

Murat Demirođlu anısına..

(Y)etkin İİK

PwC İnsan Yönetimi Bülteni

Eylül - Ekim 2014





PwC İnsan Yönetimi Bültenimiz olan (Y)etkin İK'nın Eylül-Ekim sayısından merhaba.



**Yıl-1 Sayı-4
Eylül - Ekim 2014**

(Y)etkin İK

**PwC İnsan Yönetimi
Bülteni**

Yaz mevsimini geride bırakarak başladığımız Eylül ayı, hem içinde bulunduğumuz takvim yılının bitmesine yaklaşımları ile bağlantılı olarak değerlendirmelerin yapıldığı hem de bütçe çalışmalarına odaklanılan bir dönem. Bütçe çalışmaları dediğimizde ise stratejiler, kısa ve orta vadeli hedefler, ciolar, giderler gibi bir çok konu gündeme geliyor. İnsan Kaynakları profesyonelleri olarak söz konusu bütçeyi gerçekçi ve birbiri ile tutarlı veriler ile destekliyor olmak çok kritik. Aslına bakarsak; Stratejik İK rolünü oynamaya giden yol biraz da buradan geçiyor. Bu sayımızda ele aldığımız Bütçeleme Döneminde İnsan Kaynakları konulu yazımızın faydalı olacağını düşünüyoruz.

Yakın dönemde Yabancı Çalışanların Sosyal Güvenlik Muafiyetleri ile Çalışma İzinleri

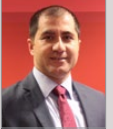
konularında yapılan değişiklikleri ele alan yazılarımızı keyifle okuyacağımızı umuyoruz. Özlük dosyaları ile ilgili konuları da yeniden bir hatırlamak istedik bu sayımızda.

Son zamanlarda yaptığımız araştırma ve görüşmelerde kurumların birçok alanda değişim planladığını ve yaptığını görüyoruz. Bazıları küçük, bazıları ise büyük olan bu değişimlerim başarılı şekilde hayata geçebilmesi ancak etkin bir Değişim Yönetimi ile mümkün olabiliyor. Biz de hem bu sayımızda yer ayırdık hem de Ekim ayında başlayacak olan İK Uzmanlık Programımızda ayrı bir konu olarak ele almaya başlıyoruz.

Biten yılı değerlendirme ve yeni yıla hazırlanmak derken tabii ki araştırmalar ve kıyaslama çalışmaları büyük değere sahip.

Kısa kısa bölümümüzde, PwC olarak yaptığımız araştırma sonuçlarından özetlere yer verdik. Detaylarına ilgili linklerden ulaşabileceğiniz bu araştırmalardan ayrı olarak da yakın zamanda PwC Türkiye olarak yapacağımız araştırma duyurularını sizlerle paylaşıyoruz ve paylaşmaya devam edeceğiz. Katkılarımız ile daha anlamlı olacak bu araştırma sonuçlarını da yine bir sonraki sayımızda paylaşabileceğiz. Katkı için şimdiden teşekkürler.

Görüşmek üzere...



Murat Karakaş

Kıdemli Müdür


PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

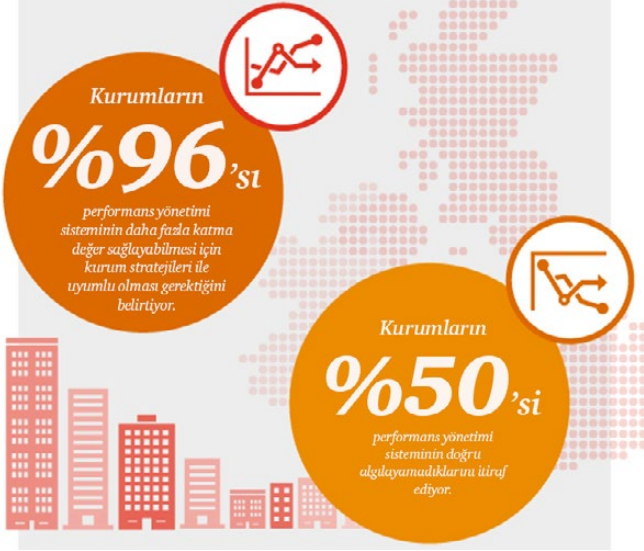
Tel: +90 212 326 6958

E-posta: murat.karakas@tr.pwc.com

Performans Yönetim Sistemi'nden daha fazla verim alma:

Kurumlar performans yönetimi sisteminin kurum hedeflerini desteklemesini istiyor. Ancak bunu tam anlamıyla gerçekleştiremiyorlar.

 Araştırma ile ilgili blog yazılarını, tartışmalar, videoları ve daha detaylı bilgi için:



PwC İngiltere tarafından Temmuz 2014'te yapılan **"Performans Yönetim Sistemi'nden Daha Fazla Verim Alma"** konulu araştırmanın sonuçları yayınlandı:

- Kurumlarda performans yönetimi sisteminin etkin işletilmesi adına neler yapılıyor?

- Kurumlar performans yönetimi sistemden ve sürecinden neler bekliyor?
- Performans yönetimi sistemini doğru yönetmek adına kurumların karşılaştığı engeller neler? Bu engelleri ortadan kaldırmak için kurumlar neler yapıyor?

Bütçeleme ve öncelik belirlemede çalışanların görüş ve beklentilerini dikkate almak

İnsan Kaynakları profesyonelleri olarak, biten yılı değerlendirirken yeni yılın hazırlıklarını da yapmaya başladık. Stratejik İK rolümüzün de gereği olarak kurum önceliklerini dikkate alırken, Çalışanların Temsilcisi rolünü kenara bırakmadan planlamalar yapmak önemli. Bu aşamada da çalışanların görüş, beklenti ve önceliklerini objektif şekilde anlamak çok kritik.

PwC olarak, bu alanda sunduğumuz hizmetimiz ile çalışanlarınızın memnuniyet düzeylerini ölçerek çalışan bağlılığını arttırmak için uygun aksiyon planları oluşturma konusunda yol gösterici raporlar oluşturuyoruz.

