

İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi The Importance of Non-Monetary Benefits for Employers and Employees

Erdem YÜCESAN ^{ID} ^a

^aİstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı, İstanbul, Türkiye. eyucesan@iku.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Maaş dışı yan haklar Çalışan motivasyonu Örgütsel bağlılık İşveren marka değeri Rekabet avantajı. Gönderilme Tarihi 3 Nisan 2024 Revizyon Tarihi 10 Şubat 2025 Kabul Tarihi 15 Şubat 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmanın temel amacı, maaş dışı yan hakların iş dünyasındaki artan öneminin ve bu hakların işveren ile çalışan ilişkileri üzerindeki etkilerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesidir. Günümüzde işverenler, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için çeşitli yan haklar sunmaktadır. Bu haklar, çalışanların iş tatmini ve bağlılığını artırarak işverenlerin rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmaktadır. Yöntem – Araştırma, İstanbul'daki çeşitli endüstri dallarından rastgele seçilmiş 383 bireyin katılımıyla gerçekleştirilen geniş çaplı bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Anket verileri, SPSS istatistik yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri, maaş dışı yan hakların çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerini incelemek üzere belirlenmiştir. Hipotezler, esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası, eğitim fırsatları gibi yan hakların iş tatmini ve bağlılık üzerindeki etkilerini test etmektedir. Bulgular – Analiz sonuçları, esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası ve eğitim fırsatları gibi maaş dışı yan hakların, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeylerini önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermektedir. Özellikle esnek çalışma saatlerinin ve sağlık sigortasının çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığı bulunmuştur. Ayrıca, eğitim fırsatlarının çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu haklar, işverenler için ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yan haklar, yetenekli bireylerin çekilmesi ve elde tutulması kapasitesini önemli ölçüde güçlendirmektedir. Tartışma – Araştırmanın bulguları, maaş dışı yan hakların modern iş dünyasında bir lüks olmaktan öte, işveren-çalışan ilişkilerini pekiştiren ve organizasyonun toplam başarısına katkıda bulunan vazgeçilmez unsurlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu hakların stratejik yönetimi, işletmelerin uzun vadeli başarılarını desteklemek adına büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, yan hakların etkin bir şekilde yönetilmesi, işverenlerin yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma kapasitelerini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, çalışma, maaş dışı yan hakların stratejik önemine dikkat çekerek, iş dünyasına yönelik önemli içgörüler ve öneriler sunmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Non-salary benefits Employee motivation Organizational commitment Employer brand value Competitive advantage. Received 3 April 2024 Revised 10 February 2025 Accepted 15 February 2025 Article Classification: Research Article	Purpose- The primary aim of this study is to comprehensively examine the growing importance of non-salary benefits in the business world and their impact on employer-employee relationships. Nowadays, employers offer various fringe benefits to attract and retain talented employees. These benefits contribute to employers' competitive advantage by increasing employee job satisfaction and commitment. Design/methodology/approach- The research is based on a comprehensive survey conducted with the participation of 383 individuals randomly selected from various industrial sectors in Istanbul. The survey data were analyzed using SPSS statistical software. The hypotheses of the study were determined to examine the effects of non-salary benefits on employees' job satisfaction and organizational commitment levels. The hypotheses test the impact of benefits such as flexible working hours, health insurance, and educational opportunities on job satisfaction and commitment. Findings- The analysis results show that non-salary benefits such as flexible working hours, health insurance, and educational opportunities significantly improve employees' job satisfaction and organizational commitment levels. Particularly, flexible working hours and health insurance were found to increase employee motivation and commitment. Additionally, educational opportunities were observed to help employees develop themselves and advance in their careers. These benefits provide a significant competitive advantage for employers. Fringe benefits significantly enhance the capacity to attract and retain talented individuals. Discussion- The findings of the study emphasize that non-salary benefits are not a luxury in the modern business world but indispensable elements that strengthen employer-employee relationships

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Yücesan, E. (2024). İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 56-73.

and contribute to the overall success of the organization. The strategic management of these benefits is crucial for supporting the long-term success of businesses. Moreover, effectively managing fringe benefits helps employers gain a competitive edge by enhancing their capacity to attract and retain talented employees. In this context, the study draws attention to the strategic importance of non-salary benefits and offers valuable insights and recommendations for the business world

1. GİRİŞ

Bu makale, Erdem Yücesan tarafından Ocak 2019'da tamamlanan "İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Organizasyonlar, çeşitli amaç ve hedeflere yönelik olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere yöneticiler ve sistemlerle donatılmış dinamik varlıklardır. Bu kuruluşlar devlet kurumları, sivil toplum örgütleri veya kar amacı gütmeyen yapılar olabilir, ancak en yaygın olanları arasında özel şirketler bulunmaktadır.

Her bir kuruluş, belirlediği hedeflere ulaşma amacıyla rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu rekabetin temel nedenlerinden biri, hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların sınırlı olmasıdır. Tüm kuruluşlar, benzer kaynaklara erişim sağlayabilmek ve bu kaynakları en etkili şekilde kullanabilmek için rekabet etmek durumundadır.

Rekabetin devam ettiği bir ortamda, organizasyon liderleri doğru kararları almaya zorlanmaktadır. Bir kuruluş, faaliyet gösterdiği sektör veya alan ne olursa olsun, varlığını sürdürebilmek için hata yapma lüksüne sahip olmadığını bilmelidir. Yanlış adımlar, rekabet ortamında dezavantajlı bir konuma neden olabilir ve telafisi zor durumlar yaratabilir.

Bu nedenle, örgüt liderlerinin çalışanları elde tutmaları ve iş doyumlarını sağlamaları kritiktir. Bu hedefe ulaşmak için eşitlik ilkesine dayalı bir yönetim sistemi oluşturmak önemlidir. Fırsat eşitliği ve etkili iletişim, çalışanlar arasında adil bir rekabet ortamı sağlar. Rekabetin varlığı, yönetimin bir çalışan veya çalışan grubuna diğerlerine göre daha yakın olmasının, adaletsizlik hissi yaratarak bireylerin kurumda kalmak istememesine neden olabileceğini göstermektedir. (Ceviz Doğrar, Bostancı & Mayatürk Akyol, 2020: 3640) Bu durum, kurumun insan kaynaklarının kaybına yol açabilir.

Ancak, çalışanları elde tutmak için yeterli olan sadece mesafe korumak değildir. Çalışanlar, çabalarının her zaman ödüllendirileceğine dair bir güvenceye ihtiyaç duyar. Kurumun çıkarları ve hedefleri gözetildiğinde, bireysel çıkar ve hedeflere ulaşıldığından emin olan bir çalışanın, daha şeffaf ve dürüst davranma olasılığı daha yüksektir.

Günümüz iş dünyasında, işverenlerin ve çalışanların karşılıklı memnuniyeti, iş ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, maaş dışı yan haklar, işverenlerin ve çalışanların arasındaki dengeyi sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. "İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi" başlıklı bu çalışma, maaş dışı yan hakların iş dünyasındaki taşıdığı stratejik ve duygusal önemini ele almaktadır.

Maaş dışı yan haklar, maddi kazanımların ötesinde çalışanların işleriyle ilgili yaşadıkları deneyimleri zenginleştiren unsurları içerir. Bu yan haklar arasında sağlık sigortası, esnek çalışma saatleri, evden çalışma imkânları, eğitim olanakları ve sosyal etkinliklere katılım gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu avantajlar, sadece çalışanların günlük yaşamlarını kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda işverenler için de rekabet avantajı oluşturur. Türkiye'de maaş dışı yan haklar, 4857 sayılı İş Kanunu ve ilgili mevzuat kapsamında düzenlenmekte olup, işverenlerin sunduğu sosyal yardımlar, primler, yol ve yemek yardımı gibi ödemeler iş ilişkileri çerçevesinde değerlendirilir. (Türkiye Cumhuriyeti, 2003: md. 14)

Çalışanlar açısından maaş dışı yan haklara sahip olmak, iş tatmini ve örgütsel motivasyonu artırabilir. Esnek çalışma düzenleri ve sağlanan eğitim fırsatları, çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunurken, sağlık sigortası gibi yan haklar da onların güvende hissetmelerini sağlar. Diğer yandan, işverenlerin bu tür yan hakları sunması, nitelikli iş gücünü çekmelerine, mevcut çalışanları elde tutmalarına ve genel olarak işyerinde olumlu bir atmosferin oluşmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışma, maaş dışı yan hakların iş dünyasındaki stratejik rolünü vurgulayarak, işveren ve çalışanlar arasındaki karşılıklı memnuniyetin sağlanmasında bu yan hakların oynadığı kritik rolü anlamaya yöneliktir. Ve maaş dışı yan hakların, farklı sektörlerde çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki özgül etkilerini inceler, böylece sektörel farklılıkların bu etkiler üzerindeki rolünü aydınlatmayı amaçlar.

