştırmada yan hak ve menfaatlerin her koşulda ücret paketinin içerisinde olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Yan hak ve menfaatler ücretten farklı bir yerde konumlandırıldığından, ücretten tatmin olunsu bile bir süre sonra yan hak ve menfaatler talep edilecektir. Motivasyon ve bağlılığın sağlanması için yan hak ve menfaatlerin verilmesi gerektiğine olan inanç oldukça güçlüdür.

Bu araştırmada, yan hak ve menfaatler yoluyla çalışanlara değerli olduğu mesajının verilerek memnuniyet ve bağlılık yaratılabileceği ve yetenekli çalışanların cezbedilerek rekabet üstünlüğü ve başarı sağlanabileceği yönündeki bulgular güçlüdür. Yan hak ve menfaatler, çalışanların işyeri değiştirme tercihlerinde etkili olan bir faktör olarak dikkat çekicidir. Sağlanan yan hak ve menfaatlerin adaletli, ihtiyaçlarla uyumlu ve ücrete dahil edilmeden tasarlanması çalışanın yan hak ve menfaatlerden duyacağı memnuniyeti olumlu yönde etkilemektedir. Bir ücret eki olmasına karşın yan hak ve menfaatler, işverenler tarafından motivasyon amaçlı kullanılacak bir enstrümandır. Her çalışan onu önemseyen, ihtiyaçlarını bilen ve beklentilerini karşılamak için çabalayan bir örgütün parçası olmak ister. Yalnızca işverenin değil, çalışan tercihinin de belirleyici bir unsur olduğu günümüz piyasasında bağlılık duygusu yaratılmasında çalışanların hayatına dokunan ücret paketleri tasarlanması etkili olabilir. Bunu sağlayacak araçlardan biri de yan hak ve menfaatlerdir. Türkiye’de hayatlara dokunan ve çalışana kendisini değerli hissettiren yan hak ve menfaatlerin öneminin anlaşılması ve daha etkin uygulama önerileri sunabilecek derinlikte incelenebilmesi için konunun daha fazla bilimsel çalışmaya konu olması önemlidir.

Her ne kadar yan hak ve menfaat uygulamasında başarılı olmuş ve buna bağlı olarak çalışanlarının memnuniyet düzeyini artırmayı başarmış bir havalimanı işletmesi bir ‘örnek vaka’ olarak ele alınmış olsa da, bu araştırma, benzer örnekleri kapsamına dahil etmemesi nedeniyle kısıtlıdır. Farklı sektörlerde, farklı büyüklükte ve farklı çalışan profiline sahip işletmelerde yan hak ve menfaatler konusunda gündeme getirilecek her türlü araştırma sorusu, ilgili alanyazındaki araştırmacıların merakına açıktır.

## KAYNAKÇA

- Ahammad, T. (2017). “Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How to HRM Functions)”. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9): 412-420.
- Akgeyik, T. (2002). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları. 2002, İstanbul, 21-57.
- Aldemir, C. M., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Managemet: A Guide to Action*. Kogan Page, Londra.
- Arslanalp, C. (2017). *İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme Politikalarının Önemi: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artan, M. (2018). *Sivil Havacılıkta Yer Hizmetlerinde Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artz, B. (2010). “Fringe Benefits and Job Satisfaction”. *International Journal of Manpower*, 31(6): 626-644.
- Ayan, F. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İlya Yayınevi, İzmir.
- Ayyıldız Ünnü, N. A. ve Keçecioğlu, T. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”. *Ege Akademik Bakış*, 9(4): 1171-1192.
- Bae, J. (2009). *The Relationship Between Benefit Satisfaction and Intent to Leave: A Study of Finance Departments in Las Vegas*. Yüksek Lisans Tezi. William F. Harrah Otelcilik Koleji, Vegas.
- Bahar, O. ve Kozak, M. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bakır, M., Bal, H. T. ve Akan, Ş. (2017). “Türk Sivil Havacılık Sektörünün Değerlendirilmesinde Bütünleş SWOT-AHS Yaklaşımı”. *Journal of Aviation*, 1(2): 154-169.
- Barber, A. E., Dunham R. E. ve Formisano R. A. (1992). “The Impact of Flexible Benefits on Employee Satisfaction: A Field of Study”. *Personnel Psychology*, 45: 55-75.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

