Ulakbilge
Sosyal Bilimler Dergisi

ESNEK YAN HAKLARA GEÇİŞ SÜREÇ VE NEDENLERİNİN İNCELENMESİ

Yasemin BAL[1]
Sibel Özlem SEVGİLİ[2]

[1]Prof. Dr. Öğretim Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, ymutluay@yildiz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3718-3424
[2]İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, ORCID: 0009-0009-8087-9919

Bal, Yasemin; Sevgili, Sibel Ö. "Esnek Yan Haklara Geçiş Süreç ve Nedenlerinin İncelenmesi". ulakbilge, 86 (2023 Temmuz): s. 569–577. doi: 10.7816/ulakbilge-11-86-05

ÖZ

Esnek yan haklar uygulamalarının son yıllarda popülerlik kazanmasıyla birlikte şirketler yan haklarında sabit planlardan esnek planlara geçişin avantajlarından faydalanmak istemektedir. Şirket hedefleriyle ve çalışanların beklentileri ile uyumlu bir yan haklar politikası şüphesiz mutlu çalışanlar ve işverenler yaratacaktır. Çalışanların kendilerini mutlu hissettiği bir iş ortamı sağlamak için öncelikle çalışanların yaş, cinsiyet ve sosyo-kültürel farklılıklarının göz ardı edilmediği, çalışan yaşam döngüsünün gerektirdiği değişikliklerin sürekli analiz edildiği; özetle, insan kaynakları departmanlarının şirket bünyesindeki çalışanların profillerini tanıdığı bir ortam sağlanmalıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları departmanına önemli bir sorumluluk düşmektedir. Şirketin stratejik hedeflerini yansıtan bir insan kaynakları politikası içerisinde yan haklar bütçesi için belirlenen maliyet kısıtlılıkları ve çalışan beklentilerinin karşılanması arasında bir denge oluşturmalıdır. Bu çalışma kapsamında şirketlerin hangi amaçlarla çalışanlarına yan haklar sunmak istediklerine değinilecektir. İnsan kaynakları hedefleri doğrultusunda, sabit yan haklardan esnek yan haklar politikalarına geçişlerinin arkasında yatan beklentiler incelenecektir. Geçiş sürecinde iş ihtiyacının belirlenmesi, proje ekibinin oluşturulması, ön tasarımın hazırlanması, teknoloji, iletişim, hukuk ve finansal desteklerin alınması aşamalarından bahsedilecektir. Şirketlerin ücret ve yan haklar stratejileriyle uyumlu bir yan haklar politikası oluşturabilmeleri için şirketlerin çalışanlarına ne kadar seçim hakkı vermek istediği ve maliyetleri nasıl kontrol etmek istediğine bağlı olarak; esnek yan hak tiplerinden kafeterya plan, modüler plan, temel ve ek opsiyonlu plan, esnek harcama hesapları tiplerinden hangilerini seçebileceğinin üzerinde durulacaktır. Son olarak, esnek yan haklar planlarının gerek işverenlere gerekse de çalışanlara sağladığı avantaj ve dezavantajlar ele alınarak, değerlendirme yapılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Esnek yan haklar, yan haklar, kafeterya plan, modüler plan, temel ve ek opsiyonlu planlar, esnek harcama hesapları

Makale Bilgisi:
Geliş: 2 Mayıs 2023 Düzeltme: 17 Haziran 2023 Kabul: 14 Temmuz 2023

© 2023 ulakbilge. Bu makale Creative Commons Attribution (CC BY-NC-ND) 4.0 lisansı ile yayımlanmaktadır.

Giriş

Günümüzün iş piyasalarında çalışanlara verilen önem giderek artarak, yetenek avcılığına dönüşen bir düzen oluşmaya başlamıştır. Bu düzende rakiplerinden bir adım daha önde olmak isteyen şirketler, yeni yetenekleri kendilerine çekebilmek ve şirketlerinde var olan yetenekleri elde tutabilmek için toplam ücret paketlerini daha cazip ve ilgi çekici kılmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, toplam ücret paketlerinin içerisinde yer alan esnek yan haklar programları son dönemlerde şirketlerin maliyetlerini kontrol ederek üstün rekabet koşullarında fark yaratabilmeleri için bir fırsat oluşturmaktadır. Esnek yan haklar ile şirketler, çalışanların yan haklarında farklı taleplerde bulunmalarına imkan tanıyan, onları anlayan ve seçim hakkı verebilen bir ortam sunabilmektedirler. Kendilerini toplam ücret paketleri üzerinde aktif yer alabildiklerini hisseden çalışanlar, şirketleri ile daha iyi ilişkiler geliştirmekte ve değer verildiğini hissedebilmektedir.

Yan haklar, yabancı kaynaklarda "fringe benefits" olarak da isimlendirilmektedir. Yan haklar, diğer bir deyişle ek yararlar, emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak işveren tarafından sağlanan her türlü ilave menfaatleri kapsamaktadır. Zamanla toplumun işçiye olan bakış açısının değişmesi ile yan haklar kavramı ortaya çıkmıştır. Giderek bir emek karşılığı ücret alınması düşüncesinden, işçiye olan değerin artması ve onun toplumun ve işletmenin bir üyesi olarak görülmesiyle ücret ve beraberinde yan haklar verilmesi düşüncesine geçiş yapılmıştır. Yan haklar, toplumun ve işverenlerin bakış açılarındaki bu değişimin sonucu olarak önem kazanmaya başlamıştır. (Uyargil vd. 2010: 351).