Araştırmanın temel amacı, maaş dışı yan hakların çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini değerlendirmek ve bu hakların iş tatmini ile örgütsel bağlılık üzerindeki stratejik önemini ortaya koymaktır. Literatür incelemesi bölümünde, maaş dışı yan haklar ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan önemli çalışmalar özetlenecek ve araştırmanın bu alandaki boşlukları nasıl doldurmayı hedeflediği açıklanacaktır. Araştırmada, 'Maaş dışı yan hakların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi nedir?' ve 'Bu haklar örgütsel bağlılığı nasıl artırır?' gibi sorulara odaklanılarak ilgili hipotezler test edilecektir. Araştırmacının perspektifi, maaş dışı yan hakların değerlendirilmesinde çalışan deneyimlerinin önemini vurgulayacak şekilde, nitel veri toplama ve analiz süreçlerinde merkezi bir rol oynayacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş ve Çalışma Kavramı

Çalışma ve iş terimleri, günlük yaşamda yaygın olarak kullanılmalarına rağmen, genellikle net bir tanıma sahip olmayabilirler. Bu iki kelime sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, geçmişten günümüze kadar her iki kelimenin de anlamı evrim geçirmiş ve gelişmiştir. Bu nedenle, doğru bir ayırım yapmak, çalışanlar ve işverenler için oldukça önemlidir.

Türk Dil Kurumu'nun mevcut sözlüğüne göre, çalışma terimi "bir sonuç elde etmek veya bir şey üretmek için çaba harcanarak yapılan etkinlik" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışma, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla harcanan çabayı ifade eder. İş ise bir isimdir ve "iş, iş, sayılar" (TDK) şeklinde tanımlanır.

Çalışma ve iş arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır. İş, genellikle faaliyetlerin kalitesini belirleyen ve tüm işlemleri temsil eden temel bir unsurdur. İşin daha dar bir tanımı, bir kişiye verilen belirli görevler dizisini ifade eder (Türkay, 1990: 240). Çalışma ise, bir işi gerçekleştirmek ve karşılığında ödül almak anlamına gelir; aynı zamanda temel bir insan hakkıdır. Bu nedenle, her bireyin eşit fırsatlardan ve çalışma özgürlüğünden yararlanabilmesi büyük bir önem taşır.

Çalışma sırasında gerçekleştirilen işin insani nitelikte olması gereklidir. İş, kişinin sağlığını ve onurunu zedelememeli, ayrımcılık içermemeli ve insan haklarına saygılı olmalıdır. Bu bağlamda, işin ve çalışmanın bireye uygun olması önemlidir. Çalışma ve işle ilgili olarak kadın/erkek ayrımcılığı yapılması, sağlığa zarar verecek işlerde çalışanın bilgilendirilmemesi veya korunmaması, kişinin istemediği bir işe zorlanması gibi durumlar, insan hakları ve onuruna aykırı örnekler arasında sayılabilir (Günaydın, 2015: 124).

Çalışma kavramının tarihçesi, Yunanlılar ve Romalılar dönemine kadar gitmektedir. Bu toplumlarda, çalışma terimi genellikle "acı", "yorgunluk" ve "zahmet" anlamlarında kullanılmıştır. Ancak endüstrinin gelişimiyle birlikte, işin ayrılmayacağı bir unsur olduğu fikri, işin acıdan ziyade bir faaliyet olarak görülmesine yol açmıştır. İşin anlamı yıllar içinde değişiklik göstermiş olabilir, ancak 20. yüzyılın son çeyreğine kadar bireyin yaşamındaki temel bir faaliyet olmaya devam etmiştir. İşin anlamına yönelik artan araştırmalar, bireylerin işe ve mesleki yaşamdaki olgulara bakış açılarının evrim geçirmesinde yatmaktadır. Bu bağlamda, "refah" ve "ihtiyaçların anlaşılması" kavramları önemli bir rol oynamaktadır (Samsun, 2017: 162).

İş ve çalışma, bireylerin günlük yaşamlarının temel dinamiklerini şekillendiren önemli kavramlardır. İş, genel olarak, bir bireyin becerilerini kullanarak üretim süreçlerine katılma sürecini ifade eder ve genellikle maddi kazanç sağlamayı amaçlar (Edwards, 1979: 145). Bu kapsamlı terim, iş dünyasındaki görevlerden serbest meslek pratiğine kadar geniş bir yelpazede faaliyetleri içerir.

İş, bir bireyin kimlik oluşturmada önemli bir rol oynar. Bu, mesleki kimlik, statü ve toplumsal rollerin belirlenmesinde etkili olabilir (Hughes, 1958: 49). Aynı zamanda, iş, bireyin sosyal bağlam içindeki yerini tanımlar ve genellikle sosyal ilişkilerin olduğu bir ortam sunar (Blau ve Duncan, 1967: 75). Bireyler, işleri aracılığıyla geniş bir toplumsal ağa entegre olabilir ve bu ağlar, iş hayatının dışında da bireyin yaşamını etkileyebilir.

Çalışma kavramı, genellikle işle birlikte kullanılsa da daha geniş bir perspektife sahiptir. Çalışma, bir bireyin enerjisini harcayarak bir amacı gerçekleştirme sürecini ifade eder ve bu, gönüllü faaliyetlerden ev işlerine kadar geniş bir yelpazede olabilir (Becker, 1993: 37). Çalışma, bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve toplumlarına katkıda bulunmaları için önemli bir araç olarak kabul edilir.

İş ve çalışma kavramları, sadece bireyin ekonomik refahını değil, aynı zamanda toplumun ve kültürün dinamiklerini de şekillendirir. Bu kavramlar, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinler arasında kapsamlı

bir şekilde incelenmiştir. Bireylerin iş ve çalışma deneyimleri, sadece ekonomik bir süreç değil, aynı zamanda kişisel, sosyal ve kültürel bağlamda derinlemesine anlaşılması gereken karmaşık bir olgudur.

2.2. İhtiyaçlar ve İş İlişkisi

İhtiyaçlar ve iş ilişkisi, bireylerin iş dünyasındaki dinamikleri anlamaları ve iş performanslarını yönlendirmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. İhtiyaçlar, genelde bireyin fiziksel ve psikolojik düzenini sürdürebilmek, güvenlik sağlamak, sosyal ilişkiler kurmak, takdir edilme ve saygı görmeyi hissetmek gibi temel dürtülerden türemektedir (Maslow, 1943: 98). Bu ihtiyaçlar, iş ortamında bireyin motivasyonunu ve genel iş tatminini etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır.

İş ilişkisi, bireyin işvereni ve iş arkadaşları ile kurduğu etkileşimi ifade eder. Bu ilişki, işyerindeki sosyal bağlamın önemli bir parçasıdır ve bireyin iş memnuniyetini büyük ölçüde etkiler (Salancik ve Pfeffer, 1978: 53). İyi bir iş ilişkisi, ekip çalışması, güven ve saygıyı içerir ve bireyin işyerinde daha olumlu bir atmosferde çalışmasına katkı sağlar.

Bireylerin ihtiyaçları ile iş ilişkisi arasındaki bağlantı, iş tatmini üzerinde derin etkilere sahiptir. Bir bireyin temel ihtiyaçları iş ortamında karşılandığında, genellikle işe daha motive olur ve daha yüksek bir iş performansı sergiler (Deci ve Ryan, 1985: 38). Örneğin, işyerinde sosyal destek bulmak, bireyin sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olabilir ve bu da iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir.

İş ilişkisi aynı zamanda liderlik ve yönetim pratikleriyle de bağlantılıdır. İyi bir lider, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak için çaba sarf eder, böylece çalışanlar kendilerini değerli hissederler (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959: 28). Bu, hem bireysel iş tatminini hem de genel işyeri kültürünü olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak, ihtiyaçlar ve iş ilişkisi, iş dünyasındaki karmaşık dinamiklerin temelini oluşturur. İhtiyaçlarını karşılayan bireyler, işyerinde daha mutlu ve motivasyonlu olma eğilimindedirler, bu da genel iş performansını artırabilir ve işyeri ilişkilerini güçlendirebilir.



Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Piramidi

Şekil 1'de gösterildiği gibi, insanları çalışmaya iten temel motivasyon fiziksel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, yaşamın en ilkel haliyle devamını sağlayan biyolojik ihtiyaçlar olarak özetlenebilir. Üstelik, bu temel ihtiyaçlar doğumda başlar ve yaşam boyunca sürekli olarak karşılanmalıdır. Doğumdan itibaren aile tarafından karşılanan bu ihtiyaçlar, kişi büyüdükçe kendi tarafından karşılanır. Genellikle yeterli mali kaynak gerektiren bu ihtiyaçların büyük bir kısmı devlet tarafından garanti edilmektedir. Örneğin, bir kişinin barınma ihtiyacı karşılandığında devlet, temiz gıdaya erişimin yollarını hazırlamaktadır. Bu nedenle, yaşam tarzına göre değişmekle birlikte, genellikle işle ilgilidir.

Birinci dereceden ihtiyaçlarını karşılayabilen bireyler, ikinci dereceden ihtiyaçlarını da karşılama

eğilimindedirler. Güvenlik ikinci sırada gelir. Bir kişi, temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra kendisi ve ailesi için sürekli korunmayı ve güvende olmaya devam etme ihtiyaçlarını arzu eder. Örneğin, bir kişi barınma ve yiyecek alma konusunda belirsizlik yaşarsa, daha yüksek sosyal bağlantılara ihtiyaç duymayabilir. Bu durumda, bazı yerlerde fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli kaynağa sahip aileler göç etmeye devam etmektedir. Güvenlik eksikliği durumunda kişi, bulunduğu ortamda kalmak istemeyebilir ve uzaklaşma eğiliminde olabilir. Aynı durum işler için de geçerlidir (Kula ve Çakar, 2015: 197).

2.3. İş Tatmini

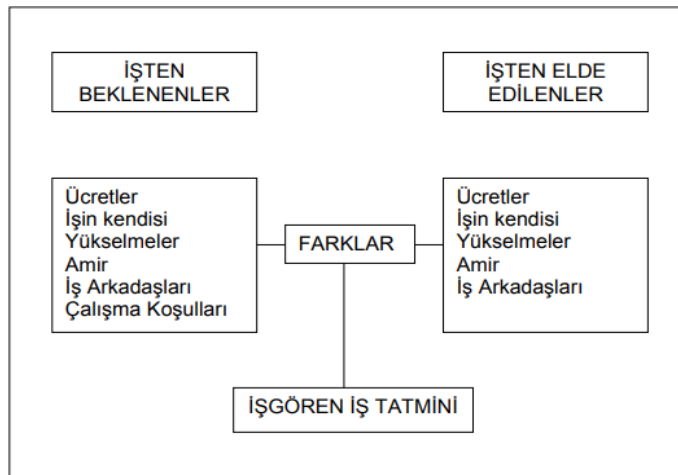
İnsanın hayattan doyum alabilmesi için, bedensel ve zihinsel ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. İş ortamı da bu açıdan farklı değildir. Fiziksel, sosyal ve zihinsel tatmin olmayan bireyler iş dünyasında mutlu olma eğiliminde değildirler. Eğer birey kendini gerçekleştirme fırsatı bulamazsa, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirli bir aşamada takılıp kalabilir.

İş tatmini kavramını anlamak için, öncelikle memnuniyetin tanımı ve oluşum sürecinden bahsetmek gerekmektedir. Türk Dil Kurumu (TDK), memnuniyeti "arzu edilen bir şeye ulaşmak, doyuma ulaşmak, doyum elde etmek" olarak açıklamaktadır. Bireyin hayatta neyi başarmak istediği, memnuniyetini belirleyen temel bir faktördür. İş tatmini, bireyin yaptığı işten ve iş ortamındaki etkileşimlerden kaynaklanan bir algı biçimidir. Öz'e göre Vroom, iş tatminini "çalışanların iş rolüne karşı duygusal tepkileri ve kişinin işine karşı olumlu tepkiler" olarak tanımlarken, iş tatminsizliğini ise "olumsuz tepkiler, duygu ve düşünceler" olarak ifade etmektedir (Öz,2014: 29).

İş tatmini, bireyin günlük yaşamdaki ihtiyaçlarını, çevresinden elde ettiği kazançlar ve yaptığı işler aracılığıyla geleceğine güven duyarak karşılayabilmesi anlamına gelir. Birey, işini yapmaktan ve bulunduğu ortamdan mutlu olduğunda, bu durum işin ve işyerinin kendisi ve ailesi için umut verici olduğuna inanmakla birlikte, psikolojik güvenliği de sağlamaktadır. Ayrıca, gelecek kaygısı taşımamak, finansal eylem ve planlamanın ön şartı olan fiziksel ihtiyaçların karşılanması anlamına gelir (Aziri, 2011: 77).

İş tatmini, bireyin iş beklentilerinin karşılanmasıyla mümkündür. Örneğin, bir kişi teknik olarak gelişmek istiyorsa ve doğru konumda değilse, maaşı, çalışma ortamı ve diğer hakları makul ölçüde tatmin edecektir. Bu nedenle işi, yeteneklere ve hayallere uygun bir şekilde yapmak, çalışanların gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek önemlidir. İş tatmini, bireyin duyarlı olduğu ve değer verdiği unsurların tatmin edilmesiyle mümkündür (Judge, 2001: 396).

Ancak iş tatminine giden yol, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Kaynak'a göre iş tatmini, işten beklenenler ile gerçekleşenler arasındaki farkı ifade eder. Bir kişinin beklentileri ne kadar karşılanırsa, tatmini de o kadar yüksek olacaktır. Beklentilerin kişisel olduğu unutulmamalıdır. Demografik veriler veya deneyimlerden elde edilen bilgiler, beklentileri şekillendiren faktörler arasında yer alır. Ayrıca, kişinin geleceğe yönelik hayalleri de tatmini etkiler. İşinde kendini daha yetkin ve verimli hissetmek isteyen her bireyin farklı beklentilere sahip olması muhtemeldir; örneğin, emekli olmayı hayal eden bir bireyin beklentileri farklılık gösterecektir (Judge, 2001: 396). Dolayısıyla, iş tatminini etkileyen birçok faktörü belirlemek ve her birinin, her çalışan için farklı düzeyde tatmin yarattığı sonucuna varmak mümkündür.



Şekil 2. İş Tatmini

2.4. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Maaş ve Maaş Dışı Haklar İlişkisi

İş tatmini, örgütsel bağlılık, maaş ve maaş dışı haklar arasındaki karmaşık ilişki, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini anlamak ve yönetmek adına büyük önem taşır. İş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili duydukları memnuniyet düzeyini ifade eder ve genellikle çalışanların performansı, motivasyonu ve genel işyerindeki tutumları üzerinde etkilidir (Locke, 1976: 55).

Maaş, iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Yeterli ve adil bir maaşın sağlanması, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılar ve genel iş tatminini artırabilir (Adams, 1963: 62). Ancak, maaşın yanı sıra, çalışanlar için sunulan maaş dışı haklar da iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynar. Maaş dışı haklar, esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası, yemek kartları gibi avantajları içerir ve bu haklar, çalışanların işlerine duydukları memnuniyeti artırabilir (Armstrong, 2007: 67).

İş tatminiyle doğrudan ilişkili olan bir diğer önemli faktör de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işverene, işe ve işyerine duyduğu bağlılığı ifade eder ve iş tatmini ile pozitif bir ilişki içindedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 82). Yani, bir çalışan işinden memnunsaydı, genellikle işyerine karşı daha bağlıdır.

Maaş ve maaş dışı haklar, sadece iş tatminini değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da etkiler. Adil bir maaş politikası izlemek ve maaş dışı hakları doğru bir şekilde sunmak, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilir ve dolayısıyla personel devir hızını azaltabilir (Allen ve Meyer, 1990: 49).

2.5. Maaş Dışı Yan Haklar Tanımı

Maaş dışı yan haklar, çalışanlara sunulan ek avantajları ifade eder ve genellikle finansal olmayan ödemeler veya ek faydalar olarak tanımlanır. Bu yan haklar, işverenlerin çalışanlarına sunduğu çeşitli destekler ve avantajlar aracılığıyla işyerindeki memnuniyeti ve bağlılığı artırmayı amaçlar (Milkovich ve Newman, 2004: 92).

Maaş dışı yan haklar, geniş bir yelpazede sunulabilir ve işletmeler arasında çeşitlilik gösterebilir. Örnek olarak, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları, sağlık sigortası, yemek kartları, eğitim ve gelişim fırsatları gibi avantajlar maaş dışı yan haklar kapsamına girebilir (Gerhart ve Milkovich, 1990: 78). Bu haklar, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına, sağlık ihtiyaçlarına cevap vermelerine ve kişisel gelişimlerini desteklemelerine olanak tanır.