Detaylarına aşağıdaki linkten ulaşabileceğiniz hizmetimizi, (Y)etkin İK kanalı ile bize ulaşan müşterilerimiz özel olarak, 15 Ekim 2014 tarihine kadar %25 indirim ile edinebilirsiniz.

PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri ve PERYÖN Kongresi



Resmi sponsor olarak A002 numaralı standta bulunacağımız kongre ile ilgili detaylara buradan ulaşabilirsiniz.

PwC olarak başlangıcından bu yana süreç tasarımı ve saha ziyaretleri ile destek verdiğimiz **PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri** için değerlendirmelerde son aşamaya gelindi.

PERYÖN'ün İnsan Yönetimi alanında başarılı uygulamaları ödüllendirdiği **"İnsan Yönetimi Ödülleri"** bu yıl 7. kez verilecek ve **"İşe Alım"**, **"Performans Yönetimi"**, **"Eğitim ve Gelişim Yönetimi"**, **"Yetenek Yönetimi"**, **"Proje veya Fark Yaratan Uygulamalar"** ile **"İnsan Yönetiminde Liderlik"** kategorisi ödül sahipleri Kasım ayındaki Gala Gecesi'nde açıklanacak.

22. PERYÖN İnsan Yönetimi Kongresi, 04-05 Kasım 2014 tarihlerinde İstanbul Lütfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda yapılacak.



 **Tanıtım dokümanına ulaşmak için tıklayınız**

Çalışan Görüşü ve Bağlılığı Araştırması

- Çalışanlarımızın görüşleri, beklentileri ve performans beklentileri konusunda nasıl etkileyeceğiz?
- Çalışanlarımızın görüşleri ve beklentileri kurumumuzla ilgili nasıl değişmektedir?
- Çalışanlarımız için doğru strateji ve müdahaleler nelerdir?

PwC İncelemeleri Departmanı olarak, yıl boyunca (Ekim'den Ocak'a kadar) çalışanlarımızın görüşlerini ve beklentilerini ölçmek için çalışıyoruz. Bu süreçte, çalışanlarımızın görüşlerini ve beklentilerini ölçmek için çalışıyoruz. Bu süreçte, çalışanlarımızın görüşlerini ve beklentilerini ölçmek için çalışıyoruz. Bu süreçte, çalışanlarımızın görüşlerini ve beklentilerini ölçmek için çalışıyoruz.

Çalışanlarımızın görüşleri ve beklentileri, kurumumuzun stratejileri ve hedefleriyle uyumlu olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Çalışanlarımızın görüşleri ve beklentileri, kurumumuzun stratejileri ve hedefleriyle uyumlu olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

11 farklı bölgede
75 farklı bölgede

11 farklı bölgede
75 farklı bölgede

11 farklı bölgede
75 farklı bölgede

The Future of Work - A journey to 2022



“A Journey to 2022” Oxford Üniversitesi Said İşletme Okulu bünyesindeki James Martin Enstitüsü ve PwC işbirliği ile 2007 senesinden bu yana düzenlenmekte olan “The Future of Work” araştırmasının devamı olarak gerçekleştirildi. Rapor, farklı ülkelerden katılım sağlamış olan 10.000 çalışan ve 500 İK profesyonelinin katkıları ile şekillenmiştir.

Araştırma kurumların hızla değişen bir dünyanın taleplerine nasıl ayak uydurması gerektiğini ortaya koyması ile birlikte, kurumların ileride ihtiyaç duyacakları insanları etkileme, kuruma çekme, elde tutma ve motive etme konularında kendilerini sorgulamalarını da amaçlıyor. Raporunda global ekonomiyi etkileyen bireysellik, kolektivizm, kurumsal bütünleşme ve ticari ayrışma faktörleri analiz edilerek geleceğin iş dünyası için olası üç farklı senaryo ortaya koyulmuştur. Bu senaryoların her birinde insan yönetimi ve insan kaynaklarının rolü ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

Senaryolara göre değişen dünya İnsan Kaynakları Yönetimi’ni nasıl etkileyecektir?

Turuncu Dünya: İnsan kaynakları çoğunlukla işe alım yapan operasyonel bir fonksiyon haline gelirken, diğer insan kaynakları hizmetleri dışarıdan hizmet alınan uzmanlık firmalarının kayacak ve ayrı bir insan kaynakları piyasası oluşacaktır.

Mavi Dünya: Senaryosunda doğru insan için rekabet çok fazla olmakla birlikte kurumların giderek daha gelişmiş yan ödemeler ve sosyal yardım paketleri sunarak istedikleri çalışanları elde etmek/tutmak için büyük çaba harcamak zorunda

kalacakları öngörülmektedir. Bunun sonucunda, kurumlar sadece geleneksel ve standart yan ödemeleri değil, çeşitlenen içerikte, kişiselleştirilebilen ihtiyaçları, metrik odaklı stratejileri ve çalışan performanslarını da dikkate alacaklardır.

Yeşil Dünya: Sosyal sorumluluk firmaların gündemlerinde baskın rol oynayacaktır. Demografik değişimler, iklim, çalışan değerleri ve sürdürülebilirlik iş hayatı için anahtar rol olacaktır.

 [Yapılan araştırmanın detaylı raporuna erişim için:](#)

Araştırmadan öne çıkanlar:

Katılımcılardan %66’sı iş hayatının geleceğini fırsatlar ile dolu bir dünya olarak görmekte ve bu dünyada başarılı olacaklarına inanmakta.


Katılımcılardan %55’i teknolojik devrimlerin önümüzdeki 5-10 yıl içinde insanların çalışma şekillerini değiştireceğine inanmakta.

İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı’nın 11.si başlıyor

İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı’mızın 11.sini Ekim-Aralık 2014 ayları arasında gerçekleştiriyoruz.

