

TÜRK BORDRO SİSTEMİNDE MASLOW TEMELLİ AİLE DOSTU ÜCRETLENDİRME MODELİ

Eray KARAGÖZ¹

Öz

Bu çalışma, Türkiye’de ücretlendirme sisteminin yapısal zayıflıklarını Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı çerçevesinde değerlendirerek, insan odaklı, aile dostu ve normatif temelli bir bordro modeli önermeyi amaçlamaktadır. Günümüz çalışma yaşamında iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, aile yaşamı ile iş yaşamını uzlaştırmayı hedefleyen politikalar kritik bir gereksinim hâline gelmiştir. Söz konusu politikaların etkili biçimde hayata geçirilebilmesi ise, gerekli yasal ve kurumsal düzenlemelerin oluşturulmasına bağlıdır. Bu politikalar içerisinde konumlanabilecek Türk bordro sistemi, mevcut uygulamalarıyla karmaşık mevzuatı ve parçalı istisna-muafiyet yapısıyla, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmakta; özellikle fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki ihtiyaçların güvence altına alınamaması, üst düzey motivasyon unsurlarının (saygınlık, aidiyet, kendini gerçekleştirme) devreye girmesini engellemektedir.

Bu bağlamda geliştirilen “Maslow Temelli Aile Dostu Ücretlendirme Modeli”, ücret ve yan hakların beş ihtiyaç düzeyine göre yeniden yapılandırılmasını ve istisna/muafiyet sistematığının bu çerçevede şekillendirilmesini önermektedir. Modelin temel ilkeleri; ihtiyaç odaklılık, temel güvence, adalet ve şeffaflık, gelişim desteği ve sürdürülebilirliktir. Her bir ihtiyaç düzeyi için ayrı ayrı oluşturulan bordro/vergilendirme mekanizmaları, çalışan refahını artırmayı, gelir adaletini güçlendirmeyi ve işletmeler açısından daha verimli bir insan kaynakları yapısı kurmayı hedeflemektedir. Çalışma, aynı zamanda Maslow kuramına yöneltilen hiyerarşik katılık eleştirilerini de göz önünde bulundurarak, ihtiyaçlar arası geçişkenliği esas alan esnek ve dinamik bir sistem önerisi geliştirmektedir. Bu yönüyle model, sadece bireysel mutluluk ya da ücret adaleti değil, aynı zamanda sosyal sürdürülebilirlik ve kamu politikası düzeyinde de reform niteliğinde katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Maslow, bordro, istisna, muafiyet, aile.

¹Dr., Bağımsız Araştırmacı, E-posta: eraykaragozz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0315-2021

A MASLOW-BASED FAMILY-FRIENDLY REMUNERATION MODEL IN THE TURKISH PAYROLL SYSTEM

Abstract

This study aims to propose a normative, human-centered, and family-friendly payroll model by evaluating the structural weaknesses of the remuneration system in Türkiye within the framework of Maslow's Hierarchy of Needs Theory. In contemporary working life, the reconciliation of work and family life has become increasingly important. In this context, policies designed to harmonize family and work life have emerged as a critical necessity. The effective implementation of such policies, however, depends on the establishment of appropriate legal and institutional regulations. Positioned within these policies, the Turkish payroll system, with its complex legislation and fragmented structure of exemptions and allowances, remains insufficient in meeting the basic needs of employees; in particular, the inability to secure needs at the physiological and safety levels prevents the activation of higher-level motivational elements (esteem, belonging, self-actualization).

In this regard, the "Maslow-Based Family-Friendly Remuneration Model" proposes the restructuring of wages and fringe benefits according to the five levels of needs, while organizing the system of exemptions and allowances within this framework. The core principles of the model are need-orientation, basic security, justice and transparency, developmental support, and sustainability. Payroll and taxation mechanisms designed separately for each level of need aim to enhance employee well-being, strengthen income equity, and build a more efficient human resources structure for enterprises. At the same time, the study takes into account criticisms directed at Maslow's theory regarding its hierarchical rigidity and develops a flexible and dynamic proposal that emphasizes the permeability between different needs. In this respect, the model offers reform-oriented contributions not only at the level of individual well-being or wage equity but also in terms of social sustainability and public policy.

Key Words: *Maslow, payroll, exemption, exclusion, family*

GİRİŞ

Çalışma yaşamının en temel yapısal unsurlarından biri ücretlendirme sistemleridir. Ücret, çalışanın emeğinin karşılığı olmasının ötesinde; bireyin yaşam standardını, sosyal statüsünü ve iş yerindeki motivasyon düzeyini doğrudan etkileyen çok boyutlu bir araçtır. Ücretin yalnızca fiziksel emeğin karşılığı olmadığı, aynı zamanda bireyin onuruna yaraşır bir yaşam düzeyi sağlama yükümlülüğü taşıdığı savunulan tezlerden biridir (Kaymaz ve Sayılar, 2005, s.119). Başka bir ifadeyle ücret, çalışma yaşamının yalnızca ekonomik değil; aynı zamanda psikolojik, sosyal ve kurumsal boyutlarını da doğrudan etkileyen çok katmanlı bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Nitekim birey için ücret, yalnızca temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, statü, aidiyet ve özgüven gibi üst düzey gereksinimlerin de taşıyıcısıdır. İşletme açısından ise ücret; verimlilik, motivasyon, bağlılık ve yetenek yönetimi gibi stratejik unsurların doğrudan belirleyicisidir. Ücretlendirme sistemlerinin şeffaf, adil ve sürdürülebilir bir yapıda kurulması hem çalışan memnuniyeti hem de kurum içi barışın sağlanması açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Çiftçi ve Doğan, 2015, s.106). Literatürde, ücretin yalnızca fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına değil; aynı zamanda bireyin iş yaşamında kendini gerçekleştirme fırsatlarına ulaşmasına da katkı sağladığı, ancak bunun oldukça sınırlı oranda gerçekleştirildiği, halbuki ücretin çok iyi bir güdüleme aracı olduğu vurgulanmaktadır (Yılmaz ve Alparaslan, 2016, s.2; Yüksel, 2000, s.220-22). Bu durum, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde tanımladığı motivasyon katmanlarının ücret yapılarıyla örtüştüğünü göstermektedir. Ücretin adil ve performansa dayalı olması, çalışanın yalnızca işe devam motivasyonunu değil, kurumsal hedeflerle özdeşleşme düzeyini de etkilemektedir (Eren, 2020, s.117). Kurum kültürü içinde anlam bulan ve çalışan tarafından değerli olarak algılanan ücret sistemleri, yalnızca bireysel verimliliği değil, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği de desteklemektedir. Bu bağlamda, çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı, ücretlendirme politikalarını stratejik bir araç olarak görmekte; bu politikaların bireysel ihtiyaçları tanıyan, gelişim odaklı ve kapsayıcı biçimde yeniden tasarlanması gerektiğini savunmaktadır.

Öte yandan sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin de öne çıktığı günümüzde, insan odaklı yaklaşımlar ülkelerin rekabet gücünü artırmakta; çalışan memnuniyetini ve verimliliği desteklemektedir. Nitelikli iş gücünün

elde tutulması, yalnızca ücret düzeyiyle değil, bu ücretin bireyin çok katmanlı ihtiyaçlarına ne derece yanıt verdiğiyle de ilişkilidir. Motive olmuş çalışanların performans düzeyi, kurumsal bağlılığı ve yenilikçilik potansiyeli anlamlı biçimde artmakta (Doğan ve Aykan, 2025, s.230-232); bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatüründe motivasyonun kaynaklarına odaklanan çok sayıda kuramsal model geliştirilmektedir.

Ücretlendirme sistemlerinin etkinliği yalnızca ekonomik değişkenlere değil, aynı zamanda bu sistemlerin hangi kuramsal zemine oturtulduğuna da bağlıdır. Günümüz Türkiye'sinde yüksek enflasyon, artan yaşam maliyetleri ve gelir dağılımındaki eşitsizlikler, ücretlendirme sistemlerinin adaletli, şeffaf ve motive edici olma gerekliliğini daha da belirgin hâle getirmiştir. Ancak mevcut Türk bordro ve ücretlendirme sisteminin, bu temel beklentileri ne ölçüde karşıladığı ciddi bir tartışma konusudur. Nitekim 'Türkiye' de uygulanan çeşitli vergi ve SGK istisnaları, örneğin yemek yardımı, çocuk zammı, aile yardımı, çoğu zaman kuramsal bir bütünlüğe dayanmadan, yasal düzenlemeler çerçevesinde şekillenmektedir. Buna karşın bazı uygulamaların, örneğin alışveriş kartının SGK priminden istisna edilmesi, benzer nitelikteki başka uygulamalarla (örneğin kira yardımı veya enerji desteği) çelişen sonuçlar doğurması, bu sistemin keyfîlik algısını artırmakta ve işverenin ücret politikası üzerinde yönlendirici bir rol oynamaktadır. Bu konuda yapılacak düzenlemelerin, bireysel bir refahı değil, aynı zamanda ailenin sürdürülebilirliğini etkileyen bir yapı olduğu da unutulmamalıdır.

Dolayısıyla, vergi ve prim istisnalarının belirli kalemlerde yoğunlaşması, işverenleri bu alanlara yönlendirmekte ve bordro yapısını dolaylı biçimde şekillendirmektedir. Bu çalışmada önerilen yaklaşım, Abraham Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı temelinde bu yapının yeniden değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Maslow'un teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını beşli bir hiyerarşi içinde ele alır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst düzeydeki motivasyonel kaynakların devreye giremeyeceği kabul edilmektedir (Trivedi ve Mehta, 2019, s.39).