Maaş dışı yan haklar, işverenler için sadece çalışanlarına değerli avantajlar sunma amacını taşımaz, aynı zamanda rekabet avantajı elde etmek ve yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak açısından da stratejik bir öneme sahiptir (Rappaport ve Bank, 1992: 44). Çalışanlar, maaş dışı yan hakları bir işyerinde çalışma tercihini belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirebilirler.

Bu yan hakların işyerindeki memnuniyet ve motivasyonu artırıcı etkisi, çalışanların işlerine daha bağlı olmalarına ve dolayısıyla işveren için daha verimli bir işgücü oluşturmalarına katkıda bulunabilir (Kreitner ve Kinicki, 2013: 38). Ayrıca, maaş dışı yan haklar, işverenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi ve çalışan refahını artırması açısından da önem taşır.

Maaş dışı yan haklar, sadece çalışırken kazanılan ve kişinin yaşam standardını artıran geliri içermesi bakımından önemlidir. Bu ek faydalar, çalışanın geleceğini güvence altına alan hakları içerir. Örneğin, işyerinde çalışanlara özel emeklilik programları oluşturmak, izin almak, ücret haklarını yasal dayanak yerine kazandıklarına göre hesaplamak, işyerinde iyi bir denge oluşturmak, esnek çalışma saatleri teklif etmek veya çalışanlara esnek çalışma olanağı sağlamak gibi.

Çalışanlarla müşteriler arasında iletişimi artıran, kolaylıklar sağlayan (örneğin cep telefonu), ulaşım seçenekleri sunan (örneğin bir çalışana araç sağlamak, ulaşım sağlamak) ve hatta belirli bir noktada ücretsiz park yerlerinin kullanılmasına olanak tanıyan hizmetler ve aksesuarlar da ücret dışı sosyal yardımların bir parçası olabilir. Ayrıca, maaşın yanı sıra ödenebilecek sosyal yardımlar arasında bazı şirketlerde çalışanlara kar payı verilmesi, küçük ortaklıklarda kar payı alma hakkı tanınması gibi avantajlar bulunmaktadır.

Bazı şirketler, çalışanların çevrimiçi yatırım yapmasına ve alışveriş yapmasına olanak tanıyan sanal para kullanımını teşvik etmektedir. Ayrıca, çalışanlara iş dışında da yönetebilecekleri çeşitli projeleri hayata geçirme olanağı sunan şirketler, bu sayede çalışanlara deneyim, bilgi, başarı ve motivasyon kazandırmaktadır.

Bu haklar, çalışanın sadece iş ve maaşla değil, aynı zamanda diğer faaliyet ve haklarla da bağlantı kurmasına yardımcı olan, işi ve işi çekici hale getiren fırsatları içermektedir (Podgursky, 2003: 71).

2.6. Yaşam Standartları ve Gelir İlişkisi

İnsanların memnuniyeti, başarısı, entelektüel bilgisi, motivasyon düzeyi, girişimcilik becerileri, sadakati, kültürü, eğitimi ve bilgisi, sistem oluşturma ve karar verme yeteneği, kriz yönetimi deneyimi gibi bir dizi faktör, bir organizasyonun önemli unsurlarını oluşturur. Bu nedenle, insanların potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarabilmeleri, yeteneklerini keşfedebilmeleri ve doğru çalışanları doğru pozisyonlara yönlendirebilmeleri için uygun koşulların yaratılması önemlidir. Ayrıca, yerel çalışanların kendi odaklı gelişmelerine fırsat tanıyarak yaşam standartlarını iyileştirebilmeleri için destek sağlanmalıdır. Yıldırım ve Demirel'e göre, çalışanların sorunlardan uzak, yaptıkları işe odaklandıkları bir ortamda memnuniyet düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir (Türkey, 2015: 134).

Modern ve başarılı şirketler, çalışan memnuniyetinin ve yaşam standartlarının şirkete olumlu yansıdığını fark etmiş ve bu yönde uygulamalara yönelmiştir. Başarılı şirketler genellikle insan kaynaklarını doğru bir şekilde kullanarak, çalışanlarının bireysel memnuniyetini artırmaya ve iş standartlarını yükseltmeye odaklanır (Bayrak Kök, 2006: 292).

İnsanların yaşam standardını etkileyen önemli faktörlerden biri de kazandıkları gelirdir. Yüksek gelir, bireye istediğini satın alma özgürlüğü sağlar, bu da kişiyi daha mutlu, üretken ve verimli kılar. Şirketler arasındaki rekabetin artması, çalışan memnuniyetini artırma çabalarını tetikler. Bu, sadece ücret artışları değil, aynı zamanda ek faydaların da ötesine geçen uygulamaları içerir. Şirket yönetimleri, çalışanlarının yaşam memnuniyetini artırmak ve onları daha üretken hale getirmek için çaba sarf eder. Çünkü çalışanlar, yaptıkları işin karşılığını alamadıklarında, iş tatminsizliği yaşarlar ve bu durum yaşam kalitesini olumsuz etkiler. Ayrıca, ücret, bir çalışanın kuruluş içindeki konumunu ve yaptığı işin etkinliğini belirleyen bir gösterge olarak kabul edilir. Bu nedenle, kişinin kuruluş içindeki başarı duygusu, alınan ücret ve ek haklarla doğrudan ilişkilidir. Bu durum, çalışanın hem iş hem de yaşam standartları açısından tatmin olup olmadığını belirleyebilir. Bu bağlamda, bir çalışanın gelecekteki başarı beklentisinin ve kuruluşun başarılı bir kurum olarak algılanmasının, aldığı ücrete ve ek haklara bağlı olduğu söylenebilir. Bu durum, çalışanın gelecek hedeflerine yönelik endişeleri olup olmadığını ve yaşam standartlarını iyileştirmek için gösterdiği çabaları da etkileyebilir (Yıldırım ve Demirel, 2015: 135).

2.7. Örgüte Bağlılık ve Maaş Dışı Yan Haklar İlişkisi

Şirketlerin çalışanlarını eğitmesi ve organizasyonla etkili bir bağ kurması gereklidir. Bir çalışanın başka bir şirkete geçmesi, mevcut iş gücünün kaybına neden olabileceği gibi, aynı zamanda bilgi ve müşteri akışını da diğer şirkete taşıyabilir. Bu nedenle, çalışanların örgüte bağlılığını sürdürmek ve güçlendirmek son derece önemlidir. Baş'ın "İşletmelerde Çalışan Bağlılığı" adlı çalışmasında belirttiği gibi, çalışanlar, organizasyonda değer görmek isterler. Çalışanlar, değerlerini gelir ve haklarına göre ölçerler ve kendilerini diğer şirketlerde benzer pozisyonlarda bulunan çalışanlarla karşılaştırırlar. Gelirin yanı sıra, çalışanlar çeşitli haklara da değer verirler. Bu hakların varlığı, örgüt ile daha güçlü ilişkiler kurmalarına yardımcı olabilir (Baş, 2014: 71).

Ancak, geliri sadece tazminat olarak değerlendirmemek önemlidir. Çalışanlar için maaşın yanı sıra çeşitli haklar da önemlidir. Bu haklar, örgüt ile daha yakın bir ilişki kurmalarına katkıda bulunabilir. Çalışanlar, sadece maddi kazançlar değil, aynı zamanda iş yaşam kalitelerini artıracak ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarına olanak tanıyacak diğer avantajları da görmek isterler. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarını değerlendikleri, onlara adil ve rekabetçi bir ücret sağladıkları ve çeşitli hakları sunarak örgüte bağlılığı artırmaya yönelik çaba sarf etmeleri önemlidir.

2.8. İş Tatmini ve Maaş Dışı Yan Haklar İlişkisi

İş tatmini ve maaş dışı yan haklar arasındaki ilişki, çalışanların genel iş deneyimini şekillendiren önemli bir dinamiktir. İş tatmini, bir çalışanın işine ve iş ortamına yönelik duyduğu olumlu hissi ifade eder ve genellikle maaş dışı yan haklar gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilir (Locke, 1976: 128). Bu metinde, iş tatmini ile maaş dışı yan haklar arasındaki bu karmaşık ilişki incelenecek ve literatürdeki bazı temel bulgulara odaklanılacaktır. İş tatmini, çalışanların maaş dışı yan haklara verdikleri değeri içerebilir. Maaş dışı yan haklar, esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası, yemek kartları, uzaktan çalışma imkanları gibi avantajları

kapsar (Milkovich ve Newman, 2004: 37). Araştırmalar, çalışanların bu tür yan haklara sahip olmalarının, iş tatminini artırdığını göstermektedir (Dulebohn vd., 2012: 88).