İK alanında çalışmaya başlamış yeni mezun veya tecrübeli çalışanlar ile İK’nın belirli alanlarında çalışmalarını yürütmüş olan profesyonellere yönelik olarak tasarladığımız program kapsamında şimdiye kadar 450’nin üzerinde katılımcı ile birlikte olduk. İnsan Kaynakları süreçlerinin yanında SGK, Uluslararası Görevlendirmeler,

İş Hukuku, İletişim, Finans ve Bordro Yönetimi ile Değişim Yönetimi alanlarındaki uzmanların da katılımıyla teorik bilgiler, uygulama örnekleri ve vaka çalışmalarının yer aldığı programın ilk modülü 23 Ekim 2014 tarihinde başlayacak.

 [Program ve eğitimler ile ilgili detaylara ulaşmak için](#)

Yonca Akkuş
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 3797
yonca.akkus@tr.pwc.com



Canalp Büyükuysal
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 6961
canalp.buyukuysal@tr.pwc.com



İK'nın Değişim Yöneticisi Rolü

Değişim yönetimi, en yalın anlatımla, şirketlerin mevcut durumdan istenen duruma geçiş aşamasının yönetilmesi anlamına geliyor. Bu cümle, basit ve anlaşılır gibi görünmekle birlikte beraberinde yanıtlaması çok da kolay olmayan bir takım soruları doğuruyor;

- Nereye doğru değişmek istiyoruz? Hangi çözümü arıyoruz?
- Mevcut durumda neredeyiz? Neden değişime ihtiyaç duyuyoruz?
- Değişimin paydaşlarını nasıl tanımlayabiliriz? Çalışanların değişime hazır olma durumunu nasıl ölçebiliriz? Değişimi "kazasız" atlatmak için elimizi güçlendirecek yöntem ve araçları nasıl bulabiliriz ve etkili şekilde kullanabiliriz?
- Kısacası, değişimin konusu ne olursa olsun, bu geçiş aşamasını nasıl yönetebiliriz?

Makro ölçekte bakıldığında, teknolojik, demografik, ekonomik, çevresel değişkenlere adaptasyon gerekliliği ve buna bağlı organizasyonel gelişim ihtiyaçları şirketleri değiştirmeye zorluyor. İş modeli değişikliğinden, iş süreçlerinde belirli bir alanda yapılan iyileştirmeye, teknolojik altyapı değişikliğinden, organizasyonel veya kültürel dönüşüme geniş bir yelpazede değişim ihtiyaçları ortaya çıkabiliyor. Öte yandan, konusu her ne olursa olsun, işin bir tarafında genellikle "insan" ve "alışkanlıklar" olduğu sürece,

şirketlerin İnsan Kaynakları fonksiyonu değişim sürecinin doğal bir paydaşı haline geliyor.

İnsan Kaynakları Danışmanlığı penceresinden bakıldığında ise, iş yapış şekillerinin değişimiyle beraber, organizasyon yapılanma & iş tanımları ve çalışan yetkinliklerin değişimi, işe alım, performans yönetimi, çalışan gelişimi & kariyer ve yetenek yönetimi süreçlerinin tasarlanması / iyileştirilmesi konuları da şirketler açısından birer değişim gündemi olarak karşımıza çıkıyor. Bu konularda yapılacak değişimlerin şirkette belirli kültürel hazırlık gerektirdiğinin bilinmesi, süreçlerin insana dokunan yanının iyi tespit edilmesi ve belirli bir "değişim yönetimi programı" çerçevesinde yönetilmesi gerekliliği ortay çıkıyor.

Peki, global resme bakıldığında, İnsan Kaynakları fonksiyonları değişimi yönetmeye hazır mı? PwC'nin her yıl gerçekleştirdiği ve bu yıl 17'si yayınlanan CEO araştırması pek öyle olmadığını söylüyor. 68 ülkeden 1,344

CEO'nun %93'ü yeteneği çekme ve elde tutma stratejilerinin değişmesi gerektiğini veya bir şekilde değiştirmeye başladığı ifade ediyor. Öte yandan CEO'ların %61'i, insan kaynakları süreçlerinin dönüşümü için bütünsel bir plan & program başlatılmadığını dile getiriyor. Bu yanıtı veren CEO'ların temel gerekçesi ise, şirketlerinin İnsan Kaynakları fonksiyonunun bu bütünsel dönüşümü yönetmeye hazır olmaması. Öte yandan, kendi İK ekiplerinin yetkin ve hazır olduğunu düşünen CEO'lar ise, bu konularda adım atmaya daha istekli.

Türkiye'de de durum pek farklı değil. PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı olarak 2012 yılında gerçekleştirdiğimiz ve şirketlerin üst yönetim ve İK yöneticilerinin katıldığı Bugünden Geleceğe İK Rol ve Yetkinlikleri Araştırması'nda, "değişim yönetimi*" yetkinliğinin İK'nın tepe yönetimi için en önemli & öncelikli konuların başında geldiği, öte yandan da mevcut durumda en yetersiz kalınan konu olduğunu tespit ediyoruz.

İK ve Yetenek Yönetimi Stratejilerinde değişim ihtiyacı kapıda..



%93

oranında CEO, yeteneği çekme ve elde tutma konusunda **değişim** ihtiyacının farkında



oranında CEO, bu değişim için henüz **ilk adımı** atmadığını ifade ediyor

Peki, “Değişim yönetimi” yapmak derken, neyi kastediyoruz? PwC Yetkinlik Seti içerisinde de karşılığını bulan bu yetkinliğin ana tanımı ve davranış göstergeleri şöyle:

Yetkinlik: Değişim Yönetimi

Ana Tanım: Değişim sürecini koordine etmek ve yönetmek amacıyla değişimin sebebini, kapsamını, faydalarını ve zorluklarını çalışanlara iletilir; zorlukların üstesinden gelinmesi için gerekli olan kaynakları ve desteği sağlar.

Değişim sürecinin sahiplenilmesini sağlayacak ve şevk yaratacak şekilde değişimin nedenlerini ve vizyonunu aktarır.

Değişimin amacını, gerektirdiği performansı ve getirdiği zorlukları paylaşır.

Değişimin hayata geçirilmesi için gerekli olan kaynakları sağlar.