Bu bağlamda çalışma, mevcut bordro ve ücretlendirme sisteminin özellikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılama noktasında yetersiz kaldığı

varsayımına dayanmakta; buna karşılık istisna ve teşviklerin sıklıkla başka hedeflerle uyumlu biçimde yapılandırıldığını ileri sürmektedir. Bu durum, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamadaki zorluklarını artırmakta ve motivasyonel üst katmanlara erişimi engellemektedir. Sonuç olarak hem bireysel tatmin hem de kurumsal performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Bu bağlamda, bu makalenin amacı Türk bordro sistemini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı perspektifinden eleştirel biçimde analiz etmek ve bu analizden yola çıkarak, çalışanların ihtiyaçlarını daha bütünsel şekilde karşılamayı hedefleyen bir "Maslow Temelli İstisna ve Muafiyet Modeli" önermektir. Bu model, ücretlendirme politikalarının yalnızca mali bir zorunluluk değil; stratejik bir insan kaynağı yönetim aracı olarak tasarlanabileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu doğrultuda, ilk olarak kuramsal çerçevede mevcut Türk bordro sisteminin yapısını ve istisna/muafiyet mekanizmalarını inceleyecek; ardından Maslow teorisi ile ilişkilendirilmiş bütüncül bir model önerisi geliştirecek; son olarak ise bu öneri, uygulama potansiyeli, avantajları ve sınırlılıkları açısından değerlendirilerek politika yapıcılara ve işverenlere yönelik somut önerilerle tamamlanacaktır. Çalışmanın amacı, 'Türkiye' de insan odaklı ve kuramsal temelli bir ücretlendirme sistemine katkı sağlamaktır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bir ücretlendirme sisteminin etkinliğini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirebilmek, yalnızca mevcut uygulamaların teknik boyutlarını kavramakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu yapının kuramsal bir temele oturtulmasını da gerektirir.

Bu çalışmada bordro sistemini analiz etmek için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının seçilmesinin temel nedeni, ücret ve yan hakların doğrudan insan ihtiyaçlarıyla bağlantılı olmasıdır. Maslow (1943; 1954), fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçların karşılanamaması durumunda üst düzey motivasyon unsurlarının devreye giremeyeceğini vurgulamıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ilk olarak A Theory of Human Motivation adlı makalesinde ortaya konulmuştur. Bu çalışmada Maslow

(1943), insan motivasyonunu fizyolojik, güvenlik, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş basamakta açıklamış; alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadıkça üst basamakların motive edici olamayacağını vurgulamıştır. Daha sonra *Motivation and Personality* adlı eserinde, bu hiyerarşiyi yalnızca motivasyonel bir kuram olmaktan çıkararak kişilik gelişimi ve bireyin potansiyelini gerçekleştirme süreciyle ilişkilendirmiştir (Maslow, 1954, s.91–92). Özellikle “kendini gerçekleştirme” kavramı, bireyin yeteneklerini ortaya koyması, yaratıcılığını geliştirmesi ve hayatına anlam kazandırması bağlamında ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bu yönüyle Maslow’un ikinci eseri, ihtiyaçlar hiyerarşisinin yalnızca iş motivasyonu değil, aynı zamanda bireyin bütüncül gelişimi açısından da değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Bordro sistemi de çalışanların öncelikle barınma, beslenme ve sağlık gibi temel ihtiyaçlarını güvence altına alan bir mekanizma olarak işlemesi gereken bir yapıdır. Bu yönüyle Maslow’un modeli, yalnızca iş motivasyonu teorilerinden biri değil, aynı zamanda ücretlendirme sistemini insan merkezli bir bakış açısıyla değerlendirmeye imkân veren kapsamlı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Şüphesiz, Maslow’un modelinin ücretlendirme ve bordro sisteminin toplumsal ve ailevi etkilerini de içine alabilecek bütüncül bir açıklama zemini sağlamakta tek başına yetersiz kalabilecek olması sebebiyle, modele yöneltile eleştiriler de dikkate alınarak sistem önerisi sunulmaktadır. Söz konusu sistem önerisi de Türkiye refah sisteminin temeline oturduğu “aile” temelli ve aile dostu uygulamalar bütünüyle paylaşılmaktadır. Aile dostu uygulamalar, iş ve aile yaşamının uyumlaştırılmasını hedefleyen, çalışanların hem aile yükümlülüklerini hem de iş yaşamındaki sorumluluklarını dengeli biçimde yerine getirmelerini kolaylaştıran politikalar olarak tanımlanmaktadır (Lewis, 1997, s.12; Özbilgin, 2009, s.33). Bu yaklaşım, çocuk bakım desteği, esnek çalışma saatleri, ebeveyn izni, aile yardımları ve vergisel avantajlar gibi çeşitli uygulamaları kapsamaktadır. Uluslararası literatürde “family-friendly policies” kavramı, yalnızca bireyin iş yaşamında verimliliğini değil, aynı zamanda aile bütünlüğünü ve sosyal refahını da gözetken bir politika aracı olarak değerlendirilmektedir (Gornick ve Meyers, 2003, s.45).

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakıldığında, aile dostu uygulamalar alt basamaklarda güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasına

katkı sağlarken, üst basamaklarda aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının desteklenmesine de aracılık etmektedir. Örneğin, çocuk bakım desteği ve aile yardımları fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki ihtiyaçların güvence altına alınmasını sağlarken; esnek çalışma uygulamaları ve aile içi dengeyi gözeten politikalar çalışanın aidiyet ve sosyal ilişkiler düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca adil ve şeffaf aile odaklı ücretlendirme politikaları, çalışanın saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını destekleyen bir zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle, “Maslow Temelli Aile Dostu Ücretlendirme Modeli”, yalnızca ücretlerin ekonomik boyutunu değil, aynı zamanda iş ve aile yaşamının bütüncül uyumunu güvence altına almayı amaçlamaktadır.

Bu bölümde kuramsal çerçeveyi tanımlarken, ilk olarak Türkiye’de uygulanmakta olan bordro sisteminin yasal dayanakları, temel bileşenleri ve uygulama pratikleri ele alınacaktır. Ardından, istisna ve muafiyet uygulamalarına da dayanak oluşturabilecek güçlü kuramsal çerçevelerden biri olan Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı detaylandırılacak; son olarak ise Türk bordro sisteminin bu kuramsal perspektif doğrultusunda, hangi olgunluk seviyesinde olduğu tartışılacaktır.

Türk Bordro Sistemi

Türkiye’deki bordro sistemi, birden fazla yasal düzenlemeyle şekillenen, detaylı ve zaman zaman karmaşık olarak nitelendirilebilecek bir yapıya sahiptir. Bu yapının temel amacı, çalışanın elde ettiği gelirin (*brüt ücret*) üzerinden, gelir sınıflandırmasına (*ücret, prim, ikramiye, ek ödemeler vb.*) göre, yasal kesintilerin yapılarak çalışana ödenecek net tutarın hesaplanması ve bu kesintilerin ilgili devlet kurumlarına (Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Çalışma ve İş Kurumu (İŞKUR), Hazine ve Maliye Bakanlığı (GİB)) aktarılmasıdır. Bu yasal kesintilerin, üzerinden yapıldığı kalem “matrah”, yapılan kesintiler ise “yasal kesinti” olarak isimlendirilmektedir. Türkiye’de ücretler üzerinden yapılan dört temel yasal kesinti bulunmaktadır, bunlar; sigorta primi, işsizlik sigortası primi, gelir ve damga vergisidir.

Türk bordro sisteminin temelini oluşturan başlıca yasal düzenlemeler şunlardır:

- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu: Çalışanların sosyal güvenlik haklarını (emeklilik, malullük, ölüm sigortası) ve genel sağlık sigortası kapsamını belirler. Bordrodaki SGK prim kesintilerinin oranlarını ve tavan/tabandan matrahlarını tanımlar.
- 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu: Çalışanların, olası işsizlik durumlarında aktif ve pasif istihdam politikaları uygulamalarını sübvans edecek sigorta sistemidir.
- 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu: Çalışanların ücret gelirlerinden alınacak gelir vergisinin oranlarını (vergi dilimleri) ve vergi matrahının nasıl hesaplanacağını düzenler. Çeşitli indirim ve istisnaları içerir.
- 488 Sayılı Damga Vergisi Kanunu: Ücret bordroları gibi belirli belgelerden alınacak damga vergisini düzenler.

Bu yasal kesintilerin haricinde, Türk bordro sisteminde, özel kesintiler de bulunmaktadır. Örneğin sendika aidatı, bireysel emeklilik, avans, borç kesintisi gibi. Ancak bu özel kesintiler, yasal bir zorunluluk kapsamında olmaktan öte, çalışanın faydalandığı bir hakkın, ifası için gerçekleşmektedir. Sendika üyeliği hâlinde, ücret üzerinden yapılan aidat kesintisi, toplu sözleşmeden faydalanması sağlanmaktadır. Genel olarak, Türkiye' deki bordro akışının matematiksel yapısına şu şekilde “Tüm Brüt Ücret Gelirleri – Yasal Kesintiler – Özel Kesintiler = Net Ücret” ulaşmaktayız.

Türk bordro sisteminde, brüt yani üzerinden kesintiler yapılmamış gelirden, yasal ve özel kesintiler çıkarıldığında, çalışana ödenecek net ücret hesaplanabilmektedir. İşte bu noktada, brüt ücretin tespitinde, yukarıda belirttiğimiz dört yasal kesintiye esas dayanaklar incelenerek tespit yapılmaktadır. Örneğin, ev hizmetlisi bir çalışana ödenecek ücretin, net ücret ve dolayısıyla kamu kurumlarına ödenecek yasal kesintinin tespitinin yapılabilmesi için, aşağıdaki dört sorunun yanıtlanmış olması gerekir:

1. 5510 sayılı Kanun uyarınca istisna gösterilmiş midir?
2. İşsizlik sigortası primi kesintisi yapılacak mıdır? 4447 sayılı kanuna tabi midir?