Maaş dışı yan haklar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirebilir. Örneğin, esnek çalışma saatleri, çalışanlara iş-yaşam dengesini düzenleme esnekliği sunar ve bu da genel iş tatminini artırabilir (Baltes ve Heydens-Gahir, 2003: 48). Ayrıca, sağlık sigortası gibi maaş dışı yan haklar, çalışanların işe devam etmelerini sağlayarak iş tatminini destekleyebilir (Gerhart ve Milkovich, 1990: 63). Bununla birlikte, literatürdeki bazı çalışmalar, iş tatmininin sadece maaş dışı yan haklara değil, aynı zamanda liderlik tarzına, işin doğasına ve organizasyon kültürüne de bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Judge ve Bono, 2001: 81). Bu nedenle, iş tatmininin ve maaş dışı yan hakların etkileşimi karmaşık bir konsepttir ve birden çok faktörün etkileşimini içerir.

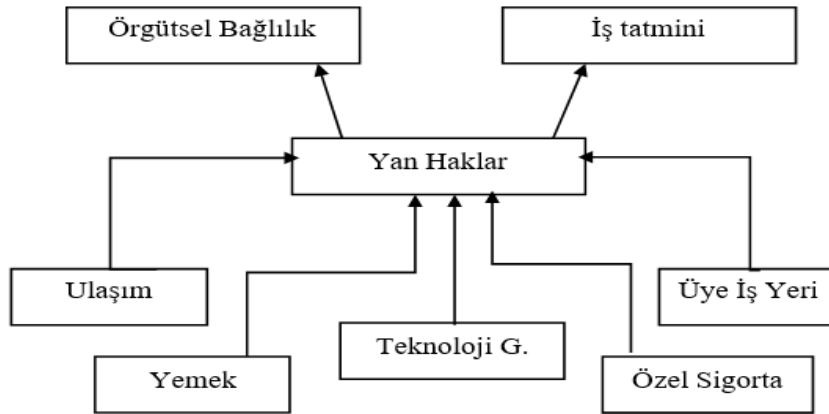
3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde alan yazınından elde edilen bilgiler ile çalışanların görüşlerinin kıyaslanması amaçlanmıştır. Yapılan anket uygulaması, bunların istatistiksel sonuçları ve yorumlara yer verilmiştir.

Bu çalışmada temel amaç, çeşitli demografik değişkenlere ve örgütsel faktörlere göre kişilerin maaş dışı yan haklardan memnuniyet duyma oranlarının değişip değişmediğini kavramaktır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile yan haklar arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma, "Maaş dışı yan haklar ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki var mıdır? Problemini ele almaktadır."

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, betimsel araştırma modeli benimsenmiştir ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak maaş dışı yan hakların iş dünyasındaki etkileri incelenmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

Hipotezler:

- H1: Maaş dışı yan haklar ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2: Maaş dışı yan haklar ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3: İşverenlerin yan hak stratejileri, sektördeki diğer firmaların uygulamalarına bağlı olarak şekillenmektedir.
- H4: Çalışanlar, maaş dışı yan haklar arasında sağlık sigortası ve esnek çalışma saatlerini daha çok tercih etmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki iş gücünü temsil eden 4.015.000 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilinde ikamet 15 yaş ve üzeri Örgütsel Bağlılık İş tatmini Yan Haklar Ulaşım Yemek Üye İş Yeri Özel Sigorta Teknoloji G. 33 383 kişiden oluşmaktadır. Evrenin büyüklüğü 4.015.000 kişi ve yüzde 5 hata payı ile çalışılmak istenmesi koşulları altında, anket çalışmasının için en az 383 denekle görüşülmesi yeterli olmaktadır. Dolayısıyla 383 denekten oluşan araştırmamızın örneklemini yüzde 95 güven aralığında $\pm$ %5 hata payı içermekle birlikte hipotezlerimiz üzerine kanı oluşturulabilecek düzeydedir. Çalışma 15 yaş ve

üzere, İstanbul’da ikamet eden, kentin iş gücü potansiyelini temsil eden rastgele seçilen katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Belli bir çalışan kitlesinin olmaması ve onların çalıştıkları sektörlerin bilinmemesi sınırlılıktır. Bu bağlamda, “mavi yakalar”, “beyaz yakalar”, “doktorlar” gibi bir genelleme yapılamayacaktır.

2.3. Veri Toplama Aracı, Veri Seti

Çalışmanın uygulama bölümünde çalışan, işsiz ve işverenlerden oluşan ve rast gele seçilen 383 kişilik bir gruba anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama esnasında İş tatminini ölçeği (Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen “İş Tanımlayıcı Endeks” (The Job Descriptive Index) (Imparota, 1972). Ergin (1997), tarafından Türkçe’ ye “Betimlemesi Ölçeği” olarak çevrilmiştir.) ve Duygusal bağlılık ölçeği (Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından 2000 yılında Türkçe’ ye uyarlanan altı maddenin yer aldığı duygusal bağlılık ölçeği) kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için çeşitli istatistiksel metotlar kullanılmıştır, bunlar arasında frekans analizleri, korelasyon testleri ve regresyon analizleri bulunmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 24.0 yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırmada öncelikle çalışanlara ilişkin demografik özelliklerin dağılımını gösteren frekans tablosuna yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda anket katılımcılarının medeni durumları, cinsiyet ve eğitim durumlarına ait kişi sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir. Ankete katılanların; %54,8’i evli ve %45,2’si bekar, %41,8’i kadın ve %58,2’si erkektir. Ankete katılanların eğitim durumu incelendiğinde ise %11,5’inin lise mezunu, %79,9’unun lisans mezunu ve %8,6’sının ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Medeni durum, eğitim ve cinsiyet dağılımı

Medeni Durum		Cinsiyet		Eğitim	
Evli	210 (%54,8)	Kadın	160 (%41,8)	Lise	44 (%11,5)
Bekar	173 (%45,2)	Erkek	223 (%58,2)	Lisans	306 (%79,9)
				Lisans Üstü	33 (%8,6)

Aşağıdaki tabloda anket katılımcılarının çalışma durumu ve yaş bilgisi için kişi sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir (yaş değişkeni için kişiler 30 altı ve 30 üstü olarak iki gruba ayrılmıştır). Ankete katılanların; %79,9’u bir kurum veya kuruluşta çalışmaktadır ve %16,7’si işsizdir. Ayrıca ankete katılanların %3,4’ünün kendi işyeri vardır. Anket katılanların %45,7’si 30 yaşın altındadır ve %54,3’ü 30 yaşın üstündedir.

Tablo 2. Yaş ve çalışma durumu dağılımı

Çalışma Durumu		Yaş	
Evet	306 (%79,9)	<30	175 (%45,7)
Hayır	64 (%16,7)	30>	208 (%54,3)
Kendi işyerim var.	13 (%3,4)		

Tablo 3. Sağlanan yan hakların puanlaması anket sonuçları

Sorular	İmkan Sağlamıyor	Çok Kötü	Kötü	İdare Eder	İyi	Çok İyi	Ortalama	Standart Sapma
6. Şirketinizin ulaşım konusunda sağladığı imkanları puanlar mısınız?	64	28	94	106	77	14	3.79	1.327
	%16,70	%7,30	%24,50	%27,70	%20,10	%3,70		
7. Şirketinizin yiyecek içecek konusunda sağladığı imkanları puanlar mısınız?	16	39	118	103	52	55	3.54	1.271
	%4,20	%10,20	%30,80	%26,90	%13,60	%14,40		
8. Şirketinizin teknolojik gereksinimler(bilgisayar, telefon, yazılım vb.)konusunda sağladığı imkanları puanlar mısınız?	37	29	111	119	70	17	3.66	1.745
	%9,70	%7,60	%29,00	%31,10	%18,30	%4,40		
9. Şirketinizin özel sağlık sigortası konusunda sağladığı imkanları puanlar mısınız?	102	17	52	130	16	66	3.45	1.563
	%26,60	%4,40	%13,60	%33,90	%4,20	%1,20		
10. Şirketinizin üye iş yeri konusunda sağladığı imkanları puanlar mısınız?	71	23	82	126	30	51	2.68	1.033
	%18,50	%6,00	%21,40	%32,90	%7,80	%13,30		
11. Genel olarak düşündüğünüzde şirketinizin çalışanlara sağladığı yan hakları nasıl değerlendirirsiniz?	0	53	111	142	61	16	2.66	1.018
	%0,00	%13,80	%29,00	%37,10	%15,90	%4,20		