Değişimden olumsuz etkilenen kişilerin problemlerini dinler ve kaygılarını yönetmek için onlara yardım eder.

Değişimi sahiplenecek ve taşıyacak kilit kişileri ya da grupları belirler ve desteklerini alır.

Değişim karşısında kendisi hızlı uyum göstererek değişimi sahiplenme konusunda örnek olur.

Kısaca bir değişim yönetimi sürecinin etkin işleme için sergilenmesi gereken davranış ve tutumlar değişkenlik gösteriyor ve değişim sürecinde hedeflenip, ölçülüp takip edilmesi kurumlaraya fayda sağlıyor.

Diğer yandan, değişimi etkin şekilde yönetebilmek için, farklı vizyon seviyelerine karşılık gelen bir takım soruların sorulup cevaplanması gerekiyor. Değişimin çok boyutlu doğasını belirli bir metodoloji çerçevesinde anlayan ve bir proje yönetimi disiplini çerçevesinde yöneten kurumlar fark yaratıyor.

Özetle değişim, özellikle genellikle işler kötüye gittiği zaman ya da değişim gerekliliği çok güçlü bir şekilde hissedildiğinde,

değişmemenin maliyetinin, değişme maliyetinden daha fazla olduğu durumda gündeme geliyor. Aslında geleceğe hazırlanmanın proaktif bir tutum gerektirdiğinin bilinciyle, işler iyiye gittiği zaman da, “daha iyiye gitmesi” için hazırlanmak gerekliliği, “hayatta kalmak” açısından önem kazanıyor.

Değişimi yönetirken de, tek bir hedef doğrultusunda tüm fonksiyonları kapsayan değişim bakış açısını korumak, düzenli aralıklarla değişim sürecini gözden geçirmek ve etkilerini incelemek, pilot uygulama yapmak, başarıları kutlamak ve deneyimlerden öğrenmek büyük önem arz ediyor.

Belki de hepsinden önce atılması gereken ilk adım, “değişirsek ne olur değil” de “değişmezsek ne olur” sorusunu sorabilmek ve değişimin gerekliliğini ikna edici biçimde şirket yönetimine, çalışanlara diğer paydaşlara anlatabilmek. Sonuç olarak, İnsan Kaynakları fonksiyonunun stratejik olma serüveninde, değişim liderliği şapkası da İnsan Kaynakları liderlerine ve bütünsel olarak bu fonksiyona güç kazandırıyor.

Yetkinlik: Uyum Sağlama

Ana Tanımı: Yeni durumlara, yaklaşımlara, işlere veya değişimlere karşı olumlu tavrı içerisinde olmak amacıyla yenilikleri veya değişimleri anlamaya çalışır ve hayata geçirir.

Yeni durumları, yaklaşımları, işleri veya değişimleri anlamak ve öğrenmek için çabalar.

Yeniliklerin veya değişimin zorlukları karşısında hayal kırıklığına uğradığında duygusal olarak olumlu bir tavrı sürdürür.

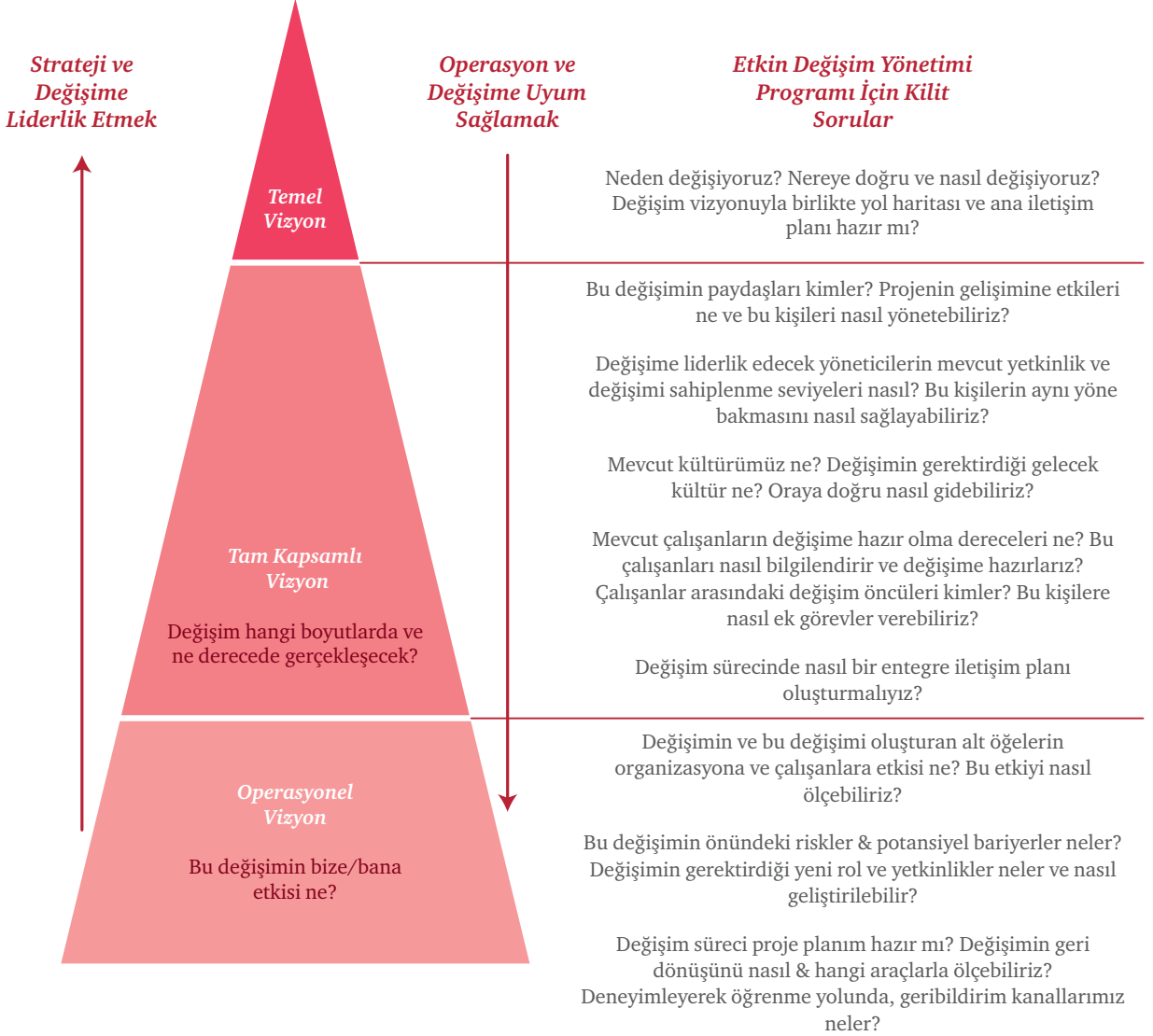
Yeniliklerin veya değişimin zorlukları karşısında yapıcı önerilerde bulunur ve çalışma etkinliğini korur.