3. Gelir vergisi var mıdır? 193 sayılı Kanunda istisna tanımlanmış mıdır?
4. Damga vergisi var mıdır?

Her bir ödeme kalemi için bu dört soruyu ayrı ayrı sorularak işlem yapılır. Örneğimizdeki ev hizmetlisi için sırasıyla, “*Evet, evet, istisna ve istisnadır.*” O zaman, ev hizmetlisi için yapılacak ücret ödemesinde, sadece sigorta ve işsizlik primi kesintisi yapılmaktadır. Bu kapsamda Türk bordro sistemini örneklendirerek göstermek yerinde olacaktır. Tablo-1’de bir kişiye ilişkin bordro örneği, yasal kesintiler ve net ücret çalışması paylaşılmaktadır:

Tablo 1. Tüm Sigorta Kollarına Tabi Bir Kişi İçin Bordro Örneği

Kişi: Tüm Sigorta Kollarına Tabi	Ücret
Temel Brüt Ücret	₺30.000,00
Brüt Fazla Çalışma Ücreti	₺6.000,00
Toplam Brüt Ücret	₺36.000,00
SGK Matrahı	₺36.000,00
Sigorta Primi	₺5.040,00
İşsizlik Sigortası Primi	₺360,00
Gelir Vergisi Matrahı	₺30.600,00
Gelir Vergisi	₺4.590,00
Damga Vergisi Matrahı	₺36.000,00
Damga Vergisi	₺273,24
Asgari Ücret-Gelir Vergisi İstisnası	₺3.315,70
Asgari Ücret-Damga Vergisi İstisnası	₺197,38
Net Ücret	₺29.249,84

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sadece ücretler için değil, yardım ve ek ödemeler için de aynı sistematik izlenmektedir. Örneğin, çalışana yapılacak elektrik yardımı için, bu dört soruyu sorduğumuzda, tüm sorulara evet yanıtı vermekteyiz. Dolayısıyla, ev hizmetlisi için yapılan bir ücret ödemesi vergilendirilmezken, istisnalar haricindeki çalışanların tümü için yapılan elektrik yardımı, tüm yasal kesintilere tabi olarak işleme alınmaktadır. Bu uygulama mantığı, çalışanın ihtiyaç düzeylerine göre daha sistematik hale getirilebilir ve kuramsal bir alt

yapıya kavuşturulabilir. Bu kesintileri ve nakdi yardım alması halinde oluşan bordro örneği ise Tablo-2’de paylaşılmıştır:

Tablo 2. Tüm Sigorta Kollarına Tabi Bir Kişinin İşvereni Tarafından Elektrik Yardımı Ödeneği Alması Durumunda Bordro Örneği

Kişi: Tüm Sigorta Kollarına Tabi	Ücret
Temel Brüt Ücret	₺30.000,00
Brüt Fazla Çalışma Ücreti	₺6.000,00
Elektrik Yardımı Ödeneği	₺3.000,00
Toplam Brüt Ücret	₺39.000,00
SGK Matrahı	₺39.000,00
Sigorta Primi	₺5.460,00
İşsizlik Sigortası Primi	₺390,00
Gelir Vergisi Matrahı	₺33.150,00
Gelir Vergisi	₺4.972,50
Damga Vergisi Matrahı	₺39.000,00
Damga Vergisi	₺296,01
Asgari Ücret-Gelir Vergisi İstisnası	₺3.315,70
Asgari Ücret-Damga Vergisi İstisnası	₺197,38
Net Ücret	₺31.394,57

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüleceği üzere, çalışanın, kendisine yapılan bir elektrik yardımı için, ücret gibi, herhangi bir istisnaya tabi olmamaktadır.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Piramidi

Abraham Maslow’un (1943) geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi, insan davranışlarının temelindeki güdülerini anlamak için evrensel bir çerçeve sunmaktadır. Kuram, ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini ve alt basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir düzeyde karşılanmadan üst basamakların motive edici olamayacağını savunmaktadır. Önerdiğimiz bordro modelinin, kurumsal alt yapısını oluşturan bu kuramı açıklamak ve yöneltilen eleştirilerden de modelin beslenmesini sağlamak yerinde olacaktır.

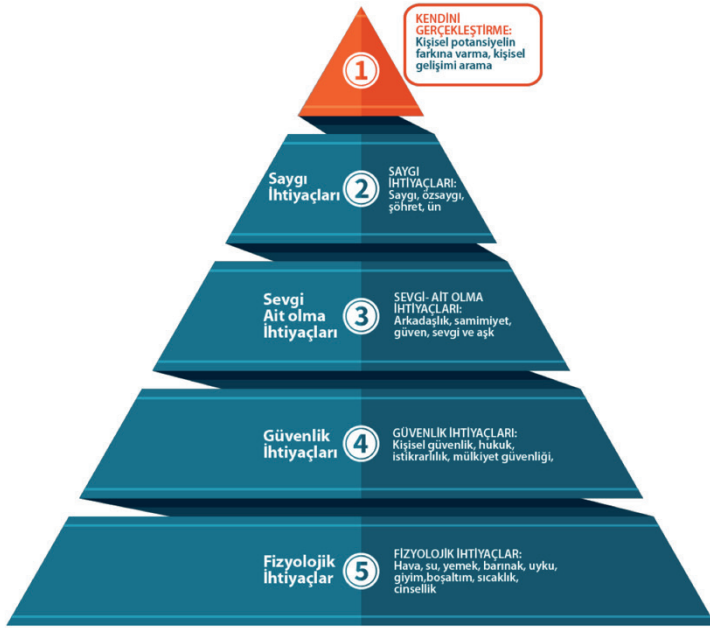
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ilk kez A Theory of Human Motivation başlıklı makalesinde ortaya konulmuştur. Maslow (1943), insan davranışlarını yönlendiren güdülerin hiyerarşik bir düzen içinde gerçekleştiğini ileri sürmüş; fizyolojik ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlar karşılanmadan, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey motivasyonların devreye girmeyeceğini savunmuştur (s. 372-373). Daha sonra Motivation and Personality adlı eserinde bu model daha ayrıntılı biçimde ele alınmış, ihtiyaçların yalnızca bireysel motivasyon değil aynı zamanda kişilik gelişimi açısından da belirleyici olduğu belirtilmiştir. Bu eserde özellikle "kendini gerçekleştirme" kavramı, bireyin potansiyelini tam olarak açığa çıkarma ve yeteneklerini geliştirme süreci olarak detaylandırılmıştır (Maslow, 1954, s. 91-92).

Bununla birlikte Maslow'un kuramı, literatürde çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. İlk olarak, modelin ampirik dayanaklarının zayıf olduğu ve sistematik deneysel kanıtlara yeterince dayanmadığı ileri sürülmüştür (Drakopoulos and Grmani, 2017; Luthans, 2010; Flower, 2014; Wahba and Bridwell, 1976). İkinci olarak, kuramın Batı toplumlarının bireyci kültür yapısına uygun geliştirilmiş olması, farklı kültürel bağlamlarda ihtiyaçların sıralanışının aynı biçimde gözlemlenmediği eleştirisini gündeme getirmiştir (Şengöz, 2022; Hofstede, 1984; Cianci ve Gambrel, 2003). Son olarak, "kendini gerçekleştirme" kavramının tanımsal olarak belirsiz, subjektif ve ölçülmesi güç bir nitelik taşıdığı ifade edilmektedir (Osemeke ve Adegboyega, 2017, s.165-166).

Dolayısıyla, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi hem güçlü bir teorik çerçeve sunmakta hem de sınırları tartışmaya açık bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada önerilen model, söz konusu eleştirileri göz ardı etmemekte; ihtiyaçları iç içe geçmiş, esnek ve dinamik bir yapı olarak ele almakta ve özellikle aile dostu bordro politikalarının bireyin hem temel gereksinimlerini hem de gelişimsel beklentilerini karşılayabilecek şekilde kurgulanabileceğini savunmaktadır.

Bu basamaklar ve ücretlendirme ile ilişkileri Şekil-1 ve devamında açıklanmaktadır. Dolayısıyla, ücret ve yan hakların yalnızca temel gereksinimlerin karşılanmasıyla sınırlı olmadığı; aynı zamanda çalışanın

kişisel gelişimini, üretkenliğini ve kurumsal aidiyetini destekleyen çok katmanlı bir işlev üstlenebileceği sonucuna ulaşılmaktadır.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

Kaynak: Makale üzerindeki görselleştirme aynen kullanılmıştır: Aydın, A. M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından günümüz öğrenci ihtiyaçlarının incelenmesi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 5(3), 234-251. doi: 10.52848/ijls.1083692

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Hayatta kalmak için en temel gereksinimlerdir: Bunlar, açlık, susuzluk, barınma, uyku, giyim olarak sıralanmaktadır. Ücret, bu ihtiyaçların karşılanmasındaki birincil araçtır. Yeterli bir ücret olmadan bu ihtiyaçların karşılanması mümkün değildir. Bu ihtiyaçlar, sadece yeme-içme değil, aynı zamanda sağlıklı bir yaşam ortamı, ısınma ve günümüz dünyasında teknolojiye erişim gibi unsurları da kapsar (Aydın, 2022, s.240). Düşük ücret, doğrudan bu temel ihtiyaçların karşılanmasını engeller (Wibisono vd., 2024).
2. Güvenlik İhtiyaçları: Bireyin kendisini fiziksel, duygusal ve ekonomik olarak güvende hissetme arzusudur. İş güvencesi, sağlık sigortası,

emeklilik planları, öngörülebilir ve düzenli bir gelir bu basamakta yer alır. Ücretin düzenliliği ve yeterliliği, SGK primleri, kıdem tazminatı gibi bordro kalemleri doğrudan bu ihtiyaca hitap eder. Kriz anlarında (afet, pandemi) bu ihtiyaçların önemi artmaktadır. “Afet sonrası bireylerin ihtiyaç piramidinde üst basamaklardan alt katmanlara geri döndüğü ve güvenlik ile fizyolojik ihtiyaçlara yöneldiği tespit edilmiştir” (Kurtulgan ve Şekkeli, 2024, s.129). “Pandemi sürecinde katılımcılar Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçları karşılayarak motivasyonlarını sağlayabilmişlerdir. Aynı zamanda üçüncü basamakta yer alan sevgi ve ait olma ihtiyacına verilen önemde de artış görülmektedir” (Özkanan, 2022, s.65).

3. Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi): Bireyin sosyal gruplara ait olma, arkadaşlık kurma, sevmeye ve sevilme ihtiyacıdır. İş ortamındaki sosyal ilişkiler, takım çalışması bu ihtiyacı karşılar. Ücretin doğrudan bu ihtiyacı karşılama potansiyeli sınırlı olsa da (Yılmaz ve Alparslan, 2016, s.2), ücret adaleti algısı, çalışanlar arasındaki sosyal uyumu ve güveni olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Pandemi sürecinde bu ihtiyacın öneminin arttığı görülmüştür (Özkanan, 2022, s.52).
4. Saygınlık İhtiyaçları: Bireyin hem kendisine duyduğu saygı (özsaygı, başarı, yetkinlik) hem de başkalarından gördüğü saygıdır (statü, tanınma, prestij). Ücret seviyesi, terfilerle gelen maaş artışları, performans dayalı primler, unvan gibi unsurlar bu ihtiyacı karşılamada önemli rol oynar. Ücret, genellikle statünün ve başarının somut bir göstergesi olarak algılanır.
5. Kendini Gerçekleştirme: Hiyerarşinin zirvesidir. Bireyin kendi potansiyelini tam olarak kullanma, yeteneklerini geliştirme, yaratıcı olma ve anlamlı hedeflere ulaşma arzusudur (Çoban, 2021, s.112). Ücret, bu basamağa ulaşmak için gerekli kaynakları (eğitim, zaman) sağlayabilir veya engelleyebilir. Yaratıcılığın desteklendiği ortamlar iş tatminini artırır ve ücret sistemi bu ortamı dolaylı olarak etkileyebilir. Yaratıcılık faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisi, özellikle orijinal fikirlerini uygulayabildikleri bir ortamın sağlanması durumunda artmaktadır” (İmamoğlu, Keskin, Arat, 2004, s. 172).

Maslow'un teorisine yönelik genel kabullere göre, bu basamaklar birbirinden ayrı katı birer ayrımı ifade etmemektedir. Maslow'un modeli, katı bir piramit olarak değil, iç içe geçmiş ve dinamik bir yapı olarak da düşünülmelidir (Şengöz, 2022, s.172). "Motivasyon araçları arasında yüksek düzeyde anlamlı korelasyonların bulunması, Maslow'un ihtiyaçlar arası geçişkenlik teorisini destekler niteliktedir" (Kolaylı ve Lorcü, 2017, s.349). Ayrıca, farklı gelir düzeylerindeki çalışanlar için farklı ihtiyaçların öncelikli olduğu (Drakopoulos ve Grimani, 2017) ve ücretin mutluluk üzerindeki etkisinin de buna göre değiştiği (Drakopoulos ve Grimani, 2013) unutulmamalıdır. Ücret uygulamaları hem içsel hem de dışsal tatminle ilişkilidir (Düzgün ve Marşap, 2018, s.798) ve farklı motivasyon kuramları (Herzberg, McClelland) ile bütünleşik düşünülmelidir (Osemeke ve Adegboyega, 2017).

TÜRK BORDRO SİSTEMİNİN VE BU SİSTEMDEKİ İSTİSNA VE MUAFİYETLERİN MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMINDAKİ İHTİYAÇLAR BAKIMINDAN DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Öncelikle Türkiye' de, ulusal bir asgari ücret sistemi olup, Kanun gereği en geç iki yılda bir düzenlenmekte ve milyonlarca çalışanı yakından ilgilendirmektedir. Asgari ücretin insan onuruna yaraşır bir yaşam düzeyini güvence altına alması gerektiği hem ulusal hem de uluslararası düzenlemelerde temel bir ilke olarak yer almaktadır (Gül Yücel, 2019, s. 339). Türkiye' de de bu sistem uygulanmakta olup, asgari bir standart belirlenmektedir.

Türk bordro sisteminin mevcut yapısı Maslow'un hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında, özellikle alt basamaklardaki ihtiyaçları karşılama konusunda dahi ciddi sorunlar barındırmaktadır:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar Açısından Değerlendirme: Türkiye' deki asgari ücret ve ortalama ücret seviyeleri, özellikle büyük şehirlerdeki yüksek enflasyon ve yaşam maliyetleri (kira, gıda, faturalar) karşısında, birçok çalışan için fizyolojik ihtiyaçları tam olarak karşılamaktan uzaktır. Türkiye' deki asgari ücret ve ortalama ücret seviyeleri, özellikle büyük şehirlerdeki yüksek enflasyon ve yaşam maliyetleri (kira, gıda, faturalar) bu kapsamda dikkate alınacak temel veriler olarak dikkate değerdir. Nitekim TÜİK'in Hanehalkı Bütçe Araştırması sonuçları,

çalışan hanelerde gıda ve barınma harcamalarının toplam harcamalar içindeki payının %40'ı aştığını göstermektedir (TÜİK, 2023). Benzer şekilde Türk-İş'in 2024 yılı Ağustos ayı raporuna göre dört kişilik bir ailenin açlık sınırı 18.875 TL, yoksulluk sınırı ise 61.832 TL iken, net asgari ücret 17.002 TL'de kalmıştır (Türk-İş, 2024). Bu tablo, en temel fizyolojik ihtiyaçların dahi mevcut ücret düzeyleriyle güvence altına alınamadığını ortaya koymaktadır. Aile temelli yaşam giderlerinin (kira, çocuk bakımı, sağlık, eğitim) istisna sistemiyle uyumlu hâle getirilmesi, yalnızca ekonomik değil, sosyal politika düzeyinde de önem taşımaktadır. Yemek ve yol yardımı gibi istisnalar, bu açığı kapatmaya çalışsa da limitleri genellikle yetersiz kalmakta ve temel yaşam güvencesi sağlamaktan çok, bir "ek destek" niteliğinde kalmaktadır. Bordro üzerindeki yüksek vergi ve prim yükü, çalışanın eline geçen net ücreti daha da düşürerek bu temel basamakta bir güvencesizlik yaratmaktadır.

2. Güvenlik İhtiyaçları Açısından Değerlendirme: SGK prim kesintileri teorik olarak sağlık ve emeklilik güvencesi sunsa da sağlık sistemindeki yoğunluk, emeklilik yaşının yüksekliği ve emekli maaşlarının düşüklüğü algısı, bu güvenceyi zayıflatmaktadır (Karagöz, 2025, s.255; Sarıca, 2019, s.491; Boduroğlu vd., 2025, s.1450). İş güvencesinin göreceli olarak zayıf olması ve sık yaşanan ekonomik krizler, geleceğe yönelik kaygıları artırmaktadır. Bordro sisteminin karmaşıklığı ve sık değişen mevzuat, ekonomik öngörülebilirliği azaltarak güvenlik ihtiyacını zedelemektedir. Vergi dilimlerinin hızla üst basamaklara çıkması, ücret artışlarının nete yansımaları sınırlayarak gelir güvenliğini olumsuz etkilemektedir. Yine, SGK (2023) verilerine göre ortalama emekli aylığı 10.481 TL iken, 2024 yılı net asgari ücret 17.002 TL düzeyindedir. Bu durum, uzun yıllar prim ödeyen bir çalışanın emeklilik döneminde dahi temel gelir güvenliğini sağlamasının güçleştiğini ortaya koymaktadır.
3. Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi) Açısından Değerlendirme: Çalışanların sosyal ihtiyaçları, yalnızca işyerindeki ilişkilerle sınırlı olmayıp, aile, yakın çevre ve toplumsal yaşam ile de sıkı ilişki içerisinde. Bununla birlikte, bireyler, sosyal kıyaslama bağlamında

kendilerini toplumun diğer bireyleri ya da komşu gibi alt gruplarla kıyaslayabilmektedir (Köksal ve Şahin, 2015, s.48). Bu durum da gelir farklılıklarının etkilerini de daha geniş kapsamda ele alınmasını gerektirmektedir. Ancak daha temelde ise, yeterli ve adil ücret seviyesi yer almaktadır. Çünkü yeterli ve adil ücret düzeyi, çalışanın yalnızca tüketim kapasitesini değil, aynı zamanda toplumsal yaşama katılımını ve aidiyet/kabul görme duygusunu da belirgin biçimde etkilemektedir. Avrupa Birliği'nin EU-SILC göstergeleri, sosyal katılımın tipik bir bileşeni sayılan “evden uzakta bir haftalık tatil”in karşılanabilirliğinin gelirle yakından ilişkili olduğunu ve birçok ülkede düşük gelir gruplarında ciddi kısıtlar bulunduğunu göstermektedir (Eurostat, 2025). Türkiye özelinde de TÜİK'in Yoksulluk ve Yaşam Koşulları istatistikleri, hanelerin çok büyük bir bölümünün söz konusu sosyal katılım kalemini ekonomik nedenlerle karşılayamadığını ortaya koymaktadır (TÜİK, 2024). Bu bulgular, ücret düzeylerinin sosyal hayata erişim üzerinde belirleyici olduğunu ve yetersiz ücretin sosyal dışlanma riskini artırdığını göstermektedir. Gelirin sosyal katılım ile ilişkisi, yalnızca harcama gücü mekanizmasıyla sınırlı değildir; gelir ve eşitsizlik dinamikleri, sivil/toplumsal katılım ve güven gibi sosyal sermaye unsurları üzerinden dikkate almaktadır. Yirmi dört Avrupa ülkesini kapsayan bir EU-SILC çalışması, bireysel gelir artışının sivil ve sosyal katılım olasılığını yükselttiğini; ayrıca gelir eşitsizliğinin, gelir ile katılım arasındaki ilişkiyi güçlendirerek düşük gelirli grupların katılım dezavantajını derinleştirdiğini göstermektedir (Lancee ve Van de Werfhorst, 2012, s.1175–1176). Benzer biçimde, gelir dağılımındaki eşitsizliğin topluluk yaşamını ve karşılıklı güveni zayıflatmış; “sosyal sermayede yatırımı” azaltmış yönünde ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Kawachi, vd., 1997, s.1491–1492). Bu bulgular, ücretlerin “adil ve yeterli” düzeyde olması hâlinde çalışanın sosyal çevrelerine kabul ve aidiyet duygusunun güçleneceğine işaret etmektedir. Ücret düzeyi aynı zamanda aile ve yakın ilişkiler üzerinde de etkili olup, hanehalkının ekonomik baskı algısı yükseldiğinde ilişkilerde çatışma ve stresin arttığı, ebeveynlik ve aile içi etkileşimlerin olumsuz yönde gelişeceğini söyleyebiliriz (Conger ve Elder, 1994). Başka bir ifadeyle,

gelir yetersizliğinin yalnızca maddi değil, psikososyal kanallar üzerinden de aidiyeti ve sosyal bağları aşındırdığını; tersine, yeterli/öngörülebilir ücretin aile içi istikrar ve sosyal uyumu desteklediğini göstermektedir. Türkiye' de gelir düzeyinin düşüklüğü ve gelir dağılımındaki adaletsizlik, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamada belirgin engeller yaratmaktadır. TÜİK'in Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması'na göre hanelerin %59,7'si 2022 yılında ekonomik nedenlerle tatile çıkamamış, %32,6'sı ise beklenmedik harcamaları karşılayacak birikime sahip olmadığını beyan etmiştir (TÜİK, 2023). Bu veriler, ücret düzeylerinin yalnızca temel ihtiyaçlar açısından değil, sosyal katılımı sağlayacak olanaklar açısından da yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu kapsam doğrudan istisna ve muafiyetler ile ilişkisiz görülse de ücret adaleti duygusu, Türkiye' de ücret şeffaflığına dair bir açık prosedür zorunluluğu olmaması, eşitliğin sadece eşitler arası eşitlik temelinde kalması olumsuz etki yaratabilecektir. Ayrıca, Türkiye' de çocuk ve aile zammı uygulaması, bu kategoride sınırlı olarak sınıflandırılabilir. Dolayısıyla, ücretlendirme politikalarının yalnızca bireyin ekonomik refahını değil, aynı zamanda aile bütünlüğünü ve sosyal bağlarını da destekleyecek biçimde tasarlanması gerekmektedir.