Çalışanlar ile işverenler ücret paketini farklı bakış açılarıyla değerlendirmektedir. İşveren açısından ücret doğrudan doğruya maliyeti artırması ile ele alınmaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise kendisinin ve ailesinin yaşamını idame ettirebilmesi için çalıştığı işyerinde, hak ettiği ücret ve menfaatleri beklemektedir.(Sabuncuoğlu vd. 2005: 329) İnsan kaynakları departmanları, ücret ve yan haklar maliyetlerini çalışan beklentileri ve kurum kültürü ile uyumlu hale getirmek gibi bir görevi üstlenmektedir. Bunu sağlayan kuruluşlar, yan haklar paketlerini başarılı bir şekilde çalışanlara sunabileceklerdir. Çalıştıkları şirketlerin yan haklar konusuna önem verdiğini hisseden çalışanlar, kendilerini ayrıcalıklı göreceklerdir (Peterson, 2012: 73). Mevcut bütçe içerisinde ya da küçük maliyetlerde yan haklarda yapılan yenilikler, çalışan ile işveren arasında orta yolun bulunabilmesi için etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şirket giderleri içerisinde en büyük kalemlerden birini personel giderleri oluşturmaktadır. Şirketin faaliyette bulunduğu sektöre göre personel giderleri; örneğin, tüketim malları endüstrisinde yüzde 15 civarı seyrederken, hizmet sektöründe yüzde 64 civarında seyretmektedir. Şirketler artık çalışanları bir gider kalemi olarak görmektense, doğru kişileri bünyelerinde tutarak rakiplerine karşı hem mevcut verimliliği sağlamada hem de gelecek başarılar için avantaj sağlayacaklarının farkına varmışlardır. Bu bağlamda, bir yandan personel giderlerini optimize edebilmeyi bir yandan da şirket hedeflerine ulaşabilmeyi sağlayacak yetenek ve beceride çalışanları şirkete çekmeyi sağlayacak dengeyi doğru kurulmuş bir ücretlendirme ve yan haklar departmanı sağlayacaktır. Son yıllarda ücretlendirme ve yan haklar departmanlarının stratejik partner olarak görülmeye başlamasının arkasında bu düşünceler yer almaktadır (Zeuch, 2016: 818).

Yan Hakların Verilme Nedenleri

Şirketlerin ücret paketleri içerisinde yan haklara yer vermelerinin nedenleri birkaç başlıkta değerlendirilmektedir. İlk olarak pazar ihtiyacını karşılamak amacı gelmektedir. Belirli bir pazarda etkili bir şekilde rekabet edebilmek için birtakım yan hakların sunulması gerekebilmektedir; örneğin, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla şirket yöneticilerine şirket hissesinin verilmesi gerek mevcut yöneticileri elde tutmada gerekse de potansiyel yöneticileri şirkete çekmede etkili olacaktır. Şirketler, devletin sağladığı birtakım vergi avantajı sağlayan yan haklardan faydalanmak istedikleri için de yan haklar sunabilmektedirler. Ayrıca, şirketlere sağlanan ölçek ekonomisi avantajlarından çalışanların faydalandırılmak istenmesi; örneğin, özel sağlık sigortası bireysel olarak alındığında daha masraflı olacağından şirket tarafından sağlanan bir özel sağlık sigortası çalışanlara avantaj sağlayacaktır. Bir başka neden ise işverenin ahlaki ve itibarını ilgilendiren bir sorumluluğu olduğunu düşünmesidir. Şirketler belirli bir yan hakkı, örneğin; hayat sigortasını sağlamadığında, ahlaki olarak eksiklik göstermiş hem de piyasada şirket itibarını zedelemiş olacaktır. Son olarak, organizasyonun değerini korumak, yükseltmek amaçlı yan haklar sunulmaktadır. Örneğin, şirket arabasının verilmesi çalışanların kendilerini ve dolayısıyla şirketlerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Şirketler toplam değerlerini yükseltmek amacıyla toplam ödül yaklaşımı düşüncesiyle yan haklar sunarken analizlerle bir denge sağlamalıdır. Piyasa koşulları ve çalışan beklentileriyle dengeli bir yan haklar paketi oluşturulması amacıyla sürekli değerlendirme yapılmalıdır (Rose, 2022: 229).

Yan Hak Çeşitleri

Gerek ülkemizde gerekse de yurtdışında şirketlerin çalışanlara sunduğu yan haklara bakıldığında; ücretli izin günleri, özel sağlık sigortası, hayat sigortası, doğum izni, babalık izni, mazeret izinleri, çocuk bakımı, kariyer finansal ya da kişisel konularda danışmanlık, taşınma masraflarının karşılanması, uzun süreli/kalıcı sakatlık sigortası, ebeveyn izni, evlat edinme izni, kariyer araları, eğitim masraflarının karşılanması, ferdi kaza sigortası, şirket ürünlerinde indirimler, spor veya sosyal kulüp üyeliği, kantin veya öğle yemeği kuponları, sağlık taraması, ekstra kıdem tazminatı, ücretli ek izinler, bireysel emeklilik planları, şirket kredileri, şirket arabaları, şirket kredi kartları, iş kıyafetleri ödenekleri, kuru temizleme kuponları gibi yan haklar yer almaktadır (Perkins vd. 2020: 249). Bahsedilen yan haklardaki çeşitliliği rekabet avantajına çevirebilmek için, farklılaşan bir yan haklar yelpazesi sunmak gerekebilmektedir. Bu bağlamda, kurum kültürüyle uyumlu olacağı düşünülen, çalışanların gözünde algılanan değerinin yüksek olduğu ve maliyet açısından avantajlı bulunan bir veya iki yan haklar çeşidi ile şirkete özgü yan haklar yelpazesi oluşturmak, rakiplerden öne çıkmak mantıklı bir yol olacaktır (Zeuch, 2016: 933).

Esnek Yan Haklar Tanımı

Esnek yan haklar uygulamaları, çalışanların yan haklara bakış açısını değiştirmesi açısından ayrı bir öneme sahiptir. Armstrong'a göre esnek yan haklar; işverenlerin belirli tip ve kapsam dahilinde sunabildikleri yan haklar programlarında çalışanlara seçim hakkı verilmesidir. (Armstrong vd. 2019: 307) Çalışanlara belirli bir bütçe içerisinde kendi ihtiyaç ve isteklerine göre belirledikleri paketleri seçebilme kararı verilmesi, çalışanların yan haklar maliyetleri ve içerikleri konusunda daha çok bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanların gözünde şirketin sağladığı toplam yan hakların algılanan değerinde artış sağladığı görülmektedir. Şüphesiz ki bu durum işgücünü çekerek şirketleri daha cazip işverenler olarak konumlandırmada ve işgücü devir oranını düşürmede önemli hale gelmektedir (Barringer vd. 1997: 6).