- Bayat, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.
- Becker, B. E. ve Huselid, M. A. (2006). “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?”. *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Benligiray, S. ve Kurt, Y. (2016). “Havacılık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etme”. 3rd International Conference on Education Social Sciences and Humanities. 23-25 Mayıs 2016, İstanbul, 357-365.
- Bhutia, S. (2014). “The Role of Tourism for Human Resource Development in Darjeeling District of West Bengal, India”. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1): 113-128.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta, İstanbul.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). “Performansa ve Yetkiliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4): 15-34.
- Ceylan, A. (2010). *Havacılık Sektöründe İstihdam ve Çalışma İlişkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Creswell J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. SAGE, Amerika Birleşik Devletleri.
- Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). “Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 3-14.
- Çapan, B. (2018). *Yetkinliklerin Ödül Kapsamında Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği*. Doktora Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çebi, Ç. (2014). *Türkiye’de Sivil Havacılığın Gelişimi ve Sorunları: THY’de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, M. (2012). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerekliliğinin Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Değerlendirilmesi” Y. Koçak ve A. Çiçek (Ed.), *Kamu Yönetimi: Yönetim-Siyaset Ekseninde Yeniden Yapılanma*. Gazi Kitabevi, Ankara.

- Daley, D. M. (2008). "Strategic Benefits in Human Resource Management". C. G. Reddick ve J. D. Cogburn (Ed.), *Handbook of Employee Benefits and Administration*. CRS Press, 15-27.
- Dalmış, A. B. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşılığı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe bir Araştırma*. Doktora Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirbaş, İ. (2017). *Türk Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balkin D. B. Ve Griffeth R. W. (1993). "The Determinants of Employee Benefits Satisfaction". *Journal of Business and Psychology*, 7(3): 323-339.
- Dikyol, S. (2007). *Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter'in Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dreher, G. F., Ash, R. A. ve Bretz, R. D. (1988). "Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation Satisfaction". *Personnel Psychology*, 41(2): 237-254.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M. ve Murray, B. (2009). "Employee Benefits: Literature Review and Emerging Issues". *Human Resource Management Review*, 19: 86-103.
- Erdem, E. (2007). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Golding, N. (2007). "Strategic Human Resource Management". C. Beardwell ve T. Claydon (Ed.), *Human Resource Management A Contemporary Approach*. Pearson Education, 34-82.
- Gruescu, R., Nanu, R. ve Pirvu, G. (2008). "Human Resource Management in the Tourism Industry". *Bulletin UASVM, Horticulture*, 65(2): 168-173.
- Güngör, S. (2013). *Havacılık Yer Hizmetleri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeri ve Önemi: Konya Havalimanı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürel, T. (2002). "Havacılıkta İnsan Faktörü". Uluslar Arası Katılımlı Kayseri IV. Havacılık Sempozyumu. 13-15 Mayıs 2002, Kayseri, 68-72.