4. Saygınlık İhtiyaçları Açısından Değerlendirme: Saygınlık ihtiyacı, Maslow'un hiyerarşisinin üst basamaklarında yer almakta ve değer görme olarak da belirtilebilmektedir. Ücretin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikososyal bir unsur olduğu; adil ücret ve şeffaf performans kriterlerinin, çalışanın örgütsel bağlılığını ve özsaygısını artırdığı vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990, s. 400). Bu kapsam doğrudan istisna ve muafiyetler ile ilişkisiz görülse de terfi, unvan, performansa dayalı ücretler bu kapsamda değerlendirilebilecektir. Türkiye' de terfi veya yükselme gibi konulara dair bir açık prosedür zorunluluğu olmaması, eşitliğin sadece eşitler arası eşitlik temelinde kalması olumsuz etki yaratabilecektir.
5. Sosyal, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme Açısından Değerlendirme: Temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan bir çalışanın, sosyal ilişkilere, statüye veya kendini geliştirmeye odaklanması beklenemez

(Kenrick vd., 2010, s.6). Ücret adaletsizliği algısı, iş yerindeki sosyal dokuyu zedeleyebilir. Ücret artışlarının vergi dilimleri nedeniyle erimesi, saygınlık ihtiyacını (başarının takdiri) karşılamada yetersiz kalabilir. Mevcut sistem, genellikle temel hayatta kalma mücadelesine odaklanmaya zorladığı için, çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gerekli olan zihinsel ve finansal alanı yaratmada yetersiz kalmaktadır. İstisnaların tasarımı da genellikle bu üst düzey ihtiyaçları (eğitim, gelişim vb.) doğrudan ve etkin bir şekilde desteklememektedir.

Sonuç olarak, Türk bordro sistemi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamaklarında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada, yukarıdaki verilerde de görüleceği üzere, önemli zorluklar içermektedir; bu durum, özellikle sağlık sektörü gibi alanlarda yapılan sektör düzeyindeki araştırmalarda iş motivasyonu ve iş performansının olumsuz etkilenmesine yol açtığına dair bulgularla da desteklenmektedir (Çankır, vd., 2024; Naghizade, 2022). Dolayısıyla, temel ihtiyaçların karşılanmaması yalnızca çalışan refahını değil; verimlilik, bağlılık ve genel motivasyon düzeylerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Türk bordro sisteminde yer alan istisna ve muafiyet uygulamaları genel olarak Tablo-3'te sunulmaktadır. Bu analiz, Maslow temelli yeni bir istisna ve muafiyet mimarisine duyulan ihtiyacı açık biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Genel Olarak Türk Bordro Sistemindeki İstisna ve Muafiyetler

Gelir Vergisinden Müstesna

- Ölüm, engellilik ve hastalık sebebiyle verilen tazminat ve yardımlar,
- İşsizlik ödeneği,
- İşe başlatmama tazminatı,
- Muhtaç olanlara belli bir süre için veya hayat kaydıyla yapılan yardımlar,
- Emekli aylıkları,
- Emekli, dul, yetim ve evlilik ikramiyeleri veya iade olunan mevduatı ve sürelerini dolduramamış bulunanlarla dul ve yetimlerine toptan ödenen tazminatlar,
- Hizmet erbabına ödenen çocuk zamları,
- Evlenme ve doğum münasebetiyle hizmet erbabına yapılan yardımlar (2 aylık ücrete kadar),
- SGK tarafından sigortalılara yapılan ödemeler,

- Kıdem tazminatı,
- İkale için yapılan kıdem tavanı*kıdem süresi kadar,
- Nafaka,
- Ölüm, engellilik, hastalık, doğum, evlenme gibi sebeplerle yapılan yardımlar,
- Yabancı ülkelerde bulunan sosyal güvenlik kurumları tarafından ödenen emekli, dul, yetim ve evlenme ikramiyeleri veya iade olunan mevduat, sürelerini doldurmamış bulunanlarla, dul ve yetimlerine toptan ödenen tazminat ve yardımlar.

Sosyal Güvenlik-Prime Tabi Olmayan

- Ayni yardımlar,
- Ölüm, doğum ve evlenme yardımları,
- Görev yollukları,
- Seyyar görev tazminatı,
- Kıdem tazminatı,
- İş sonu tazminatı veya kıdem tazminatı mahiyetindeki toplu ödeme,
- Keşif ücreti,
- İhbar tazminatı,
- Kasa tazminatları,
- Kurumca tutarları yıllar itibarıyla belirlenecek yemek, çocuk ve aile zamları,
- İşverenler 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.

Damga Vergisinden İstisnaları

- Gelir Vergisi Kanunu'nun 23'üncü maddesinde belirtilen ücretlere ilişkin kâğıtlar (ev hizmetlisi, köy muhtarı, maden çalışanları, stajyer ücretleri gibi

Kaynak: İlgili Kanunlar dikkate alınarak, yazar tarafından özgün olarak hazırlanmıştır.

TÜRK BORDRO SİSTEMİNDE AİLE ODAKLI VE MASLOW TEMELLİ İSTİSNA VE MUAFİYET MODELİ ÖNERİSİ

Türkiye' de özel sektör işyerleri için yasal zorunluluk asgari ücret uygulaması olup, ek yardım ve ödemeler, özel Kanunlarda belirtilmediyse, zorunlu değildir. Bu sebeple, ücret sistemleri belirlenirken, serbest piyasa hakimiyeti ve sözleşme serbestisi ilkeleri etkin bir rol oynamaktadır. Türkiye' de faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun piyasa düzeyinde ücret politikası izlediği, stratejik teşvik araçlarını yeterince kullanmadığı görülmektedir (Alayoğlu, 2005, s. 166). Nitekim pek çok işletmede de kıdeme veya performansa bağlı ücretlendirmelerin çok etkin bir rol oynadığını

görmekteyiz. Kıdemin ücretlendirme sistemlerinde adalet sağlayıcı bir unsur olarak öne çıkması, özellikle aynı işi yapan çalışanlar arasında zaman içinde oluşan farkların objektif biçimde gerekçelendirilmesiyle ilişkilidir (Başbuğ, 2015, s. 78). Performansa dayalı ücretlendirme hem bireysel başarıyı hem de kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik bir araç olarak değerlendirilmekte; bu sistemin tasarımı ve uygulanmasında OECD ülkeleri arasında ciddi çeşitlilikler gözlemlenmektedir (Ceylan, 2011, s.45). OECD ülkeleri ile kıyaslandığında, 'Türkiye' de dolaylı vergilerin yüksekliği dikkat çekicidir ve bu yapı, düşük gelirli gruplar üzerinde daha fazla yük yaratmaktadır (Gök ve Yalçın, 2015, s.240).

Özellikle düşük gelirli gruplar üzerinde yaratılan bu yük, ihtiyaçlar hiyerarşisinin geçişkenliği de dikkate alındığında, sonraki kademeler için bir temel oluşturmak açısından zorlayıcı olmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile insana yakışır iş boyutlarını entegre eden Seubert vd. (2021), bireyin ücret, statü, iş güvenliği gibi değişkenler aracılığıyla ihtiyaç tatmini düzeyini ve buna bağlı olarak motivasyonel ilerleyişini açık bir çerçevede sunmaktadır. Yine Nurjanah ve Suherman'ın (2022) yaptığı çalışmada, fizyolojik ihtiyaçlara dayalı iş motivasyonunun genel olarak yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre bu durum, şirketin ücretler, aile geçimi ve dinlenme gibi temel çalışan ihtiyaçlarını karşılayarak iş motivasyonu için bir itici güç sağladığını göstermektedir. Diğer çalışmalar da aylık maaş gelirinین giyim, gıda ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılamada önemli olduğunu desteklemektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan çalışmalar, çalışan motivasyonunun gelir düzeyine bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır (Drakopoulos ve Grimani, 2017). Özellikle temel ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışanlar için maaş artışları veya kesintileri, mutluluk düzeyinde anlamlı değişikliklere neden olurken, yüksek gelir grubunda bu etki belirgin şekilde zayıfladığını göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları, gelir düzeyine duyarlı bir ücretlendirme ve teşvik sisteminin çalışan mutluluğu açısından daha etkili olabileceğini göstermektedir (Drakopoulos ve Grimani, 2013).