Esnek yan haklar programları sayesinde, çalışanlar kendi bireysel istek ve arzularına göre seçimlerini yaparak, gelecek yıl kullanacakları yan hakları belirleyebilmektedirler. İşveren açısından bakıldığında ise, işverenler çalışanları ihtiyacı olmayan ya da istemedikleri yan haklara gereksiz maliyetler harcamaktan kurtulabileceklerdir. Çalışanlara aktif olarak seçim aşamasına dahil ederek, çalışanların istedikleri yan hakların maliyetlerini birebir görmelerini, tartmalarını sağlayacaktır. Bu şekilde, çalışanlar yan haklar maliyetleri konusunda daha da bilinçlenecek ve sunulan yan hakların değerini daha iyi anlayacaklardır. Çalışan ile işveren arasında iyi niyet ilişkisi kurulmasını sağlayacaktır (Bhatia, 2010: 142).

Her şirket kendi hedeflerine, kurum kültürüne ve organizasyon yapısına uygun olacağını düşündüğü farklı içeriklerde esnek yan haklar paketi hazırlayabilir. Bu bağlamda, şirket içerisindeki İK profesyonellerine büyük iş düşmektedir. Çalışanları yan hakların içerikleri konusunda bilgilendirmek, gerekirse yüz yüze görüşerek, sorularını cevaplayabilmek önemlidir. Yüz yüze görüşmeler şirket kültürünün bir parçası olarak iki yönlü dialog ortamı sağlayacak, bu şekilde esnek yan haklar programının çalışanların yaşam tarzlarına, ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi konusunda fayda sağlayacaktır. Şirketler de bu şekilde çalışan profillerini daha iyi tanıyabileceklerdir. (Walker, 2014: 258) Yukarıda bahsedilen sebepler dolayısıyla, esnek yan haklar tipleri üzerine ayrıntılı bir sınıflandırma yapabilmek oldukça zor olacaktır. Bazı şirketler, tüm çalışanları için genel ve benzer planlar sunarken, diğerleri çalışanları organizasyon şemasındaki yerine göre farklılıklar sunmayı tercih edebilirler. Bunun yanı sıra ülkelere ya da sektöre özgü bazı yasal gereklilikler de yan haklar planlarında değişikliklere sebep olabilmektedir. Esnek yan haklar paketlerini sınıflandırırken kullanılan ölçüt paketin ne kadar esnek olduğu, kısaca çalışanların kendi esnek yan haklar paketlerini oluşturmada ne kadar özgür olduklarıyla ilgilidir (Dolores vd. 2016: 2).

Esnek Yan Haklara Geçiş Aşamaları

İş İhtiyacının Belirlenmesi

Şirketlerin yan haklar politikaları konusunda yaptıkları en yaygın hatalardan biri, bir ülkede başarılı olan bir yan haklar politikasının kendi şirketlerinde de başarı sağlayacağını düşünmeleridir. Oysa, yan haklara karar verilirken, şirketin mevcut hedefleriyle birlikte yerel koşul ve regülasyonlar göz önünde bulundurularak ülkenin sosyal ve kültürel ortamına uyumlu olması da sağlanmalıdır. Bunu sağlayabilen uluslararası şirketler, aynı zamanda şirketin global ödüllendirme stratejileri ile de uyumlu bir yan haklar paketi sunmalıdırlar. (Zeuch, 2016: 933). Yan haklarda yapılacak değişimin ilk adımı organizasyonun gelecek stratejileri doğrultusunda iş ihtiyacını tanımlamasıyla başlamaktadır. Çalışanların birbirinden farklı ihtiyaçlarını karşılamak, işe alımlarda ve çalışanı elde tutmada avantaj sağlamak, çalışanlara sağlanan yan hakların değerinin bilinmesini sağlayarak, yapılan

harcamaların karşılığını daha iyi alma gibi ihtiyaçlar önceliklendirilebilir (Armstrong, 2019: 308). Yan haklar işverenler için ücret dışında ek bir maliyet anlamına gelmektedir ve bununla birlikte baz maaşın yaklaşık %50'sine kadar yaklaşan işgücü maliyetinde önemli bir yere sahip bir bileşendir. Fakat çalışanlar için çoğu zaman farkedilmeyen, görülmeyen bir değere sahiptir (Smith, 2000: 151). Organizasyonel davranış ve insan kaynakları konularındaki eski yayınlar çalışanların iş tatmini için en çok işin kendinin, maaşın, yükselme fırsatlarının, yönetimin denetim ve idaresinin ve de iş arkadaşlarının önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Yan haklara ise gereken değer verilmemiştir (Giancola, 2012: 296). Yan haklar konusunda artan çalışmalar ile İK profesyonelleri ve yöneticiler bu düşüncelerden sıyrılmaya başlamış ve yan hakların öneminin farkına varmışlardır. Yan haklarla gerçekleştirilmek istenen hedefler; yan haklar politikalarının belirlenmesi, yan haklar paketlerinin hazırlanması ve çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirme gibi önemli adımların temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla esnek yan haklar planının temelini oluşturmaktadır (Armstrong, 2011: 197-211).