Tablo-3'te 6. ve 11. sorular arası verilen cevapların sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir. Tabloya göre anket katılımcılarının çoğunluğu (%27,7 (106 kişi)'si) çalıştığı şirketin ulaşım durumu ile ilgili "idare eder" seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların çoğunluğu (%30,8'i) şirketin yiyecek-içecek konusunda sağladığı imkanları "kötü" olarak değerlendirmiştir. Şirketin teknolojik imkanlar sağlamasını ise katılımcıların çoğunluğu (%31,1'i) "idare eder" olarak değerlendirmiştir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu şirketin sağladığı "özel sağlık sigorta imkanlarını", "üye iş yeri konusunda sağladığı imkanları" ve "sağlanan yan haklar imkanlarını" idare eder olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 4. Sağlanan yan hakların puanlaması anket sonuçları

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
12. Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.	42	141	121	62	17	2,68	1.042
	11%	%36,80	%31,60	%16,20	%4,40		
13. Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	44	140	109	74	16	2,66	1.026
	%11,50	%36,60	%28,50	%19,30	%4,20		
14. Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	46	136	117	70	14	3,26	1.006
	%12%	%35,50	%30,50	%18,30	%3,70		
15. Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	19	65	133	131	35	3,26	1.007
	5%	17%	%34,70	%34,20	%9,10		
16. Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	20	62	135	131	35	2,67	1.019
	%5,20	%16,20	%35,20	%34,20	%9,10		
17. Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	42	140	121	63	17	2,67	1.088
	11%	%36,60	%31,60	%16,40	%4,40		

Tablo-4'te 12. ve 17. sorular arası verilen cevapların sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir. Tabloya göre katılımcıların çoğunluğu; "Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım.", "Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum." ve "Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum." sorularına "orta" derecede katılıyorum cevabını vermişlerdir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğu; "Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.", "Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum." ve "Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor." Sorularına "katılıyorum" cevabını vermiştir.

Aşağıda 18. ve 35. sorular arasındaki verilen cevapların sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir. Tabloda en yüksek yüzdelik alanlar işaretlenmiştir. Tabloya göre katılımcıların;

- %33,9'u, "İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından" kararsız olduğunu
- %29,2' si, "İşimin toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesibakımından" kararsız olduğunu
- %34,2'si, "Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından" kararsız olduğunu

- ⊗ %36,3'ü , "Yöneticinin, karar alırken çalışanların fikrini alması bakımından" memnunum olduğunu
- ⊗ %35,5'i, "İşimin bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden" kararsız olduğunu
- ⊗ %44,1'i, "Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi, işe yaradığımı hissetmem yönünden" memnun değilim olduğunu
- ⊗ %46'sı, "Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden" memnun değilim olduğunu
- ⊗ %48,8'si "İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden" kararsız olduğunu
- ⊗ %45,4'ü "Terfi imkanının olması yönünden" kararsız olduğunu
- ⊗ %49,1'i "Kendi görüş ve kanaatlerimi rahatça kullanma olanağı vermesi yönünden" memnunum olduğunu
- ⊗ %45,4'i, "Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden" memnunum olduğunu
- ⊗ %46'ı, "Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden" kararsız olduğunu
- ⊗ %45,7'si "Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden" memnun değilim olduğunu
- ⊗ %46'sı, "Yaptığım işin bazen çok anlamsız olduğunu hissetmem yönünden" kararsız olduğunu
- ⊗ %48,3'ü, "Birlikte iş yaptığımız kişilerin yetersiz olmasından dolayı, daha çok çalışmak zorunda kalmam yönünden" memnun değilim olduğunu
- ⊗ %46'sı "Yöneticilerin, çalışanlarının hislerini, duygularını önem vermesi bakımından" kararsız olduğunu
- ⊗ %45,7'si "Çalıştığım kurumda işin çok fazla olması yönünden" memnundeydim olduğunu
- ⊗ %45,7'si "İş yerimde kendimi huzurlu ve güvenli hissetmem bakımından" kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5. Sağlanan yan hakların puanlaması anket sonuçları

Sorular	MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum	Ortalama	Standart Sapma
18	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	57 %14,90	115 %30,00	130 33,90%	58 %15,10	23 %6,00	2.73	1.165
19	İşimin toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	62 %16,20	110 %28,70	112 %29,20	69 %18,00	30 %0,80	2.71	1.039
20	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	47 %12,30	119 %31,10	131 %34,20	69 %18,70	17 %4,40	2.67	1.079
21	Yöneticinin, karar alırken çalışanların fikrinin alınması bakımından	61 %15,90	104 27,20%	59 %15,40	139 36,30%	20 %5,20	2.67	1.076
22	İşimin bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	57 %14,90	112 %29,20	136 %35,50	56 %14,60	22 %5,70	2.73	0.987
23	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi, işe yaradığımı hissetmem yönünden	44 %11,50	169 %44,10	102 %26,60	50 %13,10	18 %4,70	2.72	1.003
24	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	45 %11,70	176 %46,00	101 %26,40	37 %9,70	24 %6,30	2.64	0.935
25	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	49 %12,80	99 %25,80	187 %48,80	35 %9,10	13 %3,40	2.54	0.911
26	Terfi imkanının olması yönünden	48 %12,50	128 %33,40	174 %45,40	18 %4,70	15 %3,90	2.62	0.919
27	Kendi görüş ve kanaatlerimi rahatça kullanma olanağı vermesi yönünden	48 %12,50	105 %27,40	29 %0,60	188 %49,10	13 %3,40	2.55	0.919

28	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	48 %12,50	127 %33,20	18 %4,70	174 %45,40	16 %4,20	2.72	0.997
29	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	45 %11,70	102 %26,60	176 %46,00	37 %9,70	23 %6,00	2.72	1.001
30	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	45 %11,70	175 %45,70	101 %26,40	39 %10,20	23 %6,00	2.72	0.999
31	Yaptığım işin bazen çok anlamsız olduğun hissetmem yönünden	45 %11,70	101 %26,40	176 %46,00	38 %9,90	23 %6,00	2.59	0.907
32	Birlikte iş yaptığımız kişilerin yetersiz olmasından dolayı, daha çok çalışmak zorunda kalmam yönünden	47 %12,30	185 %48,30	113 %29,50	25 %6,50	13 %3,40	2.72	0.999
33	Yöneticilerin, çalışanlarının hislerini, duygularını önem vermesi bakımından	45 %11,70	101 %26,40	176 %46,00	38 %9,90	23 %6,00	2.72	0.999
34	Çalıştığım kurumda işin çok fazla olması yönünden	45 %11,70	175 %45,70	102 %26,60	38 %9,90	23 %6,00	2.72	1.004
35	İş yerimde kendimi huzurlu ve güvenli hissetmem bakımından	45 %11,70	102 %26,60	175 %45,70	37 %9,70	24 %6,30	2.75	1.040

Tablo 6’da 36. ve 42. sorular arası verilen cevapların sayıları ve yüzdelikleri verilmiştir. Tabloda “işimin bu yönünden ne kadar memnunuz?” başlığı altındaki sorular için en yüksek yüzdelik alanlar işaretlenmiştir. Tabloya göre katılımcıların %34,5’i (çoğunluğu) “Toplumda bir yer edinme imkânı” bakımından kendini “kararsız” hissetmektedir. Katılımcıların “Bu işte ilerleme imkânım”, “Çalışma koşulları”, “Çalıştığın bölümde kendini güvende hissetme”, “Aldığım ücret” ve “Maaşların yatırılma düzeni” konularında da çoğunlukla “kararsız” oldukları tabloda görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %31,6’sı (çoğunluğu) “Sürekli bir işe sahip olma imkânı” durumundan “memnun olmadıklarını” belirtmişlerdir.