Yeniliklerin veya değişimlerin gerekliliklerini yerine getirmek için davranışlarını ve çalışma şeklini uyumlandırır.

Değişim vizyonu her seviyede farklı etkiler gösterebilir ve beklenen yetkinlikler değişir. Temel olarak, yöneticilerden değişim yönetimi yetkinliğini beklediğimiz durumda, çalışanların da bu değişime adapte olmasını

bekleriz. PwC Yetkinlik Seti içerisinde “Uyum Sağlama” başlığı altında yer alan yetkinliğin ana tanımı ve davranış göstergeleri ise şöyle:

Vizyon Seviyeleri



Emrah Akbalaban

Kıdemli Danışman
PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 65 41
emrah.akbalaban@tr.pwc.com

Bütçeleme Döneminde İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları çalışanlarının finansal hesaplamalar ve analizler ile fazlasıyla ilgili olduğu zaman dilimidir yılın son çeyreği. Nedeni; "Personel Bütçesi" hazırlıkları. Şüphesiz, personel bütçesi şirketin gelecek faaliyet dönemindeki finansal hedeflerine ulaşma yolunda hazırladığı en önemli bütçe kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Öyle ki personel bütçesinin toplam şirket bütçesinin %40-50'sini oluşturan şirketler bulunmaktadır.

- İster manuel ortamda dosya oluşturulsun, ister bir bütçeleme programından yararlanılsın, personel bütçesinin mümkün olduğunca basit ve anlaşılır olmasında fayda vardır. Personel bütçeleme sorumluluğu sadece birkaç İK çalışanının sorumluluğunda olabilir, ancak gerektiğinde diğer İK çalışanlarının da personel bütçesi raporlarından faydalanması gerekebileceğini unutmamak gerekir.

Personel Bütçe Kalemleri Hakkında Kısa Kısa..

Baz Ücret: İşgücü planlaması ve şirketin ücret politikası doğrultusunda, gelecek yıl için gerçekleşmesi planlanan ücret artışlarını dikkate alarak hazırlanmalı. Şirketin genel ücret artışlarını bütçelerken ise üst yönetim kararına bağlı olarak;

Peki, şirket kararlarında önemli rol oynayan personel bütçesini en doğru ve etkili bir şekilde oluşturmak için dikkat edilmesi gereken noktalar neler?

Doğru ve etkin hazırlanmış bir personel bütçesi, şirketin hedefleri doğrultusunda elindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanabilmesi konusunda yol gösterici olmakla birlikte, üst yönetimin alacağı stratejik kararların daha sağlıklı ve kontrollü olmasını sağlar.

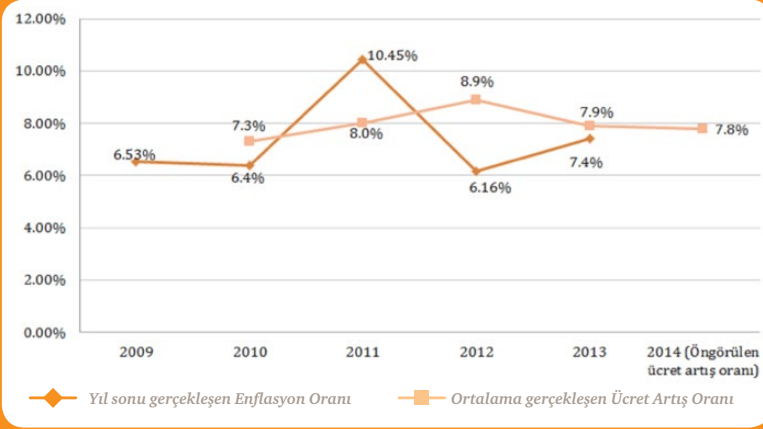
- Doğru bir personel bütçesinin temelini, şirket stratejisi doğrultusunda hazırlanmış norm kadro analizi oluşturur. Bütçede yer alan ücret, yan haklar, eğitim gibi kalemler her ne kadar doğru planlansa planlansa, kurumun hedefleri ve ihtiyaçları doğrultusunda şirkette bulunması gereken işgücü doğru analiz edilememişse, buna bağlı olarak hazırlanan personel bütçesi de doğru olmayacaktır.

- Personel bütçesinin, şirketin diğer bütçe kalemleri ile uyumlu olması, enflasyon tahmini rakamı, kur oranı gibi parametrelerin toplam bütçe genelinde tutarlı olması kritiktir. Bu nedenle İnsan Kaynakları'nın bütçe parametreleri ile bağlantılı olarak diğer departmanlar ile yakın bilgi paylaşımı içinde olması önemlidir.
- Personel bütçeleri bir yıllık dönemi kapsayacak şekilde hazırlanır; ancak sene boyunca aylık ya da çeyrek dönemlerdeki bütçe takipleri ile senaryo çalışmalarının kontrollü bir şekilde yapılabilmesi amacıyla bütçenin ay bazında hazırlanmış olması faydalı olacaktır.

• Enflasyon oranı ile

• Ücret araştırmaları sonucu beklenen genel ve/veya sektörel ücret artış oranlarının bir arada dikkate almak faydalı olacaktır.