Proje Ekibinin Oluşturulması

Esnek yan haklar programlarının uygulanabilmesi, şirket içerisindeki departmanların birlikte çalışarak bir proje takvimi ve ekibi oluşturulması ile başlamaktadır. Projenin asıl elemanlarını bir proje lideri olmak üzere İnsan Kaynakları departmanlarından ya da spesifik olarak Yan Haklar departmanından kişiler oluşturmaktadır. Fakat, proje için alınması gereken ön adımlardan birisi diğer departmanların projeye katkı sağlayabilmesi için Finans, Satın alma, Hukuk, İdari İşler departmanları başta olmak üzere gerekli tüm departmanların işbirliği içerisinde projede görev alması gerekmektedir. Benzer şekilde bölüm müdürlerinin projeye dahil olması departmanlarındaki çalışanların ücretler ve yan haklarının idaresi konusunda fikir ve düşünceleriyle destek olabileceklerdir. Proje ekibinin genişlemesi, proje süresince projenin sahiplenilmesi ve kararların neden/nasıl verildiği konusunda fikir birliği oluşturulması ve çalışanların katılımları konusunda önemli olmaktadır. Hem kararların hızlı alınabilmesi hem de farklı perspektiflerden yararlanılabilmesi için genellikle altı ya da sekiz kişilik gruplar yeterli bir sayı olmaktadır (Hewitt Associates, 2007: 46).

Tasarım Aşaması

Esnek yan haklar planının genel tasarımını oluştururken; organizasyonun mevcut yan haklar yelpazesi incelenerek, hangi yan hakların sürdürmek istenildiğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, hangi yan hakların ne ölçüde esnetilebilir olduğu, yan haklar menülerinin hazırlanması, maliyetlerin yönetilmesi, uygunsa esnek fonların alternatiflerin oluşturulması gibi seçeneklerin planlanması gerekmektedir. (Armstrong, 2011: 199) Mevcut yan hakların etkinliğinin değerlendirilmesi noktasında, gerek yan haklar gerekse de çalışanlar ile ilgili bilgi toplanması ileriki aşamalarda kararların doğru verilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Çalışan sayısı, demografik özellikleri, statüleri, yan haklara katılım sağlamak isteyen ya da istemeyen çalışanların tespiti vb. detayları içeren çalışan bilgisi toplanmalıdır. Mevcut yan hakların çeşitleri, çalışanların yan hakları hak ediş kriter ve seviyeleri, varsa çalışan katkı payı olan yan haklar, mevcut yan hakların maliyetleri gibi mevcut durumu tespiti sağlayan tüm bilgiler değerlendirilmelidir (Hewitt Associates, 2007: 49). Bu aşamada, personel tutum anketleri sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için önem taşımaktadır. Şirketlerin kendi intranetleri üzerinden kolaylıkla hazırlayabilecekleri on veya oniki soru büyüklüğünde bir tutum anketi, çalışanların sunulan yan haklar konusunda değerinin ne kadar farkında olduğu, hangi yan hakları hatırladıklarını, hangi yan haklarla ilgilendikleri ve hangilerini esnetmek istedikleri gibi düşüncelerini öğrenmeyi sağlayacaktır (Rose, 2022: 240).

Teknoloji Desteği

İnsan Kaynakları yönetiminin her alanında olduğu gibi ücretlendirme ve yan haklar yönetimi süreçlerinde de yeni teknolojilerden faydalanarak; iş değerlendirme, maaş yapıları, pazar takibi gibi aksi takdirde uzun çalışma saatleri gerektirecek süreçleri kolaylıkla sağlanması mümkün olmuştur. Yan hakları izleme kolaylığı sağlayan yazılımlar sayesinde her çalışanın yan haklar tercihlerini kişiselleştirilmiş veriler ve maliyet analizleri ile değerlendirme imkanı mümkün kılınmıştır. (Stredwick, 2013: 266) İnsan kaynakları departmanlarına yöneltilen yan haklar ile ilgili rutin sorular, örneğin; hangi sağlık sigortasına sahip olunduğu, ne kadar yan haklar bütçesinin kaldığı gibi aksi halde uzun saatler alabilen sorular, yazılım programları ile otomatik olarak cevaplanabilmektedir (Dessler, 2005: 504).

İletişim İhtiyacı

Esnek yan haklara geçiş yapmayı düşünen her organizasyonun öncelikli olarak çalışanlarla iletişime önem vermesi gerekmektedir. Bu bağlamda, genel olarak iletişimin dört amacı olduğundan bahsedilebilir. İlk olarak, çalışanları periyodik olarak bilgilendirerek, ihtiyaç duyduklarında nasıl başvuracaklarını hatırlatmaktır. Esnek planların sabit planlara kıyasla anlaşılması daha zor olabileceğinden, soru işareti olmaması adına faydalı bilgilerin aktarılması için iletişim gereklidir. Çalışanlara, aldıkları bilgilere güvenebilecekleri konusunda ikna edebilmek ve ayrıca mevcut ve gelecekteki çalışanları esnek yan haklar planlarının değeri konusunda ikna etmek kuvvetli bir iletişim planı sayesinde oluşmaktadır. İletişim planı oluşturulurken dikkat edilmesi gereken ise gerek seminer, online eğitimlerde gerekse de her türlü sözlü ve yazılı iletişimin jargonlardan uzak sade bir dilde olmasıdır (Sims, 2006: 485**).** Esnek yan haklar planlarının önemi her çalışanın ihtiyacının olanaklar dahilinde karşılanmaya çalışılmasından gelmektedir. Bu bağlamda yan haklar programı kapsamına dahil edilen tüm çalışanların; maaşlı çalışanlar, vardiyalı çalışanlar, saatli çalışanlar, farklı şehir veya bölgede çalışanlar vd. yan haklar programının bilgilendirmelerine gerek yazılı gerek sözlü gerekse de görsel anlatımlara ulaşabilir olması gerekmektedir.

Hukuk Desteği

Esnek yan haklar planının ön tasarımının tamamlanmasıyla birlikte şekillenmeye başlayan planda, vergilendirme ve yasal yükümlülükler üzerine hukuki danışmanlara proje ekibinde yer verilmesi gerekmektedir. Esnek yan haklarla ilgili tek bir mevzuat bulunmamakla birlikte şirketin faaliyet gösterdiği sektör, yerel koşullar ve regülasyonlar, çalışan yapısı, seçilen esnek plan alternatifleri gibi farklı dinamiklerden etkilenmesi dolayısıyla ücretlendirme ve yan haklar konuları üzerine uzmanlaşmış bir hukuki danışmanın gerekliliği kaçınılmaz olacaktır (Hewitt Associates, 2007: 54).