Maslow kuramının ekonomi-politik bir versiyonu niteliğindeki bu model, Türkiye için önerdiğimiz bordro sistemine normatif dayanak sağlamaktadır. Kuramsal çerçevede yapılan analiz ve mevcut ampirik bulgular, Türk bordro sisteminin özellikle Maslow'un hiyerarşisinin alt basamaklarında yer alan temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada her zaman yeterli olmadığını göstermektedir. Nitekim 2024 yılı itibarıyla açlık sınırının (18.875 TL) üzerinde belirlenen net asgari ücretin (17.002 TL) yetersizliği ve SGK verilerine göre ortalama emekli aylığının 10.481 TL ile asgari ücretin dahi altında kalması, bu durumun somut göstergeleridir (Türk-İş, 2024; SGK, 2023). Bu durum, çalışan motivasyonu ve refahı üzerinde olumsuz bir etki yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu tespitten hareketle, bu bölümde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini odağına alan, insan odaklı, adil ve şeffaf bir ücretlendirme ve bordrolama modeli önerilmektedir. Bu modelin temel amacı, ücretlendirme sistemini sadece bir maliyet kalemi veya yasal zorunluluk olmaktan çıkarıp, stratejik bir motivasyon ve refah artırma aracına dönüştürmektir.

Aile dostu politikalar, iş ve aile yaşamını uyumlaştırmaya çalışan, çalışma yaşamına katılan eşlerin ve çocuklar olması durumunda ebeveynlerin, bir tercihe zorlanmayıp, her iki yaşamı da dengelemesini sağlayan uygulamalar bütünüdür (Aydın ve Demirkaya, 2019, s.72; Topgül, 2017, s.47; UNICEF). Aile dostu politikalar kapsamında; çalışma süresi esnekliği, çocuk bakım destekleri, ebeveyn izinleri ve sosyal destekler gibi uygulamalar hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır (Topgül, 2017, s.56–57). Türkiye' de aile dostu uygulamalar giderek çeşitlenmektedir; bu bağlamda ücretlendirme sistemlerinin de bu politika hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir (Aydın ve Demirkaya, 2019, s.77). Nitekim aile dostu iş hukuku uygulamaları bağlamında yapılan çalışmalar, ücret sisteminin sadece işçinin değil ailenin refahını da gözetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Çiloğlu Yörübulut, 2024, s.147).

Modelin yapısal öğeleri ve işlevsel önerileri, aşağıdaki Tablo-4'te kademeli ihtiyaç düzeylerine göre karşılaştırmalı biçimde sunulmaktadır.

Tablo 4. İhtiyaç, Maslow ve Ücret Uyarlaması, Türkiye Uygulaması ve Öneriler:

İhtiyaç	Maslow ve Ücret Uyarlaması	Türkiye Bordro Sistemi ve Öneriler
Fizyolojik	Açlık, susuzluk, barınma, uyku, giyim, ısınma. Bu kapsamda, bölgesel asgari ücret, konut yardımı, konut tahsisi, ısınma, giyim yardımı gibi kategoriler yer alabilir.	Türkiye' de asgari ücret ve asgari ücret üzerinden vergi istisnası bulunmaktadır. Ancak Türkiye' de barınma, giyim, ısınma gibi yardımlar tüm yasal kesintilere tabi olup, bu kapsamda genel bir istisna yer almamıştır. Her ne kadar ülkemizde yemek yardımına ilişkin istisna olsa da bu istisna birey temelli olup, aileye özgülenmemiştir. İstisnanın eski uygulamadaki asgari geçim indirimi mantığıyla revizyonu önerilmektedir. Yine, evli ve çocuklu aileler için, birey tek başına düşünülemeyeceğinden, fizyolojik ihtiyaçlarının bütünü belirlenmesinde, çocuk ve aile yardımı uygulamalarındaki istisnalar arttırılarak zemin yaratılmalıdır.
Güvenlik	Fiziksel, duygusal ve ekonomik olarak güvende hissetme. Sağlık ve emeklilik konuları kapsamında işverenlerin teşvik edici ödemeleri, istisna ve muafiyetler yer alabilir.	Türkiye' de sağlık ve emeklilik kapsamında, ücrete ilişkin bordro uygulamasında vergi ve sigorta prim istisnası bulunmaktadır. Ancak işveren tarafından çalışanın eşi ve çocukları için yapılan poliçe prime tabi tutulmaktadır. İstisnanın, aileyi de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir.
Sevgi ve Ait Olma	Arkadaşlık, güven, sevgi, takım çalışması, ücret adaleti duygusu. Ücret şeffaflığı, çocuk ve aile yardımı uygulamaları, eşitlik ilkesinin güçlendirilmesi gibi konular yer alabilir.	Doğrudan istisna ve muafiyet kapsamında görülemez. Ancak yasal olarak Türkiye' de ücret şeffaflığına ilişkin yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Çocuk ve aile yardımı bu kapsamda sınıflandırılarak, önemli istisnalar sağlanabilir.

Saygı	Saygı, başarı, unvan, statü, terfi. Terfi, sorumluluk bazlı ücret sistemi gibi konular yer alabilir.	Doğrudan istisna ve muafiyet kapsamında görülemez. Ancak yasal olarak Türkiye' de terfi uygulaması vb. ilişkin yasal bir düzenleme bulunmamaktadır. Ayrıca, çeşitli mesleklere ilişkin tavsiye niteliğinde kabul edilen asgari ücretin, yasallaşması sağlanabilir.
Kendini Gerçekleştirme	Kişisel potansiyel, gelişim, iş-yaşam dengesi. Eğitim yardımı, kişisel gelişime destek uygulamaları bu kategoriye dahil olabilir.	Türkiye' de eğitim yardımı vb. uygulamalarda özel bir istisna ve muafiyet bulunmamaktadır. Özellikle, çocuğu için eğitim masrafında bulunan çalışanların, beyanname verme yükümlüğü kapsamına girenler hariç vergi matrahından indirim hakkı bulunmamaktadır. Bu uygulamanın devreye alınması önerilmektedir.

Kaynak: Bu tablo ve sınıflama, Maslow'un kuramı temel alınarak, Türkiye bordro sistemiyle normatif karşılaştırma amacıyla hazırlanmıştır.

Hedeflenen model ise, Türk bordro sistemindeki bütün istisna ve muafiyet düzenlemelerin, bu ihtiyaç kategorileri dikkate alınarak yapılmasını içermektedir. Bu modelin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:

1. İhtiyaç Odaklılık: Ücret ve yan haklar, Maslow'un hiyerarşisindeki basamakları karşılayacak şekilde yapılandırılır ve istisna/muafiyet uygulamaları buna göre belirlenir.
2. Temel Güvence: Her çalışanın, insana yakışır bir yaşam sürmesi için gerekli olan temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ücret sistemi tarafından öncelikli olarak güvence altına alınması hedeflenir. (Asgari ücretle kısmen sağlanmaktadır.)
3. Adalet ve Şeffaflık: Vergilendirme ve istisna sistemi daha anlaşılır, adil ve öngörülebilir hale getirilir. Benzer işe benzer ücret ve adil vergilendirme esastır.

4. Motivasyon ve Gelişim: Sistem, sadece temel ihtiyaçları değil, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçları (saygınlık, kendini gerçekleştirme) da teşvik edecek mekanizmalar içerir.
5. Sürdürülebilirlik: Model hem çalışan refahını hem de işletmelerin ve devletin mali dengelerini gözetken uygulanabilir bir yapı sunmayı amaçlar.

Modelin yapısı ise, Maslow'un beş basamağına karşılık gelen "seviyeler" bordro ve istisna kalemlerini içermektedir.

Seviye 1 (Fizyolojik). "Temel Yaşam Güvencesi Tabanı (TYGT)"

Amaç	Öneri	İstisna
Çalışanın ve bakmakla yükümlü olduğu ailesinin temel gıda, barınma, giyim, ısınma, ulaşım gibi vazgeçilmez fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayacak asgari net geliri güvence altına almak.	TYGT Belirlemesi: Asgari ücret yerine, TÜİK veya bağımsız kurumlarca bölgesel yaşam maliyetleri (büyükşehir, diğer iller) ve hane halkı büyüklüğü (bekar, çocuklu aile vb.) dikkate alınarak hesaplanan, yıllık olarak güncellenen bir "Temel Yaşam Güvencesi Tabanı" (net tutar) belirlenir. Bu, yasal asgari ücretin üzerinde veya kendisi olabilir, ancak bir vergi/prim muafiyet eşiği olarak işlev görür.	İstisna-1 (Gelir ve Damga Vergisi Muafiyeti): Ücret gelirin, hesaplanan TYGT tutarına kadar olan kısmı tamamen Gelir Vergisinden ve Damga Vergisinden istisna tutulur. Vergilendirme, bu eşiği aşan kısımdan başlar. <i>(Mevcut asgari ücret istisnasının genişletilmiş ve kişiselleştirilmiş hali)</i> İstisna-2 (SGK Prim İndirimi): TYGT eşiğine kadar olan gelir için SGK işçi payı, standart %14 yerine, daha düşük bir orana (örneğin %7) çekilir. Bu, net geliri doğrudan artırırken, emeklilik haklarında kayba yol açmayacak bir formülle <i>(devlet tamamlaması veya farklı hesaplama ile)</i> telafi edilir. İstisna-3 (Aynı Yardımlarda Netlik): Yemek ve yol yardımları gibi temel yardımlar, belirlenen güncel ve gerçekçi limitler dahilinde, TYGT'ye ek olarak sunulan ve gelir ve prim matrahına dahil edilmeden, doğrudan istisna kapsamına alınan kalemler haline getirilir. Amaç, bu yardımların TYGT'yi aşındırmadan ek fayda sağlamasıdır.