Tablo 6. Sağlanan yan hakların puanlaması anket sonuçları

Sıra	Sorular	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz	Standart Sapma	Ortalama
36	Toplumda bir yer edinme imkânı	43 %11,20	118 %30,80	132 %34,50	71 %18,50	19 %5,00	2.77	1.039
37	Bu işte ilerleme imkânım	40 %10,40	119 %31,10	136 %35,50	66 %17,20	22 %5,70	2.77	1.086
38	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	45 %11,70	121 %31,60	119 %31,10	74 %19,30	24 %6,30	2.77	1.040
39	Çalışma koşulları	39 %10,20	121 %31,60	133 %34,70	68 %17,80	22 %5,70	2.74	1.063
40	Çalıştığın bölümde kendini güvende hissetme	45 %11,70	122 %31,90	124 %32,40	71 %18,50	21 %5,50	2.76	1.060
41	Aldığım ücret	43 %11,20	120 %31,30	127 %33,20	71 %18,50	22 %5,70	3.04	1.116
42	Maaşların yatırılma düzeni	36 %9,40	84 %21,90	132 %34,50	92 %24,00	39 %10,20	1.54	0.498

Tablo-7’de 6-11 arası sorular için korelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde;

- ☉ Yan haklar ve ulaşım arasında pozitif yönde ilişki ($r = .562$) olduğu görülmektedir. Yani ulaşım imkanı arttıkça yan hak memnuniyeti de pozitif yönde artar.
- ☉ Yan haklar ve yiyecek içecek imkanı arasında pozitif yönde ilişki ($r = .742$) olduğu görülmektedir. Yani yiyecek içecek imkanı arttıkça yan hak memnuniyeti de pozitif yönde artar.
- ☉ Yan haklar ve teknolojik imkanlar arasında pozitif yönde ilişki ($r = .844$) olduğu görülmektedir. Yani teknolojik imkanlar arttıkça yan hak memnuniyeti de pozitif yönde artar.
- ☉ Yan haklar ve özel sağlık sigortası imkanı arasında pozitif yönde ilişki ($r = .546$) olduğu görülmektedir. Yani özel sağlık sigortası imkanı arttıkça yan hak memnuniyeti de pozitif yönde artar.
- ☉ Yan haklar ve üye iş yeri imkanları arasında pozitif yönde ilişki ($r = .361$) olduğu görülmektedir. Yani üye iş yeri imkanı arttıkça yan hak memnuniyeti de pozitif yönde artar.

Bu sonuçlar en fazla ilişkinin olduğu durumlar için yazılmıştır. Ayrıca 6-11 soruları arasında hepsi kendi arasında pozitif yönlü ilişkilidir.

Tablo 7. Korelasyon verileri

			Korelasyon					
			Yan Haklar	Üye	Özel Sağlık Sigortası	Teknoloji	Yiyecek	Ulaşım
	Yan Haklar	Korelasyon Katsayısı	1.000	.361**	.546**	.844**	.742**	.562**
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383
	Üye İşyeri	Korelasyon Katsayısı	.361**	1.000	.483**	.454**	.338**	.307**
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383
	Özel Sağlık Sigortası	Korelasyon Katsayısı	.546**	.483**	1.000	.491**	.439**	.251**
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383
	Teknoloji	Korelasyon Katsayısı	.844**	.454**	.491**	1.000	.575**	.518**
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	383	383	383	383	383	383
	Yiyecek	Korelasyon Katsayısı	.742**	.338**	.439**	.575**	1.000	.418**
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	383	383	383	383	383	383
	Ulaşım	Korelasyon Katsayısı	.562**	.307**	.251**	.518**	.418**	1.000
		Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	383	383	383	383	383	383

** . Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).

12-17 aralığındaki sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda KMO değeri 0.853 olarak

bulunmuş ve verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmüştür. 12-17 sorularının faktör sayısına ait bilgi aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir. Tabloda 12-17 soruları için tek faktör oluşturulmuştur. Bu faktör tek başına %82.139 oranında 12-17 sorularını temsil etmektedir ve bu oran oldukça iyidir. Bu faktör Örgütsel Bağlılık faktörü olarak adlandırılır. 18-35 arası soruların ortalaması alınıp tek sonuca indirgenmiştir. Bu faktör iş tatmini faktörü olarak adlandırılmıştır.

Tablo 8. Toplam varyant sonuçları

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Alınan Kareler Toplamı Yüklemeleri (Extraction Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif%	Toplam	Varyans %	Kümülatif%
1	4.928	82.139	82.139	4.928	82.139	82.139
2	.682	11.364	93.503			
3	.213	3.543	97.045			
4	.140	2.337	99.383			
5	.032	.535	99.917			
6	.005	.083	100.000			
Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.						

Yan haklar- örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki (korelasyon) Aşağıdaki tabloda yan haklar örgütsel bağlılık ve iş tatmini arası sorular içinkorelasyon analizi yapılmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde;

- Yan haklar ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki ($r = .696$) olduğu görülmektedir. Yani yan hak memnuniyeti arttıkça örgütsel bağlılık da pozitif yönde artmaktadır.
- Yan haklar ve iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki ($r = .768$) olduğu görülmektedir. Yani yan hak memnuniyeti arttıkça iş tatmini de pozitif yönde artmaktadır.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki ($r = .518$) olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılıkta pozitif yönde artmaktadır.

Tablo 9. Korelasyon verileri

Korelasyon				
		Yan Haklar	ÖrgütselBağlılık	İş Tatmini
Yan Haklar	Korelasyon Katsayısı	1.000	.696**	.768**
	Anlamlılık (2 Yönlü)	.	.000	.000
	N	383	383	383
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	.696**	1.000	.518**
	Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.	.000
	N	383	383	383
İş Tatmini	Korelasyon Katsayısı	.768**	.518**	1.000
	Anlamlılık (2 Yönlü)	.000	.000	.
	N	383	383	383
**. Korelasyon katsayısı 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü).				

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Organizasyonlar, belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insan gruplarıdır ve bu gruplarda iş bölümü ve belirli kurallar bulunmaktadır. Her kuruluşun kendi hedefleri vardır ve özellikle kâr amacı güden kuruluşlar arasında ciddi bir rekabet söz konusudur. Çalışanların yetkinliği, memnuniyeti ve üretkenliği, kurumun başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir, bu nedenle şirketlerin sürdürülebilirliği bu faktörlere bağlıdır. Mevcut eğitilmiş, deneyimli çalışanların potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri, takım çalışmasına uyum sağlayabilmeleri ve kuruma bağlılık ve memnuniyet duyguları hissedebilmeleri, şirketlerin hayatta

kalması, büyümesi ve finansal başarı elde etmesi açısından kritiktir.

Şirketler, başarılarının çalışanların iş tatminine ve bağlılığına bağlı olduğunu anladıkça, çalışanları mutlu etme stratejilerini araştırmaya başlamıştır. Bazı kuruluşlar pozisyonları becerilere göre ayırırken, bazıları etkili bir iletişim ve etkileşim ortamı yaratmayı tercih ederken, diğerleri demokratik bir organizasyon ortamı oluşturmayı seçebilir. Bu faktörlerin tümünü etkili bir şekilde yönetmek genellikle önemlidir, ancak bunun yeterli olmadığı açıktır.

Çalışanlar, maaşlarına ek olarak işleri sırasında sağlanan ek avantajlarla, başka bir iş arama konusunda daha az istekli olabilirler ve kendilerini kuruluşları içinde daha değerli hissedebilirler. Bu ek fırsatlar arasında yiyecek, seyahat, sağlık sigortası, ikramiyeler gibi bilinen haklar dışında, teknoloji desteği, iletişim desteği, sosyal etkinlikler ve eğitim fırsatları da yer alabilir. Podgursky, maaşın ötesinde sağlanan ek hakların, çalışanların performansı ve hatta kariyer seçimleri üzerinde doğrudan etkisi olduğuna inanmaktadır (Podgursky, 2003: 72). Yıldırım ve Demirel, çalışanların maaşın ötesinde ek haklarla birlikte daha fazla sosyal fırsata sahip olmalarının, potansiyellerini gerçekleştirmeye ve dolayısıyla birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmaya motive ettiğini savunmaktadır (Yıldırım ve Demirel, 2015: 135). Aydoğan ve meslektaşları, çalışanların sosyal yaşam beklentilerini karşılayabilmesinin, aynı zamanda iş yerine olan güvenleriyle de yakından ilişkili olduğuna inanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların özgüveni artar ve işlerine olan güvenleri güçlenir.

Çalışmanın uygulama bölümünde, İstanbul ilinde ikamet eden 15 yaş üstü 383 kişiyle görüşülmüştür. Bu katılımcıların 160'ı kadın, 223'ü erkektir. Katılımcıların yüzde 45.2'si bekar, yüzde 54.8'i evli; yüzde 45.7'si 30 yaş altında, yüzde 54.3'ü ise 30 yaş üstündedir. Bu kişilerin yüzde 11.5'i lise, yüzde 79.8'i lisans, ve yüzde 8.6'sı lisansüstü eğitime sahiptir. Rastgele seçilen katılımcıların yüzde 79.9'u aktif olarak çalışırken, yüzde 16.7'si işsiz, yüzde 3.4'ü ise işveren statüsündedir.