Ücret artış oranlarına karar verme sürecinde şirketlerin öncelikli olarak dikkate aldıkları veri enflasyon oranı olmaktadır. Bazı şirketler ücret artış oranlarının belirlenmesinde yıl sonu gerçekleşmesi beklenen enflasyon öngörü verilerini dikkate almakla birlikte, şirketlerin çoğunluğu geçmiş yılın gerçekleşen enflasyon oranlarını dikkate almaktadırlar. PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı Ekibi olarak, farklı yapı ve ölçeklerdeki şirketlerin katılımı ile gerçekleştirdiğimiz "**İK Gündemleri ve Ücret Yönetimi Uygulamaları**" araştırmalarımız sonucunda da, şirketlerin ortalama ücret artışlarının bir önceki yılın gerçekleşen enflasyon oranlarının \pm %2 aralığında şekillendiğini söylememiz mümkündür.



Kaynak: TÜİK (www.tuik.gov.tr), yıl sonu gerçekleşen TÜFE verileri

Eğer performans notlarının ücret artışlarına etki ettiği bir ücret yönetimi sistemi mevcutsa, geçmiş yılların performans notlarına ait trend analizi yapmak ve varsa kullanılan zorunlu dağılım metodunu da dikkate almak da yol gösterici olacaktır.

Genel ücret artışları dışında, sene içinde gerçekleşecek terfi ve atamalar ile bağlantılı kademe değişiklikleri sonucu baz ücretlerde meydana gelecek değişikliklerin de personel bütçesine yansıtılması kritiktir. Öyle ki, terfi alan bir çalışanın yalnızca baz ücretinin değil, prim / bonus, yan haklar, eğitim gibi toplam kazanç paketinin diğer bileşenlerinin de etkilenmesi mümkündür. Bu nedenle terfi / atama dönemlerinin dikkate alınarak çalışanların aylar bazında bireysel bütçelerinin hesaplanması, terfi/ atamalara bağlı bütçe değişikliklerinin kolay takibini sağlayacaktır.

Değişken Ücret: Prim, bonus gibi değişken ücretleri bütçelerken ödemelerin dönemselliği ve hakediş koşulları göz önünde bulundurulmalıdır. Bonus sistemlerinde çoğunlukla geçmiş yılın performans notları doğrultusunda yıllık bazda toplu ödeme yapılırken, satış primi gibi sistemlerde aylık ya da çeyrek dönemler baz alınarak ödeme yapılmaktadır. Genellikle prim ve bonus tutarlarının hedeflenen rakamlar üzerinden bütçelendiğini görsek dahi, önceki ödeme dönemlerinde gerçekleşen fiili rakamların da dikkate alınması önerilir.

Yan Haklar: Sağlık - hayat sigortası, yemek, ulaşım yardımı gibi yan hakların işveren maliyetleri de, varsa gelecek yıl için planlanan düzeltme oranları ile birlikte personel bütçesine yansıtılması gereken bütçe kalemlerinden. Yan hakların bütçelenmesinde işverenin dikkat etmesi gereken en önemli nokta, sağlık sigortası, yemek yardımı gibi vergi muafiyeti olan yan hakları bütçelerken muafiyet tutarlarının göz önünde bulundurulmasıdır.

PwC Türkiye İnsan Kaynakları Danışmanlığı Ekibi olarak 2008 yılından bu yana yürüttüğümüz “İK Gündemleri ve Ücret Yönetimi Uygulamaları” araştırması, şirketlerin mevcut yıl içinde gerçekleşen ve gelecek yıl için beklenen ücret artış oranları ile ücret yönetimi uygulamalarıyla bağlantılı gündem maddelerini ve beklentilerini ortaya koymaktadır.

Sigorta Primleri: İşveren primlerinin hesaplanmasında gelecek yıl için esas alınacak tahmini parametrelerin belirlenmesinde, finans departmanı ile birlikte kurumun bağımsız vergi danışmanı görüşünü dikkate alarak ilerlemek güvenilir bir yöntemdir.

Eğitim: Kurumların çalışanlara eğitim yolu ile yapacağı yatırımı etkin bütçelemenin en önemli koşulu, eğitim ihtiyaçlarının doğru analiz edilmiş olmasıdır. Doğru tespit edilmiş eğitim ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanacak çalışan eğitim bütçelerinde, eğitimci maliyetlerinin yanı sıra eğitim kapsamında öngörülen ekipman, ulaşım, konaklama gibi masrafları da kapsayan bütünsel bir planlama yapılması önemlidir.

Irmak Aydınol

Kıdemli Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 6835

irmak.aydinol@tr.pwc.com



Yabancıların çalışma izinleri ile ilgili gelişmeler ve ihtiyaçlar

Yabancıların çalışma izinleri sürecini düzenleyen yeni Kanunumuz 2014 baharında yürürlüğe girdi. Yeni uygulamalar ilk etapta bir bahar etkisi göstermese de yapılan değişiklikler yavaş yavaş meyvelerini vermeye başlıyor.

Yeni süreçteki en köklü değişiklik olarak, çalışma izni belgesinin hem oturma hem de çalışma izni yerine geçmesi göze çarpyor diyebiliriz. Bu değişiklik ile Nisan ve Mayıs aylarında, oturma izni süresi dolmuş veya dolmak üzere olan ancak yurtdışına seyahat etmesi gereken yabancı çalışanlar ülkeye giriş ve çıkışlarında sorunlarla karşılaştılar. Yine aynı zamanlarda çalışma izinlerini uzatmak durumunda olan yabancıların süreçlerinde gerek **süreç yönetiminde** yaşanan koordine eksiklikleri gerekse yetkili makamlarda yaşanan gecikmeler nedeniyle hem **İK yetkilileri** hem de **yabancılar ve aileleri** yaz öncesi stresli günler yaşadılar.

Zorluklar tamamen geride kalmış değil. Ancak iyi bir **süreç yönetimi** ile yapılan değişikliklerin artlarından ve kolaylıklarından yararlanmak mümkün.