Seviye 2 (Güvenlik). “Güvence ve İstikrar Paketi (GİP)”

Amaç	Öneri	İstisna
Çalışanın sağlık, gelecek ve gelir güvencesi algısını güçlendirmek.	GİP Belirlenmesi: Bu kapsamda alınması gereken aksiyon çalışanların güvenli hissetmesidir. Bu kapsamda, iş güvencesi sadece işe iade şeklinde değil, tazminat içerebilir; sağlık muafiyetleri arttırılabilir ve bireysel emeklilik sistemi daha özendirici hale gelebilir. Yine bu kapsamda kıdem fonu vb. konular detaylıca tartışılabilir.	İstisna-4 (Genişletilmiş Sağlık Güvencesi): İşveren tarafından çalışan ve ailesi için yaptırılan tamamlayıcı veya özel sağlık sigortası primlerinin, makul bir üst limit (örn: brüt ücretin %15'i) dahilinde tamamı Gelir Vergisi ve SGK priminden istisna tutulur. İstisna-5 (Güçlendirilmiş BES): İşveren tarafından ödenen Bireysel Emeklilik Sistemi (BES) katkı paylarının (%10 gibi anlamlı oranlarda) tamamı için, kurumlar vergisinden ek indirim uygulaması yapılabilir. BES ve özel sağlık sigortası katkılarının eş ve çocukları kapsayacak şekilde tasarlanması uygun olacaktır. Ek bir vergi istisnası: TYGT'yi aşan gelirler için uygulanacak Gelir Vergisi dilimlerinin aralıkları genişletilir ve enflasyona endeksli olarak her yıl otomatik güncellenir. Bu, ücret artışlarının vergi nedeniyle erimesini engelleyerek gelir istikrarı sağlar.

Seviye 3 (Sosyal). “Aidiyet ve İş birliği Teşvikleri (AİT)”

Amaç	Öneri	İstisna
İş yerindeki sosyal uyumu, takım çalışmasını ve aidiyet duygusunu pekiştirmek.	AİT: Bu kapsamda şirketlerin, ücret ve diğer yönden şeffaflığını sağlamak için zorunluluklar getirilebilir. Takım uyumu, çalışması ve aidiyet duygusunu arttırmak için motivasyonel destek unsurları devreye alınabilir.	İstisna-6 (Takım Primi Avantajı): Takım veya bölüm bazlı, objektif kriterlere dayalı performans primlerinin, yıllık belirli bir limite kadar (örneğin, iki brüt ücret), standart vergi dilimleri yerine düşük ve sabit bir orandan (%10 gibi) vergilendirilmesi. Sosyal Destekler: İşverenlerin kreş yardımı, eğitim bursu (çocuklar için), evlilik/doğum yardımı gibi sosyal amaçlı harcamaları için ek vergi indirimleri sağlanır. Türkiye'de her ne kadar kreşe ilişkin bir vergi istisnası olsa da bütünsel bir çabanın ürünü olarak seyretnememektedir. Yapılacak düzenlemeyle yerel yönetim ve işverenlerin iş birliği sağlanabilir. Evlilik ve doğum için, istisna bulunmakla birlikte, zorunluluk olmadığından, teşvik mekanizmaları devreye alınabilir. Bunu özendirici mekanizmalar devreye alınabilir.

Seviye 4 (Saygınlık). “Performans ve Kariyer Ödülleri (PKÖ)”

Amaç	Öneri	İstisna
Bireysel başarıyı, yetkinliği ve statüyü adil bir şekilde tanımak ve ödüllendirmek.	PKÖ: Bu öneride bireysel başarı, ödüller özendirilmektedir.	Bireysel performans primleri, GİP’te önerilen adil vergi dilimleri üzerinden vergilendirilir. Ancak, olağanüstü başarılar için verilen ödüllerin (yılın çalışanı vb.) AİT’teki gibi avantajlı vergilendirilmesi düşünülebilir. Ücret artışlarının adil vergi dilimleri sayesinde nete daha fazla yansımaya, terfi ve statü artışının saygınlık üzerindeki etkisini güçlendirir.

Seviye 5 (Kendini Gerçekleştirme). “Gelişim ve İnovasyon Fonu (GİF)”

Amaç	Öneri	İstisna
Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimini, yaratıcılığını ve potansiyelini ortaya çıkarmasını desteklemek.	GİF: Bu kapsamda, çalışanların eğitim, sertifika, konferans gibi katılımları özendirilmelidir.	İstisna-7 (Eğitim Muafiyeti): İşveren tarafından karşılanan, çalışanın mesleki gelişimiyle doğrudan ilgili (ve belgelendirilen) yurtiçi/yurtdışı eğitim, sertifika, konferans giderlerinin tamamı vergi ve SGK’dan istisna tutulur. İnovasyon Teşviki: Çalışanların geliştirdiği ve şirkete fayda sağlayan inovatif fikirler, projeler veya patentler için verilen ödüllerin tamamı vergi ve SGK’dan muaf tutulur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Önerilen Maslow temelli ücretlendirme modeli, mevcut dağınık ve amaca hizmet etmekten uzak istisna/muafiyet sistemine kıyasla önemli avantajlar sunma potansiyeli taşımaktadır.

Öncelikle insan odaklı bir model olduğu için, odağını salt maliyet ve kesintilerden, çalışanların temel insani ihtiyaçlarına kaydırır. Bu, ücretin sadece ekonomik değil, psikolojik ve sosyal boyutunu da tanır. Özellikle TYGT ve adil vergi dilimleri sayesinde, düşük ve orta gelir grubundaki çalışanların eline geçen net ücretin artması beklenir. Bu, doğrudan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının daha etkin karşılanması ve yaşam standardının yükselmesi anlamına gelir. Temel ihtiyaçları güvence altına alınan çalışanların, işlerine daha iyi odaklanması, güvenlik kaygılarının azalması ve saygınlık/kendini gerçekleştirme gibi üst düzey motivasyon faktörlerine daha açık hale gelmesi beklenir. Vergi ve istisna sisteminin daha anlaşılır ve ihtiyaçlara duyarlı hale

gelmesi, çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirebilir. Bu, iş barışına ve örgütsel bağlılığa olumlu yansırabilir. İşletmeler için bu model, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma, iş gücü devir hızını düşürme ve verimliliği artırma konularında stratejik bir avantaja dönüşebilir.

Modelin yalnızca avantajlardan ibaret olmadığı da açıktır. Modelin uygulanmasında öngörülebilir bazı zorluk ve sınırlılıklar bulunmaktadır. Modelin, özellikle TYGT kaynaklı vergi istisnaları ve SGK prim indirimleri nedeniyle devletin vergi gelirlerinde bir azalmaya yol açması muhtemeldir. Bu durumun, kamu maliyesi dengeleri açısından dikkatli bir şekilde planlanması ve belki de başka vergi alanlarında (servet, tüketim vb.) düzenlemelerle dengelenmesi gerekebilir. Güçlendirilmiş bireysel emeklilik sistemi ve özel sağlık sigortası katkıları gibi unsurlar, bazı işverenler için ek maliyet oluşabilir. Bu yükün hafifletilmesi için işverenlere yönelik ek teşvikler veya kademeli geçiş süreçleri düşünülebilir. Bölgesel TYGT'nin belirlenmesi, hane halkı yapısının takibi ve yeni istisna kurallarının uygulanması, mevcut sisteme göre daha fazla idari çaba gerektirebilir. TYGT hesaplamasında hane halkı büyüklüğü, çocuk sayısı ve yaş grupları dikkate alınarak 'aile dostu bordro kurgusu' geliştirilmelidir. Güçlü bir dijital altyapı ve kurumlar arası koordinasyon zorunludur. Yüklemlenflasyonist ortamlar veya ekonomik durgunluk dönemleri, modelin uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini zorlaştırabilir. Yine, Önerilen modelin uygulanabilirliği, kamu maliyesi, işveren maliyetleri ve idari boyutlar açısından da değerlendirilmelidir. Öncelikle, mevcut istisna ve muafiyetlerin karmaşık yapısı, vergi gelirlerinde öngörülemez kayıplara yol açabilmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığı verilerine göre, ayrıştırılmış bir şekilde, 2024 yılında 640 milyar TL asgari ücret istisnası, 26,6 milyar TL yemek yardımı istisnası uygulanmaktadır. (GİB, 2024). Bu yönüyle değerlendirildiğinde, kaynakların etkin kullanımı ve dağıtımı yoluyla istisna ve muafiyetlerin ciddi bir bütçe artışı yaratmadan uygulanabilir hale gelmesi de gerekmektedir. Maslow temelli model, istisnaları ihtiyaç hiyerarşisine göre yeniden düzenleyerek hem sosyal amaçlı hem de mali disiplini gözetken bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. İşveren maliyetleri açısından bakıldığında, mevcut sistemde bordro üzerindeki yüksek vergi ve prim yükü işverenlerin kayıt dışı istihdama yönelmesine neden olabilir. Önerilen model, düşük gelir gruplarındaki vergi yükünü azaltarak kayıtlı istihdamı teşvik edebilir; bu da uzun vadede işveren maliyetlerini

düşürürken, kamu gelir tabanını genişletebilir. İdari uygulanabilirlik açısından, modelin en önemli avantajı istisna ve muafiyetleri sistematik bir hiyerarşiye dayandırmasıdır. Bu düzenleme, SGK ve GİB uygulamalarında uyum ve şeffaflık sağlayarak denetim kapasitesini güçlendirebilir. Böylece mevcut parçalı yapının doğurduğu karmaşıklık azaltılacak hem işverenler hem de çalışanlar açısından öngörülebilirlik artacaktır.

Modelin tartışılması gereken bir diğer yönü de Maslow kuramının kendisinin evrenselliği ve katı hiyerarşik yapısına yönelik eleştirilerdir. Ancak önerilen model, bu eleştirileri göz ardı etmez; aksine, ihtiyaçları iç içe geçmiş ve dinamik bir yapı olarak ele alır ve her basamağa yönelik eş zamanlı iyileştirmeler sunar. Model, temeli sağlamlaştırmadan çatıyı kurmanın anlamsızlığını vurgular.

Türk bordro sistemi, uzun yıllardır yapılan yamalar ve değişikliklerle karmaşık ve çoğu zaman temel ihtiyaçları göz ardı eden bir yapıya bürünmüştür. Çalışanların önemli bir kısmının, ay sonunu getirme ve temel ihtiyaçlarını karşılama mücadelesi verdiği bir ekonomik ortamda, ücretlendirme sistemlerini sadece teknik bir hesaplama aracı olarak görmek, büyük bir fırsatı kaçırmak anlamına gelir.