Uygulamada çalışan katılımcılara, iş yerlerinde uygulanan maaş dışı ek haklarla ilgili sorular yöneltilmiş ve bu haklara sahip olup olmadıkları, sahip olanların ise bu imkanları nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Çalışanların yüzde 83.3'ünün ulaşım hakkına sahip olduğu, yüzde 16.7'sinin ise bu haklardan yararlanamadığı tespit edilmiştir. Ulaşım imkanına sahip olan çalışanların yüzde 7.3'ü çok kötü, yüzde 24.5'i kötü, yüzde 27.7'si idare eder, yüzde 20.1'i iyi ve yüzde 3.7'si çok iyi olarak değerlendirmiştir. Aynı çalışanlara iş yerlerinde sunulan yiyecek-içecek hakkına ilişkin sorular yöneltilmiş ve yüzde 4.2'lik bir dilimin bu imkana sahip olmadığı belirlenmiştir. Yiyecek-içecek hakkına sahip olan çalışanların yüzde 41'i bu hizmeti kötü ve çok kötü olarak değerlendirirken, yüzde 59'u ise idare eder, iyi ve çok iyi olarak değerlendirmiştir.

Bu sonuçlar, üçüncü hipotezi doğrulamaktadır. Rastgele seçilen çalışanlardan elde edilen bilgiler, işyerlerinde en yaygın olarak verilen maaş dışı yan hakların ulaşım ve yiyecek-içecek hakkı olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, yan hakları genel olarak değerlendirdiklerinde çoğunlukla "İmkan Sağlamıyor" seçeneğini işaretlememişlerdir. Yüzde 13.8'i "Çok Kötü", yüzde 29'u "Kötü", yüzde 37.1'i "İdare Eder", yüzde 61'i "İyi" ve yüzde 16'sı "Çok İyi" cevaplarını vermiştir.

Günümüzde İstanbul trafiğinin yoğunluğu göz önüne alındığında, çalışanların iş yerlerine ulaşım imkanlarının önemli bir konu olduğu görülmektedir. Bu imkanların maddi açıdan, konfor ve güven açısından yeterli sağlanması, çalışanların memnuniyetini artırabilir. Uygulama çalışması sonuçları, ulaşım imkanlarının artırılmasının çalışanların yan haklar üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir, bu da H1 hipotezinin doğruluğunu desteklemektedir.

Günlük mesai sürelerinin uzunluğu düşünüldüğünde, çalışanların yiyecek-içecek ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının düzgün bir şekilde karşılanması, onların memnuniyetini artırabilir. Uygulama çalışması sonuçları, yiyecek-içecek imkanlarının artırılmasının çalışanların yan haklar üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir, bu da H2 hipotezinin doğruluğunu desteklemektedir.

Çalışanlar, maaşlarına ek olarak işleri sırasında sağlanan ek avantajlarla başka bir iş arama konusunda daha az istekli olabilirler ve kendilerini kuruluşları içinde daha değerli hissedebilirler. Bu ek fırsatlar arasında yiyecek, seyahat, sağlık sigortası, ikramiyeler gibi bilinen haklar dışında, teknoloji desteği, iletişim desteği, sosyal etkinlikler ve eğitim fırsatları da yer alabilir. Podgursky (1996), maaşın ötesinde sağlanan ek hakların, çalışanların performansı ve hatta kariyer seçimleri üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmiştir. Yıldırım

ve Demirel (2015), çalışanların maaşın ötesinde ek haklarla birlikte daha fazla sosyal fırsata sahip olmalarının, potansiyellerini gerçekleştirmeye ve dolayısıyla birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmaya motive ettiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların sosyal yaşam beklentilerini karşılayabilmesinin, aynı zamanda iş yerine olan güvenleriyle de yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Aydoğan ve meslektaşları (2019), çalışanların özgüveninin artması ve işlerine olan güvenlerinin güçlenmesi üzerinde maaş dışı yan hakların etkili olduğunu bulmuşlardır.

Bu çalışmada, İstanbul ilinde ikamet eden 15 yaş üstü 383 kişiyle yapılan anket sonuçlarına göre, çalışanların büyük bir çoğunluğunun (yüzde 83.3) ulaşım hakkına sahip olduğu ve bu imkanların çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, yiyecek-içecek imkanlarına sahip olan çalışanların çoğunluğu, bu hizmetlerin iş tatminini artırdığını belirtmiştir. Bu bulgular, literatürde yer alan diğer çalışmalarla da uyumludur. Örneğin, Karasek ve Theorell (1990: 75), çalışanların işyerinde sağlanan yemek hizmetlerinin, onların genel iş tatminini ve performansını artırdığını göstermiştir.

Sonuç olarak, "İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi" konusu, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını güçlendiren kritik bir unsur vurgulamaktadır. Maaş dışı yan haklar, sadece finansal kazanımların ötesinde, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırarak ve motivasyonlarını destekleyerek işyerinde olumlu bir atmosfer oluşturabilir. Bu metin, maaş dışı yan hakların, esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası, yemek kartları gibi avantajlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmalar, maaş dışı yan haklara sahip olan çalışanların genellikle işlerine daha bağlı olduklarını ve bu avantajları değerli bulduklarını göstermektedir. Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanları gibi yan haklar, çalışanlara iş-yaşam dengesini yönetme esnekliği sunarak iş tatminini artırabilir. Sağlık sigortası gibi maaş dışı yan haklar ise çalışanların sağlığını koruyarak, işlerine devam etmelerini sağlayabilir ve bu da genel işgücü bağlılığını güçlendirebilir. Ancak, bu avantajların etkileri tek boyutlu değildir; aynı zamanda liderlik tarzına, işin doğasına ve organizasyon kültürüne de bağlıdır. Çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri farklı olduğundan, işverenlerin maaş dışı yan hakları yönetirken bu faktörleri dikkate almaları önemlidir. Bu bağlamda, işverenlerin sadece maaşla sınırlı kalmayıp, maaş dışı yan haklara da odaklanmaları, çalışan memnuniyetini ve işgücü bağlılığını artırarak uzun vadeli başarıyı destekleyebilir. Maaş dışı yan haklar, işveren ve çalışanlar arasında karşılıklı bir kazanç anlayışını teşvik ederek, sağlıklı bir iş ilişkisi oluşturabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). *Towards An Understanding Of Inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422-436.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page.
- Aydoğan, A., Yılmaz, S., & Koç, T. (2019). Çalışan motivasyonu ve yan hakların iş güvenine etkisi. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 34-50.
- Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review*, Management Research and Practice, 3(4): 77-86
- Baltes, B. B., & Heydens-Gahir, H. A. (2003). *Reduction Of Work-Family Conflict Through The Use Of Selection, Optimization, and Compensation Behaviors*. Journal of Applied Psychology, 88(6), 1005-1018.
- Baş, Y. (2014). *Perakende Giyim Mağazalarında Çalışan Satış Temsilcilerinin Motivasyon Etkileyicileri Üzerine Nitel Bir Çalışma*, Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5): 69-93.
- Bayrak Kök, S. (2006). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1): 291-307
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference To Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Blau, P. M., & Duncan, O. D. (1967). *The American Occupational Structure*. New York: John Wiley & Sons.
- Ceviz Doğrar, C., Bostancı, B., & Mayatürk Akyol, E. (2020). *Dağıtım Adaleti ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duyarsızlaşmanın Aracılık Rolü: Bir Telekomünikasyon Firmasında Çalışan Mühendisler Üzerine Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(4), 3633-3655.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination In Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). *A Meta-Analysis Of Antecedents And Consequences Of Leader-Member Exchange: Integrating The Past With An Eye Toward The Future*. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Edwards, R. C. (1979). *Contested Terrain: The Transformation Of The Workplace In The Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Ergin, C. (1997). İş tanımlayıcı endeksin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik çalışması. *Psikoloji Dergisi*, 12(4), 27-34.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). *Organizational Differences In Managerial Compensation and Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663-691.
- Günaydın, D. (2015). *İnsana Yakışır İş: Türkiye Açısından Bir Değerlendirme*, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 37: 123-148
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. New York: Free Press.
- Imparato, N. (1972). Job descriptive index (JDI): An introduction. *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 317-321.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). *Relationship Of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). *Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki*, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 191-210
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1349.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2004). *Compensation*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Öz, E. (2014). *İlaç Sektöründe Kişisel Satış Yönetimi ve İlaç Tanıtım Uzmanlarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Ankara’da Uygulamalı Bir Çalışma*, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Podgursky, M. J. (2003). *Fringe Benefits, There is more to compensation than a teacher’s salary*, *Education Next*, <https://www.researchgate.net/publication/287669317>
- Rappaport, A., & Bank, J. (1992). *The value of employment benefits*. *ILR Review*, 45(1), 78-94.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Samsun, N. (2017). *Çalışmanın Değişen Anlamı ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(3): 160-210
- Türkay, O. (2015). *Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma*, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(1): 239-256
- Türkiye Cumhuriyeti. (2003). *4857 Sayılı İş Kanunu*. Resmî Gazete (10.06.2003, Sayı: 25134). Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>
- Yıldırım, A. ve Demirel, E. T. (2015). *Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği*, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2): 133-154.