Fiyatlandırma ve Vergilendirme Desteği

Fiyatlandırma ve vergilendirme konularında işveren ve insan kaynakları ekibinin çalışanları bilgilendirme ve destekleme sorumlulukları bulunmaktadır. Seçilen planın sabit planlara kıyasla çok daha karmaşık olması, yeni planın detaylarının anlatılmasını gerektirdiğinden, çalışanlara daha fazla zaman ve destek sağlanması gerekmektedir. Çalışan profilindeki eğitim seviyesi ve yeni planın karmaşıklığı ile doğru orantılı olarak destek de artırılmalıdır. Mevcut ücretlendirme ve yan haklar departmanının maliyet yönetimi ve stratejileri konusunda sigorta danışmanlık şirketlerinden yardım alması gerekebilmektedir (WorldatWork, 2007: 507).

Esnek Yan Haklar Tipleri

Esnek yan haklar uygulamaları literatürde çoğunlukla dört tip olarak karşımıza çıkmaktadır; Kafeterya plan, Esnek harcama hesapları, modüler planlar, temel+ ek opsiyonlu planlar. Şirketler çalışanların seçimlerinde ne ölçüde esneklik sunmak istedikleri ve maliyetleri ne ölçüde kontrol etmek istediklerine göre bu farklı seçeneklerden birini tercih edebilmektedir. Standart bir yan haklar paketiyle şirketler, çalışanları için iyi olduğunu düşündükleri yan hakları çalışanlara kabul ettirmeye zorlamış olmaktadır. Bu düşüncenin tam tersine şirketler esnek bir yan haklar paketiyle, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini kendi istedikleri gibi karşılamalarına olanak sağlayacaktır. Bu bağlamda, şirketlerin yan haklara yapılan harcamalarında, paranın karşılığını daha iyi almalarını sağlayacaktır. Tüm çalışanlara aynı ve belirli ölçüde yan haklar sunmak yerine, çalışanlara harcayacakları bir fon sağlayarak gereksiz ve fayda sağlamayan maliyetlerden uzaklaşacaklardır (Armstrong, 2019: 308).

Kafeterya Plan

Kafeterya tipi esnek yan haklar uygulamasının özelliği çalışanlara yan haklar için ayrılan bütçe içerisinde, şirketlerinde sunulan yan haklardan istedikleri yan hakları satın almaları ile kendilerine bir yan hakları paketi hazırlamaları şeklinde gerçekleşmektedir. Bu tip esnek yan haklar uygulamalarına kafeterya plan denilmesinin sebebi, çalışanların belirli bir bütçe içerisinde istedikleri yan hakkı seçerken daha fazla seçim özgürlüğü verilmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; evli ve çocuklu bir kadın/erkek her aile bireyi için sağlık sigortası talep ederken, genç bir çalışan sağlık sigortasına benzer bir önem vermeyip, başka bir hak için bütçesini kullanmayı seçebilir. Diğer bir örnekte, bir ailedeki çiftlerden her ikisinin de şirketlerinde aile bireylerine sağlık sigortası sunuluyor olabilir, böyle bir durumda çiftlerden biri bu hakkını başka bir yan hak ile değiştirerek, kendisine daha faydalı olabilecek bir hak seçebilir. Çalışanlara en çok esneklik sağlayan esnek yan haklar tipi kafeterya planında

bulunmaktadır. Diğer yan haklar çeşitlerine göre daha fazla esneklik sağlaması bütçe olarak daha belirsiz olmasına ve yüksek bütçe gerektirmesine sebep olmaktadır (Barringer vd. 1997: 4).

Modüler Plan

Modüler planlarda işletmeler, farklı işçi grupları için farklı konfigürasyonlarda paketler hazırlamaktadır. Paketlerin içeriğinin ve farklılıklarının net olarak belirlenmesi, anlaşılırlık, iş yükü ve idare açısından kolaylık sağlamaktadır. Modüler planların özelliği çalışanlara önceden belirlenmiş opsiyon paketler sunulmasıdır. Bu şekilde çalışan şirket tarafından verilen tüm paketleri değerlendirip, kendine uygun gördüğü paketi seçebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, çalışanları doğru segmentlere ayırarak, tüm segmentleri kapsayacak modüler paketler hazırlanmasıdır. Bu tipte, kafeterya stilinden farklı olarak, belirli segmentteki çalışan gruplarına hitap edecek şekilde planlar önceden belirlenir ve çalışanlara bu paketler arasında seçim özgürlüğü verilmektedir (Decenzo vd. 2010: 376).

Modüler planların dezavantajı ise çalışanların seçiminin önerilen paketlerin seçimi ile sınırlı olması ve sunulan paketlerin tüm çalışanların gerçek ihtiyaçlarını tam olarak yansıtamamasıdır. Bu durumda, kombine bir çözüm de sağlanabilmektedir. Çalışanlar önceden tasarlanmış modüler paketler arasından seçim yapabilirler ya da bireysel olarak istedikleri yan hakları seçip, kendi paketlerini kendilerini oluşturabilmektedirler. Çalışanlar ihtiyaçlarına yönelik seçim özgürlüğü sağlanması çalışanların avantajlarına olurken; bu sürecin yönetimi açısından bakıldığında, iş yükü, idare ve iletişim zorluğundan dolayı dezavantaj oluşturabilmektedir (Poor, 2018: 4).