Bu çalışma, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının, ücretlendirme politikalarına insani bir pusula sunabileceğini savunmaktadır. Önerilen "Maslow Temelli Ücretlendirme Modeli", mevcut sistemin eleştirilen yönlerine somut çözümler sunmayı amaçlayan, teorik temeli güçlü ve pratik sonuçları olabilecek bir yaklaşımdır. Bu model, vergi ve istisna sistemini temel ihtiyaçları güvence altına alacak şekilde yeniden düzenleyerek, çalışanların sadece hayatta kalmasını değil, aynı zamanda gelişmesini ve potansiyelini gerçekleştirmesini hedefleyen bir felsefeyi benimser.

Elbette, böyle köklü bir değişikliğin uygulanması kolay değildir ve çeşitli mali, idari ve politik zorluklar içermektedir. Ancak, daha motive, daha verimli, daha sağlıklı ve daha mutlu bir iş gücünün yaratacağı uzun vadeli toplumsal ve ekonomik faydalar, bu zorlukları aşmak için gerekli çabayı göstermeye değerdir. Türk bordro sisteminin, 21. yüzyılın çalışma dinamiklerine ve insani beklentilerine cevap verebilmesi için, Maslow'un onlarca yıl önce işaret ettiği temel gerçekleri, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik ve bütünsel doğasını, dikkate

alan cesur ve yenilikçi adımlar atması gerekmektedir. Maslow Kuramının yalnızca psikolojik bir kuram değil, aynı zamanda normatif bir ücret politikası aracına dönüştürülebileceğini gösteren bu model, Türkiye için hem akademik hem uygulamalı düzeyde yeniden düşünmeyi zorunlu kılmaktadır.

Bu model, ailenin ekonomik olarak güçlendirilmesini, sosyal risklere karşı daha dirençli hâle gelmesini ve çalışanların ailevi rollerini yerine getirmede daha dengeli bir hayat kurmasını amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2005). Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ve Türkiye' deki uygulamalara yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 152–174.
- Aydın, A. M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından günümüz öğrenci ihtiyaçlarının incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(3), 234–251. <https://doi.org/10.52848/ijls.1083692>
- Aydın, U., ve Demirkaya, S. (2019). Çalışma yaşamında aile dostu iş hukuku uygulamaları. *İş ve Hayat Dergisi*, 5(1), 72–100.
- Başbuğ, A. (2015). Kıdemin esas alındığı ücret sistemleri ve özellikleri. *İş ve Hayat Dergisi*, 4(1), 77–96.
- Boduroğlu, G., Sahin, M., ve Çiftçi, G. E. (2025). Emekli Yaşamın Zorlukları: Gereksinimler ve Beklentiler Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Sosyal Güvence*, (28), 1740–1763. <https://doi.org/10.21441/sosyalguvence.1564400>
- Ceylan, Z. (2011). Performansa dayalı ücretlendirme modelleri ve Türkiye açısından bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 74–75, 45–72.
- Cianci, R., and Gambrel, P. A. (2003). Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture? *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 143–161.
- Conger, R. D., and Elder, G. H. (1994). Economic stress, coercive family process, and developmental problems of adolescents. *Child Development*, 65(2), 541–561.
- Çankır, E., Çiğdem, M., ve Zaralioğlu, F. B. (2024). Sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun ve işyerinde can sıkıntısının aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1313–1329.
- Çiftçi, N., ve Doğan, S. (2015). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret-başarı ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 103–120.
- Çiloğlu Yörübulut, M. (2024). İş ilişkisinde aileyi koruyan iş hukuku düzenlemelerinin sosyal politika açısından değerlendirilmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 86, 145–163. <https://doi.org/10.26650/jspc.2024.86.1455419>
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizli yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(1), 111–118.
- Doğan, D., ve Aykan, E. (2025). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçi Davranış ile İlişkisi. *Erciyes Akademi*, 39(1), 228–253. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1530236>
- Drakopoulos, S. and Grimani, K. (2013). Maslow's Needs Hierarchy and the Effect of Income on Happiness Levels. *MPRA Paper No. 50987*.

- Drakopoulos, S. and Grimaldi, K. (2017). Labor earnings reductions, happiness levels and needs hierarchy. *International Journal of Wellbeing*, 7(1), 23–39. <https://doi.org/10.5502/ijw.v7i1.540>
- Düzgün, M. S., ve Marşap, A. (2018). Performans değerlendirme ve ücret uygulamalarına ilişkin algının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisi: Bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3), 787–810. <https://doi.org/10.18657/yonveek.440326>
- Eren, G. (2020). *Ücrete Yönelik Adalet Algısının Üretkenlik Karşısı İş Davranışlarına Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Flower, S. (2014). *Why motivating people doesn't work...and what does: The new science of leading, energizing, and engaging*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Gornick, J. C. and Meyers, M. K. (2003). *Families that work: Policies for reconciling parenthood and employment*. New York: Russell Sage Foundation.
- Gök, M. ve Yalçın, A. Z. (2015). Türkiye' de asgari ücret üzerindeki gelir vergi yükünün diğer yükümlü grupları karşısındaki durumu. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 219–252. <https://doi.org/10.11611/JMER580>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gül Yücel, K. (2019). Avrupa Birliği ve Türkiye' de asgari ücret uygulamasının karşılaştırmalı değerlendirilmesi. *Politik Ekonomik Kuram*, 3(2), 338–363.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389–398. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279653>
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., ve Erat, S. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 167–176.
- Karagöz, E. (2025). 21. Yüzyılda Sosyal Güvenliğin Melezleşmesi: Türkiye Örneğinde Bismarck ve Beveridge Modelleri ile Toplumsal Algı İlişkisi. *Sosyal Güvence* (Özel Sayı), 239–260. <https://doi.org/10.21441/sosyalguvence.1689056>
- Kawachi, I., Kennedy, B. P., Lochner, K., and Prothrow-Stith, D. (1997). Social capital, income inequality, and mortality. *American Journal of Public Health*, 87(9), 1491–1498.
- Kaymaz, K., ve Sayılar, Y. (2005). Beceriye dayalı ücretleme sistemi ve tasarım süreci. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 119–139.
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., and Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292–314. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>
- Kolaylı, G., ve Lorcü, F. (2017). Performansa dayalı ücret sistemi ve hekimlerin motivasyon algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 340–353.

- Köksal, O., ve Şahin, F. (2015). Gelir ve Mutluluk: Gelir Karşılaştırmasının Etkisi. *Sosyoekonomi*, 23(26), 45-60. <https://doi.org/10.17233/se.91108>
- Kurtulgan, İ. F., ve Şekkeli, Z. H. (2024). Asrın felaketi sonrası Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre nereden nereye? *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 8(15), 128-143. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1398429>
- Lancee, B., and Van de Werfhorst, H. G. (2012). Income inequality and participation: A comparison of 24 European countries. *Social Science Research*, 41(5), 1166-1178.
- Lewis, S. (1997). Family friendly employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work and Organization*, 4(1), 13-23.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Naghizade, S. (2022). *Sağlık kuruluşlarında motivasyon ve bu alanda yapılan tezlerin içerik analizi ile incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nurjanah, U., and Suherman, E. (2022). Maslow's theory study: Employee work motivation approach. *Enrichment. Journal of Management*, 12(2), 1775-1784.
- Osemeke, M., and Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *FUNAI Journal of Accounting, Business and Finance*, 1(1), 161-173.
- Özbilgin, M. (2009). *Equality, diversity and inclusion at work: A research companion*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Özkanan, A. (2022). Pandemi döneminde temel ihtiyaçların artan önemi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında bir değerlendirme. *KSÜ İİBF Dergisi*, 12(2), 51-70. <https://doi.org/10.47147/ksuiibf.1135341>
- Sarıca, A. O. (2019). Türkiye' de Emeklilik Sistemlerinin Yaşlı Yoksulluğu ve Emekli Yoksulluğu Üzerine Etkisi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(2), 477-498. <https://doi.org/10.32331/sgd.658919>
- Seubert, C., Hopfgartner, L., and Glaser, J. (2021). Living wages, decent work, and need satisfaction: an integrated perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 808-823. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1966094>
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinin bütünlük bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *Journal of Research in Education and Society (JRES)*, 9(1), 164-173. <https://doi.org/10.51725/etad.977931>
- Topgül, S. (2017). Aile dostu politikalar ve iş yaşamının uyumlaştırılması çerçevesinde uygulamaların değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 45-66. <https://doi.org/10.19129/sbad.3120>

- Trivedi, A. J., and Mehta, A. (2019). Maslow's Hierarchy of Needs – Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38–41.
- UNICEF, <https://www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies>, E.T: 11.08.2025
- Wahba, M. A. and Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Wibisono, A. H., Prasetya, A. and Anindyajati, A. (2024). Life reality in the industrialized world: The effects of low wages on workers' welfare. *SHS Web of Conferences*, 189, 01014. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418901014>
- Yılmaz, T., ve Alparslan, A. m. (2016). Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1).
- Yüksel, Öznur. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi.

Kanun

- T.C. (2006). 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (16.06.2006 tarih ve 26200 sayılı Resmî Gazete)
- T.C. (1961). 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (06.01.1961 tarih ve 10700 sayılı Resmî Gazete)
- T.C. (1964). 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu (11.07.1964 tarih ve 11751 sayılı Resmî Gazete)
- T.C. (1999). 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu (08.09.1999 tarih ve 23810 sayılı Resmî Gazete).

Veri Kaynakları

- Eurostat. (2025). *Inability to afford a one-week annual holiday away from home* (ilc_md02). Luxembourg: Eurostat.
- Gelir İdaresi Başkanlığı [GİB]. (2024). *Vergi Harcama Raporları*. Ankara: Hazine ve Maliye Bakanlığı.
- Sosyal Güvenlik Kurumu [SGK]. (2023). *Sosyal güvenlik istatistik yılı 2023*. Ankara: SGK Yayınları. Erişim adresi: <https://www.sgk.gov.tr>
- Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2023). *Gelir ve yaşam koşulları araştırması, 2022*. Ankara: TÜİK. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr>
- Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2024). *Yoksulluk ve yaşam koşulları istatistikleri 2024* (Haber bülteni). Ankara: TÜİK.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *Hane halkı tüketim harcaması, 2022*. Ankara: TÜİK. Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr>
- Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu [Türk-İş]. (2024). *Açlık ve yoksulluk sınırı araştırması – Ağustos 2024*. Ankara: Türk-İş. Erişim adresi: <https://www.turkis.org.tr>