- Gün, D. ve Küçükönel, H. (2004). “Havayolu İşletmelerinde Müşteri ve Müşteri Değeri Yaratma Kavramına Fonksiyonel bir Yaklaşım”. Kayseri V. Havacılık Sempozyumu. 13-14 Mayıs 2004, Kayseri, 340-343.
- Hussein, A. (2011). “Employee Awareness and Perceptions of Fringe Benefit Packages: A Case of Local and Foreign Owned Companies in Tanzania”. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2): 43-53.
- International Labour Organization (2001). *Report for Discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector*. International Labour Office, Geneva.
- Işığışok, Ö. (2011). *Ücret Teorisi-Politikası-Yönetimi-Sistemleri*. Marmara Kitabevi, Bursa.
- International Labour Organization. (2001). *Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector (TMHCT)*
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences of Africa*. African Studies Centre, Groningen.
- Jolliffe, L. ve Farnsworth, R. (2003). “Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15(6): 312-316.
- Kanbur, E. ve Erol, A. (2017). “Havacılık Çalışanlarının Yaşam Doyumunun Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(30. Yıl Özel Sayısı): 50-64.
- Karağaoğlu, N. (2015). *Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kesikbaş, E. (2016). *Havaalanı Terminal İşletmeciliği ve Konya Havaalanı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Klonoski, R. (2016). “Defining Employee Benefits: A Managerial Perspective”. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2): 52-72.
- Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (1998). “Turizmde Mevsimsellik”. *Pazarlama Dünyası*, 12(69): 18-29.
- Kuyucak, F. (2007). *Havaalanlarında Değer Odaklı Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması*. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Küçükönel, H. ve Korul, V. (2002). “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2):67-90
- Küçükönel, H. ve Korul, V. (2003). “Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 3(1): 24-38.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Lane, M. C. (1993). “The Effect of Employee Benefit Satisfaction on Organizational Consequences”. *Industrial Relations Research Association Proceedings of the Forty-Fifth Annual Meeting*. 5-7 Ocak 1993, Anaheim, 99-104.
- Macit, D. ve Macit, A. (2017). “Türkiye’de Sivil Havacılık Sektöründe İstihdamın Mevcut Durumu, Sorunları ve Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler”. *Journal of Emerging Economy and Policy*, 2(2): 74-85.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning, Florence.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için bir Rehber*. (Çev. S. Turan), Nobel Yayın.
- Nacar, T. (2017). *Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havacılık Sektöründe bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2010). “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1): 323-343.
- Pasztor, J. ve Valent, S. (2016). “Fringe Benefit-Still a Motivation?”. *FIKUSZ ‘16 Symposium for Young Researchers*. 25.11.2016, Budapeşte, 127-144.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Akademi, Ankara.
- Pelit, E. ve Gülen, E. (2016). “Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Koruma ve Geliştirme Kapsamındaki Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme”. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 203-236.
- Ryan, A. J. ve Pointon, J. (2007), “Reward and Performance Management”. J. Beardwell ve T. Claydon (Ed.). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. Pearson Education, 487-524.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. Furkan Ofset, Bursa.

- Saldıraner, N. (2016). *Türkiye'deki Hava Yolu Taşıyıcılarının Rekabet Stratejileri: Düşük Maliyetli Havayolu Taşıyıcıları için Model Önerisi*. Doktora Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sayılar, Y. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 45-64.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Beta, İstanbul.
- Sinclair, R. R., Leo, M. C. ve Wright, C. (2005). "Benefit System Effects on Employee's Benefit Knowledge, Use and Organizational Commitment". *Journal of Business and Psychology*. 2(1): 3-29.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (2019). *Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu 2018*. T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. Ankara.
- Suntur, A. S. (2012). *Havacılık Sektöründe İş ve Çalışan Niteliğinin Çalışanların Motivasyon ve İş Tatminine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sürmeli, F., Seçim, H., ve Sözbilir, H. (ed.). (1991). *Sivil Havacılık Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu, Eskişehir.
- Şit, M. (2016). "Türkiye'de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı". *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 101-117.
- Şenel, M. (2018). *Havayolu Taşımacılığında Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Hava Kargo İşletmelerine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Öneri Dergisi*, 9(35): 1-13.
- Tessema, M. T., Ready, K. J. ve Embaye, A. B. (2013). "The Effects of Employee Recognition, Pay and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence". *Journal of Business and Economics*, 4(1): 1-12.
- Tomcikova, L (2016). "Employee Benefits and Trends in Workplace". *Exclusive E-Journal*, 1339-4509: 1-7.
- Türnüklü, A. (2000). "Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel bir Araştırma Tekniği: Görüşme". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24: 543-559.

- Truss, C., Hope-Hailey, V., Gratton L., McGovern, P. G. ve Stiles, P. (1997). “Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal”. *Journal of Management Studies*, 34(1): 53-73
- Uncular, M. H. (2014). *Havacılık Alanında İnsan Kaynağı Yetiştirme ve THY Akademisinin Uluslararası Eğitim Akreditasyonları*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ünlüöner, K ve Şahin, S. Z. (2011). “Turizmde İstihdam”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37): 1-25.
- Weathington, B. L. ve Jones, A. P. (2006). “Measuring the Value of Nonwage Employee Benefits: Building a Model of the Relation Between Benefit Satisfaction and Value”. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4): 292-328.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards A Comprehensive Guide for HR Professionals*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- Yenipınar, U. (2005). “Özendirme ve Ödül”. C. Demir (Ed.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Nobel Yayın ve Dağıtım, İzmir, 186-209.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldızeli, S. M. (2002). *An Analysis of Pay and Benefits as Motivational Tools*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Young, S. B. ve Wells, A. T. (2011). *Airport Planning and Management*. McGraw-Hill, New York.