Temel + Ek Opsiyonlu Planlar

Esnek yan haklar uygulamalarının bu tipinde, çalışanları temel ihtiyaçları olabilecek sağlık sigortası, hayat sigortası gibi yan haklar sunulması ile birlikte, kendilerinin seçebileceği birtakım ek haklar da verilmektedir. Örneğin, bir inşaat işçisinin kaza sonucu sakatlık hakları ile ilgili yan hakkı seçmemesi, böyle bir kaza durumunda ailesinin ve kendisinin finansal zorluklar içerisinde kalması olarak karşımıza çıkabilecektir. Bu gibi hatalara yer verilmemesi için, işveren hayat, sağlık ve sakatlık sigortalarını çalışana zorunlu tutarak, geri kalan paketini düzenlemesini çalışana bırakarak bu gibi risklere çözüm bulabilecektir. (Mathis vd. 2010: 458) Bu şekilde şirket her çalışana belirli temel yan haklarını sunarken, yan hakları maliyetlerini daha stabil maliyete indirgemeyi amaçlamaktadır (Decenzo vd. 2010: 376).

Esnek Harcama Hesapları

Esnek harcama hesaplarının ortaya çıkışı Amerika'da esnek yan haklar uygulamaları üzerine çıkarılan vergi muafiyeti kanunu üzerine popülerlik kazanıp, uygulanmaya başlamıştır. Amerika'da örnekleri görülen bu uygulama Amerika Birleşik Devletleri kanunlarınca (Title 26, Section 125 of the United States Code) kuralları ve şartları ortaya konularak kesin çizgilerle belirlenmiştir. Bu şekilde belirlenen bir plan ile, çalışan satın aldığı yan haklar sayesinde, belirlenen kurallara uygun olan yan haklarında gelir vergisinden muaf tutulmaktadır. Örneğin; aylık üç bin dolar kazanç elde eden bir çalışan, her ay yüz dolarını esnek harcama hesabına yatırılmasını isteyebilir. Bu tutar ile yasal koşullar dahilinde gelir vergisine tabi olmaksızın, kanunen sınırlandırılmış sağlık sigortası, hayat sigortası, engellilik sigortası, aile bireylerine sigortalar gibi yan hak talebinde bulunabilmektedir (Mathis vd. 2010: 457). Esnek harcama hesapları kullanan şirketlerin uygulamalarında herhangi yasal ihlallerle karşılaşmaması için alanında uzman danışmanlık şirketleri ile çalışması ya da bünyesinde bir uzman çalıştırmaları tavsiye olunmaktadır. Esnek harcama hesapları içerisinde toplanan yan haklar sadece önceden belirlenen miktarlarda harcanabilir, bir hak için ayrılan miktar kullanılmadığı takdirde, diğer bir hakkı satın almak için kullanılamaz. Her hakkın hesabının ayrı tutulması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanların yanlış anlamasına engel olmak için, konunun tüm detaylarının çalışanlara anlatıldığından emin olunmalıdır (Decenzo vd. 2010: 375).

Esnek Yan Haklar Avantaj ve Dezavantajları

Esnek yan haklar uygulamalarına sahip şirketler hem kendi çalışanlarına hem de adaylara daha çekici gelmektedir. İşe alım ilanlarında farklı avantajlar sunularak adayların dikkatini çekmek isteyen şirketler, birbiriyle uyumlu tatmin edici toplam ödül paketleri ve esnek yan haklar paketleriyle rekabet ortamında öne çıkmak istemektedirler (Reilly, 2010). Yan hak seçimlerini çalışanların yaşam tarzlarına, ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi konusunda fayda sağlayarak, çalışanları elde tutma konusunda avantaj sağlayacaktır. Sadece parasal anlamda değil, psikolojik anlamda da çalışanları değiştirmenin maliyetinin yüksek olmaktadır. Bir kişi işten ayrıldığında; işe alım danışmanlığı vb. süreçlerin getirdiği ek maliyetler sonrasında yeni çalışanın işe