Çalışma izni başvurusunun onaylanmasını takiben, kullanımı ve taşınması kolay çalışma izni kartları işyeri adresine kadar gönderiliyor. Artık yabancı çalışanların **yoğun ajandalarına** bir de oturma izni için emniyet makamları ziyaretlerini eklemelerine gerek kalmadı. Üstelik ek bir işleme gerek kalmadan çalışma izni kartları ile birlikte yabancı adına düzenlenen **yabancı kimlik numaraları** da sistemde otomatik olarak tanımlanıyor. Bu sayede yabancı kişi adına açılacak **banka hesabı**, **SGK işlemleri** gibi süreçlerde yaşanan aksaklıkların da önüne geçilmiş olunuyor.

Çalışma Bakanlığının değişikliklerin oturması adına şimdiye kadar gösterdiği çaba yadsınamaz. Zira sürecin gelişmesi adına gösterilen çözüm odaklı yaklaşım ve gerektiğinde inisiyatif alabilme kabiliyeti kamuda çok sık karşılaştığımız bir durum değil.





Mevcut sorunlar olarak öne çıkan konular elbette ki var.

Bunların başında yabancı çalışanların **aile üyelerinin oturma izinleri** geliyor. Bu başvuruları Göç İdaresi Genel Müdürlüğü merkezlerine vekâleten hala emniyet makamları kabul ediyor. Ayrıca süreçte talep edilen belgelere sağlık sigortası, adresi ispata yönelik kira kontratı gibi maddelerin eklenmesi uygulamada yaşanan aksaklıkları zaman zaman arttırabiliyor.

Sürecin gelişerek değişmesi adına çözüme kavuşturulması gereken bazı ihtiyaçların varlığı göze çarpıyor.

Yönetim kurulu üyelerinin seyahatleri, anlık ihtiyaçlara hızlı yanıt verebilmek adına muafiyetlerin kapsamının ve uygulamalarının derinleştirilmesi, çalışma izni sahibi yabancının eş ve aile üyelerinin

çalışma izni hakkı ile ilgili sınırlamalar bu ihtiyaçların başlıcaları olarak öne çıkıyor.

Her ne kadar iletişimle çözümün mümkün olduğu gözlemlense de; gerek yerel makamların gerekse yurtdışındaki temsilciliklerimizin uygulamalarındaki farklılıkların giderilmesi gerekliliğini söylemek hata olmaz. Malum, değişikliklerin oturması bizde biraz zaman alıyor. Dolayısıyla yetkililere şimdilik biraz daha zaman verelim.

Değindiğimiz üzere, Çalışma Bakanlığı özel sektörün ihtiyaçlarını dinlemek ve mümkünse çözüm getirmek konusunda oldukça istekli. Bu doğrultuda bağlı bulunulan işveren temsilcilerine önerilerinizi iletme iyi bir çözüm yolu olabilir.



Özgür Ekinci

Müdür
PwC Uluslararası Görevlendirmeler
Tel: +90 212 326 6443
ozgur.ekinci@tr.pwc.com

Özlük Dosyaları

İş Yasası, işverenin özlük dosyası düzenlemesini zorunlu tutmakla beraber, özlük dosyasında bulunması gerekli evrak ve kayıtların neler olacağına ilişkin bir bilgi içermemektedir.

Yasa'da genel bir ifade ile işçinin kimlik bilgileri, kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtların özlük dosyasında saklanması gerektiği belirtilmektedir. Özlük dosyası oluşturulmamasına ilişkin idari para cezası uygulanmakta ise de dosya içeriğine ilişkin bir yaptırım bulunmamaktadır.

Özlük dosyalarına ilişkin düzenleme 4857 Sayılı İş Yasasının 75.maddesinde yer almaktadır.

“İşveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler. İşveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu Kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır.

İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak

kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür.”

O halde özlük dosyasında yer vereceğimiz belge ve kayıtlar neler olacaktır. 4857 Sayılı İş Yasası başta olmak üzere 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası ile diğer kanunlar çerçevesinde özlük dosyasında bulunması gerekli başlıca belge ve kayıtları aşağıda sıralamaya çalıştık.

Özlük dosyasında bulunması gereken-önerilen belgeler

1 İş sözleşmesi

Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı yapılması şarttır. Yazılı iş sözleşmesi yapılmayan durumlarda işe başlama tarihinden sonra 2 ay içinde çalışma şartlarını gösteren yazılı bir belge verilmelidir. İş sözleşmesinin ya da iş sözleşmesi düzenlenmeyen hallerde verilmesi gereken yazılı belgenin özlük dosyasında yer alması gerekecektir.

2 İşe giriş-ayrılış bildirimleri

İşçinin işyerinde işe başlama ve işten çıkış tarihleri İş Yasası ile düzenlenen hakların tespiti açısından önemlidir. Bu nedenle işe giriş ve çıkış tarihlerinin belgelendiği bildirimlerin özlük dosyasında saklanması gerekir.

3 Kimlik fotokopisi

İş Yasasının 75.maddesinde işçinin kimlik bilgilerinin özlük dosyasında yer alması gerektiği belirtildiğinden kimlik belgesinin fotokopisinin özlük dosyasında bulunması uygun olacaktır.

4 Adres bilgileri ve kayıtları

Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi üzerinden her vatandaşın bir adresi bulunmakta ve merkezi bir veritabanı ile takip edilmektedir. İşçiye yapılacak tebligatlarda bu adresin esas alınması nedeniyle işçinin sistemde kayıtlı adresini bildirmesi gerekecektir.

5 Aile durum bildirimini

İşçinin asgari geçim indiriminden yararlanabilmesi için doldurulması gerekli olan aile durum bildiriminin ilk işe girişte düzenlenerek verilmesi ve bir suretinin de özlük dosyasında saklanması uygun olacaktır.



6 Sağlık raporu

İlk işe girişte işyeri hekimi tarafından yapılacak muayene sonucu düzenlenecek sağlık raporunun özlük dosyasında yer alması gerekmektedir. İşçi gece çalışacaksa ya da postalar-vardiyalar halinde çalışacaksa düzenlenecek sağlık raporunda bu çalışma şartları açısından uygun olduğunun da belirtilmesi zorunluluktur.