### İnternet Kaynakları

- Aviation: Benefits Beyond Borders, “Employment”. <https://aviationbenefits.org/economic-growth/employment/> (erişim tarihi: 18.03.2019).
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü Havalimanları Karşılaştırmalı İstatistikleri, <https://www.dhmi.gov.tr/sayfalar/istatistik.aspx> (erişim tarihi: 20.03.2019).
- Harvard Business Review, “Türkiye’nin Y Kuşağı Şirketlerden Ne İstiyor?” <https://hbrturkiye.com/dergi/turkiye-nin-y-kusagi-sirketlerden-ne-istiyor> (erişim tarihi:07.05.2019).

Harvard Business Review, “ Z Kuşığı Geliyor... Hazır Mıyız? <https://hbrturkiye.com/blog/z-kusagi-geliyor-hazir-miyiz> (erişim tarihi: 07.05.2019).

<https://www.mercer.com.tr/basin-odasi-haberler/esnek-yan-haklar-programlarinda-secim-egilimleri-ile-ilgili-istatistikler.html> (erişim tarihi: 07.05.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.4.193.pdf> (erişim tarihi: 07.05.2019).

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf> (erişim tarihi: 28.05.2019).

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5510.doc> (erişim tarihi: 07.05.2019).

<https://www.turmob.org.tr/ekutuphane/detailPdf/55449312-f6bc-422b-a486-456fc6482967/>

(erişim tarihi: 09.05.2019).



## EK – 1 YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

1. Türkiye’de yan haklar denildiğinde aklınıza neler geliyor?
2. Sizce çalışanlara yan hak sağlanmasının amacı ne olmalı?
3. Şirketinizin size yan haklar sağlaması sizi motive ediyor mu? Yan hak sağlamayan şirketlerdeki çalışanlarla kıyasladığımızda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?
4. Size göre bir şirket çalışanlarına ne gibi yan haklar vermeli?
5. Şirketler çalışanlarına yan haklar verirken nelere dikkat etmeli?
  - Yan hakların şirket içerisindeki dağılımı nasıl olmalıdır? Sizce yan haklar nasıl verilirse adaletli olur?
  - Çalışanların hepsi yan hakları hak etmeli mi? Sizce tüm çalışanlar aynı oranda verilen yan hakları hak ediyor mu? Ölçüt ne olmalı?
  - Çalışanlar yan hak ve menfaatlerini kendi mi belirlemeli, yoksa işverenler çalışanları için belli bir paket mi tasarlamalı?
  - Yan hak ve menfaatler çoğunluğu düşünerek mi oluşturulmalı, yoksa işverenler bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurmalı mı?
6. Klasik yan haklar dışında neler yapabilir?
7. Sizce yan haklar yerine ücret artışı /düzenlemesi çalışanlar için daha mı avantajlı?
8. Ücretinizin düşük, fakat size yemek çeki, hediye veya ulaşım kartı gibi yan hak ve menfaatler sağlandığını ve toplam ücret paketinizin yükseldiğini düşünün. Bu durumda ücret paketinizle ilgili memnuniyetiniz nasıl olurdu?
9. Sizce bazı işverenlerin yan hak ve menfaatleri ücrete dahil ederek veriyor olması çalışanı nasıl etkiler?
10. Verilen yan haklar, ücret artışı gibi her yıl belli oranda artmalı mıdır?
11. Ücret paketinin içerisinde yan hakların var olup olmaması işyerini seçme ve işyerini değiştirme kararlarında önemli midir?

**ÖZGEÇMİŞ**

<b>Adı ve Soyadı</b>	Dilan KAYA
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	İsviçre - 23.03.1992
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Saime Salih Konca Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 2015
<b>Yabancı Dil / Diller</b>	İngilizce
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Allianz Worldwide Partners Türkiye, INTERCO Operatörü, 2016 - 2017 - İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı, 2017 - Halen
<b>E-Posta</b>	dilan.kaya@windowslive.com