oryantasyonu gibi ekstra masraf, zaman ve iş yükü ortaya çıkacaktır. Dolaylı olarak ise işlerin akışının bozulması, yeni çalışanın adaptasyonunda oluşabilecek zorluklar mevcut çalışanlar üzerinde stres ve endişe yaratabilmektedir. (Wells, 2004: 4). Çalışanların hayatlarındaki bekarlık, evlilik, çocuk sahibi olma, kişisel gelişim beklentileri gibi çeşitli dönemlerinde değişebilen ihtiyaçları sonucunda yan hakların giderek daha fazla çeşitlenen, talepkar ve yaşlanan bir iş gücünün beklentilerini karşılaması gerekmektedir (Hutchinson, 2004: 2). İş ve aile arasındaki dengeyi güçlendirme imkânı sağlayan esnek yan haklar uygulamaları, çalışanların yaşam rollerinin ikiliğini sağlıklı kılmak adına çalışan yardım programları sunarak iş/aile entegrasyonuna destek sağlama, esnek çalışma imkanı, doğum izinleri, babalık izinleri, iş ve aile dengesine bağlı stres, işyeri memnuniyeti gibi konularda insan kaynakları personellerine destek olma ve yenilik sunma imkanı vermektedir (Kelly, 2012: 219). Esnek yan haklar uygulamalarının bir başka avantajı ise çalışanlarda yan hakların masraf ve değerlerinin daha çok bilinmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hangi yan hakları sahip olacakları kararının çalışanlara verilmesi ile çalışanlar, yan hakların masraflarının farkına varmaya başlamışlardır. Bu bağlamda, esnek yan haklar uygulamaları, çalışanların gözünde maliyet yönetiminin şeffaflaştırılmasını sağlamıştır (Poor, 2018: 3). Şirketlerin yan haklar sunmak için yaptıkları harcamalarında, paranın karşılığını daha iyi almalarını sağlayacaktır. Şirketler tüm çalışanlara aynı çeşit ve ölçüde yan hak sunmak yerine, çalışanlara harcayacakları bir fon sağlayarak gereksiz ve fayda sağlamayan maliyetlerden uzaklaşacaklardır (Armstrong, 2019: 308). Esnek yan hakları uygulamalarının avantajları olduğu kadar birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar, dezavantajdan daha çok birtakım zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirli yan hakların herkese aynı şekilde sunulduğu bir firmaya kıyasla, çalışan sayısının çokluğu ve her bir çalışanın yaptığı bireysel seçimlerin kaydının tutulması durumunda firmalar birtakım zorluklar yaşamaktadır. Bu kayıtların tutulabilmesi sofistike bilgisayar programlarının kullanılmasını ve uzman bir ekibi gerekli kılmaktadır; dolayısıyla yüksek masraflı olmaktadır. Bilgisayar teknolojilerinden faydalanılarak hazırlanan esnek yan haklar programlarının kullanılması şirket bünyesindeki personel sayısına bağlı olarak bir ya da birkaç uzman personel gerektirmektedir. Bilgilerin yüklenmesi, işlenmesi ve yıl boyunca gerek yeni hak ve personelin sisteme eklenmesi gerek fiyatlandırma çalışmaları yapılması, çalışanlara bilgi ve tecrübenin aktarılması için iletişim kampanyaları vs. yapılması idaresi beceri, uzmanlık ve zaman gerektiren işlemlerden oluşmaktadır. (Bloom vd. 1986: 14). Bahsedilen zorluklara rağmen, programın uygulanmaya başlamasıyla birlikte yan hakların maliyetlerini analiz edebilme, izleme kolaylığı sağlayan yazılımlar sayesinde her çalışanın yan haklar tercihlerini kişiselleştirilmiş veriler ile değerlendirme imkanı sunabilmektedir (Stredwick, 2013: 265). Bir başka zorluk ise, sunulan yan haklar yelpazesinin genişlemesi ile yan hakların çeşitliliği artacak ve çalışanlar daha çok seçim arasından hangisinin kendilerine uygun olduğu kararını vermede zorlanacaklardır. Bu bağlamda, yan haklar paketlerinin hazırlık, seçim ve kullanım aşamalarının tümünde çalışanların aktif olarak sürece dahil edilmesiyle çalışanların fikir ve beklentileri takip edilmeli, seçim aşamasında ise bilgi eksikliğinden kaynaklanan hataların olmaması için insan kaynakları personelleri sürekli iletişimde olmalıdır. Pazarlama yöneticilerinin, yeni ürün veya hizmetleri ölçebilmek için müşteri geri bildirimini beklemesi gibi insan kaynakları da yeni bir yan hak programını çalışanlardan geribildirim alarak değerlendirmelidir (WorldatWork, 2021: 238). Esnek olmayan yan hak programlarında yan hakların fiyatlandırılmasında ölçek ekonomilerinden faydalanıyor iken çalışan tercihlerine göre şekillenen bir programda her yan hak aynı oranda tercih edilmeyebileceğinden maliyetleri arttırabilmektedir. Bu duruma İngilizce literatürde ters seçim ilkesi denilmektedir. Örneğin, sağlık ve yaşam risklerine karşı koruyan bazı yan hakların sadece riskli şartlarda çalışan işçiler tarafından seçilmesi, aksi halde grup indirimi alınabilinecekken bu haklarda daha çok maliyet yaratması olarak karşımıza çıkabilmektedir (Mathis, 2010: 457). Küçük işletmelerde özellikle sağlık sigortası, diş ve göz teminatlarında yüksek primlere sebep olmaktadır. (EBRI, 1993: 23). Bir başka örnek ise isteğe bağlı diş sigortası verilen bir yan haklar programında, sağlıksız dişleri olan kişiler yüksek ihtimalle paketlerine diş sigortasını dahil etmek isteyeceklerdir. Bu durum, diş sigortası talep eden çalışanların belirli bir yan hakta yoğunluğunu artıracaktır. Dişleri sağlam olsa bile paketlerine diş sigortasını dahil etmek isteyen çalışanları daha düşük kapsamlı seçeneklere geçmeye zorlayacak ya da daha yüksek teminat ödemesine sebep olacaktır (Bloom vd. 1986: 15). Ters seçim ilkesi , sigortalanan çalışanın kendi riskleri hakkında sigortacıdan daha fazla bilgiye sahip olduğu, bir sigortanın amaçlanandan daha yüksek risk grubundaki sigortalananlar tarafından talep görmesi sonucunda oluşmaktadır. Sonuç olarak, bir ters seçim sarmalı ortaya çıkarak planın sürdürülebilirliğini kısıtlamaktadır (Ng, 2022: 294).

Sonuç

Coğrafya değiştikçe, ülkelerin siyasi, ekonomik, sosyal koşul ve olanakları da değişmektedir. Bu koşul ve olanaklar içerisinde şekillenen toplum değerleri, çalışanların işyerlerinden beklentilerini şekillendirdiği gibi

işverenlerin de çalışanlara karşı tutum ve davranışlarını da şekillendirmektedir. Bu bağlamda, bir ülkede ya da şirkette başarı sağlamış bir şirket politikasının başka bir şirkette başarı sağlayacağını düşünmek yanlış bir varsayıma sebep olabilmektedir. Çalışanların şirketlerinden bekledikleri faydalar ve şirketlerin ülkenin yasal ve ekonomik koşullarında sunabileceği imkanlar arasında bir denge oluşturulması sağlıklı bir yan haklar politikasının oluşturulmasında büyük öneme sahiptir. Giderek daha çok şirket tarafından verilmeye başlanan esnek yan haklar uygulamaları, piyasadaki diğer rekabetçi şirketlere örnek olmaktadır. Verilen yan haklarda çeşitlilik piyasada şirketin prestijini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu şekilde şirketler, hem dış müşterilerin gözünde, hem de çalışan bağlılığı ve mutluluğunu artırarak iç müşterilerin gözünde iyi bir işveren konumuna yükselmektedir.

Kaynaklar

Armstrong, Michael ve Brown, Duncan. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice : Improving Performance Through Reward, Londra: Kogan Page Limited, 2019.

Armstrong, Michael ve Chapman, Ann. The Reward Management Toolkit : A Step-By-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits. Londra: Kogan Page Limited, 2011.

Barringer, Melissa W. ve Milkovich, George T. A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resources Innovation Working Paper. Cornell University school of Industrial and Labor Relations, Center of Advanced Human Resource Studies, 1997.

Bhatia, Kanchan. Compensation Management. Delhi: Global Media, 2010.

Bloom, David E. ve Trahan, Jane. Flexible Benefits and Employee Choice: Highlights of the Literature. Amsterdam: Elsevier Science & Technology Yayıncılık, 1986.

Decenzo, David ve Robbins, Stephen. Human Resources Management. New Jersey: John Wiley & Sons Yayıncılık, 2010.

Dessler, Gary. Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education Yayınevi, 2005.

EBRI Employee Benefit Research Institute. Flexible Benefits, Choice and WorkForce Diversity July 1993 Brief number 139

Emerson, Lisa ve Prang, Yvonne. "Compensation and Benefits: Essentials of Benefits". Ed. Zeuch Matthias. Handbook of Human Resources Management. Berlin: Springer Yayınevi, 2016. 931-938.

Emerson, Lisa ve Prang, Yvonne. "Benefits". Ed. Zeuch Matthias. Do's and Don'ts in Human Resources Management. Berlin: Springer Gabler Yayınevi, 2015. 127-129.

Giancola, Frank. "Are Employee Benefit Programs Being Given Enough Credit for Their Effect on Employee Attitudes?" Compensation & Benefits Review 44.5 (2012): 291-297

Hewitt Associates ve McKay, Robert. Canadian Handbook of Flexible Benefits. New Jersey: John Wiley & Sons Yayıncılık, 2007.

Hutchinson, Philip. Flexible Benefits. Londra: CIPD Yayıncılık, 2004.

Kelly, Maurie. "Flexible Benefits" Ed. William Rothwell. The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1 : Short Entries. Greensboro: Center for Creative Leadership Yayıncılık, 2012. 217-221

Mathis, Robert ve Jackson, John. Human Resources Management. St. Paul: West Publishing Company, 2010.

Ng, Cherie ve diğer. "Controlling the effects of adverse selection in flexible benefit plans: A pricing-based approach" Insurance: Mathematics and Economics 105 (2022): 293-312.

Perkins, Stephen ve Jones, Sarah. Reward Management: Alternatives, Consequences and Contexts. Londra: Kogan Page Limited, 2020.

Peterson, Dawn. "Employee Benefits" Ed. William Rothwell. The Encyclopedia of Human Resource Management, Volume 1 : Short Entries. Greensboro: Center for Creative Leadership Yayıncılık, 2012. 68-74

Poor, Josef ve diğer. "Flexibility benefits - Cafeteria Plan. How the characteristics of the firms affect the system Cafeteria Plan in Hungary". Journal of Eastern Europe and Central Asian Research 5.1 (2018): 1-20.

Reilly, Peter. "Total reward is a capital idea" Strategic HR Review 9.1 (2010)

Rose, Michael. Reward Management: A Practical Introduction. Londra: Kogan Page Limited, 2022.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer. İşletme. Bursa: Furkan Basım, 2005.

Smith, Ian. "Benefits" Ed. Geoff White ve Jan Drucker. Reward Management: A Critical Text. Florence: Routledge, 2000. 152-177.

Sims, Ronald R. "Employee Benefits: Issues, Challenges and Opportunities". Ed. Ronald R. Sims. Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities. Charlotte: Information Age Publishing, 2006.

Stredwick, John. An Introduction to Human Resource Management. Londra: Taylor & Francis Group, 2013.

Uyargil, Cavide ve diğer. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.

Vidal-Salazar, M.Dolores ve diğer. "Flexibility of benefit systems and firms' attraction and retention capacities". Employee Relations 38.4 (2016): 487-504.

Walker, David. "Employee benefits are the norm, but using them is not". Strategic HR Review 13.6 (2014): 255-259.

Wells, Jamelle. Just Rewards: Reward Your Staff and Reap the Benefits. Sidney: Allen & Unwin Yayıncılık, 2004.

WorldatWork. The WorldatWork Handbook of Total Rewards : A Comprehensive Guide to Compensation, Benefits, HR and Employee Engagement. New Jersey: John Wiley & Sons Yayıncılık, 2021.

WorldatWork ve Lastworldatwork. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards : A Comprehensive Guide for HR Professionals. New Jersey: John Wiley & Sons Yayıncılık, 2007.

Ulakbilge
Sosyal Bilimler Dergisi

EXAMINATION OF THE PROCESS AND THE REASONS FOR TRANSITION TO FLEXIBLE BENEFITS

Yasemin Bal, Sibel Özlem Sevgili

ABSTRACT

In recent years, flexible benefit programmes have gained popularity among many companies since companies want to take advantage of the transition from fixed to flexible benefit plans. A benefits policy, which is in line with company goals and employee expectations will undoubtedly create happy employees and employers. In order to provide a work environment where employees feel happy, the first attempt should be to create a culture where age, gender and socio-cultural differences of the employees are not ignored. The changes in the employee life cycle should be constantly analyzed. In summary, an environment where human resources departments recognize the profiles of employees within the company should be provided. In this context, the human resources department has an important responsibility. A human resources policy that reflects the strategic goals of the company should create a balance between the cost constraints of the benefits budget and meeting employee expectations. Within the scope of this study, it will be mentioned for which purposes the companies want to offer their employees benefits. In line with human resources objectives, the expectations behind their transition from fixed benefits to flexible benefits policies will be examined. In the transition process, the stages of determining the business need, setting up the project team, preparing the preliminary design, getting assistance for technology, communication, legal and financial support will be mentioned. The link between companies' compensation and benefits strategies and flexible benefits policy are closely interrelated depending on the companies' decision on the level of choice given to employees and the level of control on cost of benefits. Companies' flexible benefits strategies will therefore affect the decision of flexible benefits types; cafeteria plan, modular plan, core plus optional plan, flexible spending accounts types, which will be emphasized in detail. Finally, the advantages and disadvantages of flexible benefits plans for both employers and employees will be discussed and an evaluation will be made.

Keywords: Flexible benefits, fringe benefits, cafeteria plans, modular plans, core plus optional plans, flexible spending accounts