7 Öğrenim durumunu gösteren belge

Bu belgenin varlığı kariyer mesleklerinde daha ön plana çıkmaktadır. Örneğin işyerinde doktor ya da avukat olarak çalışan kişinin mesleği ile ilgili belgeleri özlük dosyasında bulunmalıdır.

8 Varsa özel sağlık durumunu gösteren belge

6331 sayılı Yasa gereği yapılması gerekli acil durum eylem planları, çalışanların karşı karşıya kaldıkları risklerin minimuma indirilmesi için önem kazanmaktadır. Bu çerçevede olası bir iş kazası ve olayda çalışanların korunmasına dönük olarak kan grubu bilgilerinin ve özel sağlık durumunu gösteren belgelerin (ilaç alerjisi, plastik-lateks alerjisi, astım, epilepsi vb.) hızla ulaşılabilecek biçimde özlük dosyasında saklanması uygundur.

9 Askerlik durumunu gösterir belge

1111 Sayılı Askerlik Kanununda değişiklik yapan 6318 Sayılı Kanunun 18.maddesi "yoklama kaçağı, saklı ve bakayaları bilerek resmi ve özel hizmete alanlar Askeri Ceza Kanununa göre cezalandırılırlar" demektedir. Askerlik Kanunu ve Askeri Ceza Kanunu işverene asker kaçakları ile ilgili bir yükümlülük getirdiğine göre işe alınan işçilerin askerlik durumlarının ne olduğunu gösteren bir kaydın (askerlik yaşı geçmiş bulunanlar için) işçiden istenerek özlük dosyasında muhafaza edilmesi uygundur. Bu belge terhis belgesi olabileceği gibi tecil ya da askerliğe karar aldırma belgesi de olabilir.



10 Fazla çalışma onayları

4857 Sayılı İş Yasasının 41.maddesi gereğince fazla saatlerde çalışmak için işçinin onayının alınması gereklidir. Bu onay ilk işe girişte iş sözleşmesi ile alınabilir ancak takip eden her yıl başında ayrıca alınarak özlük dosyasında saklanmalıdır.

11 Çalışma belgesi

Yine İş Yasasının 28.maddesi gereğince işten ayrılan işçiye işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir. Bu belge özlük dosyasında bulunmalıdır.

12 İşçiye yapılan bildirim ve savunma yazıları, disiplin kurulu kararları

İşçiye yapılan bildirimler (görev değişikliği, çalışma koşullarında değişiklik vs.) işçi ile ilgili tutanaklar (işe gelmeme, işe geç kalma, görevini yapmama vs.) işçiden alınan savunmaların da özlük dosyasında muhafaza edilerek olası bir dava ya da denetimde yetkililere sunulmak üzere hazır bulundurulması gerekir.

13 Yıllık izin defteri düzenlenmiyorsa izin kartları ya da formları

Yıllık izin kayıtları her işçi için ayrı olarak kartlarla ya da formlarla takip ediliyorsa işçinin izin kullandığına ilişkin ispat yükümlülüğünün yerine getirilmesi açısından özlük dosyasında bulundurulması uygun olacaktır.

14 Akdin feshinde tazminat bordroları ve diğer ödeme belgeleri

İş sözleşmesi son bulan işçilere ödenen tazminat ve diğer ödemelere ilişkin kayıtlar, tazminat bordroları, iş sözleşmesinin feshinde alınan ibraname, istifa dilekçesi gibi belgelerin de özlük dosyalarında bulunması yerindedir.



15 İşçilerin iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine ilişkin sertifikaları

6331 Sayılı İş sağlığı ve Güvenliği Yasası gereği işçilere verilmesi zorunlu olan iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine ilişkin sertifikaların da yükümlülüğün yerine getirildiğine ilişkin bir ispat belgesi olarak özlük dosyalarında bulundurulması ve olası bir denetimde İş Müfettişlerine ibraz edilmesi uygun olacaktır.

16 Performans değerlendirmeleri

Performans değerlendirmelerine ilişkin kayıtlar da olası bir uyumsuzluk ve denetimde ibraz edilmek üzere özlük dosyasında yer almalıdır.

17 Görevi nedeni ile bulunması zorunlu belgeler

Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için zorunlu olan belgeler de özlük dosyasında yer almalıdır. İş güvenliği uzmanının uzmanlık sertifikası vs. gibi.

18 Engelli çalışanların sağlık raporları ile İş Kurumu yazışmaları

4857 Sayılı Yasanın 30.maddesi gereğince 50 kişinin üzerinde işçi çalıştıran işyerlerinin çalışan sayısının %3'ü oranında engelli işçi çalıştırması gerekmektedir. Bu çerçevede işyerinde çalıştırılan işçilerin engellerine ilişkin sağlık raporları ile bu kişiler ile ilgili olarak yapılan talep ve işe başlatma yazılarının özlük dosyalarında yer alması gerekmektedir.

19 Bildirimler

Çalışanlara yapılan her türlü bildirim, savunma yazısı, tutanak gibi kayıtların özlük dosyalarında yer alması daha sonra karşı karşıya kalınması muhtemel idari denetim ve davalarda ispat yükümlülüğünün yerine getirilmesi açısından yararlı olacaktır.

Sonuç

Özlük dosyasında bulunması gereken evrakların bir bölümü mevzuatın düzenlenmesini zorunlu tuttuğu evraklardan bir bölümü ise ihtiyati olarak düzenlediğimiz ya da muhafaza ettiğimiz evraklardan oluşmaktadır.

Olası bir denetimde ya da yargı sürecinde hem süreci hızlandıran hem de ispat mükellefiyetinin yerine getirilmesine katkıda bulunan bu kayıtların özlük dosyasında bulunması tarafların menfaatinedir.

Bu evrakların önemli bir kısmı çalışanın kişisel bilgilerini içermektedir. Yasa gereği işveren, işçi ile ilgili bilgileri dürüstlük kuralı çerçevesinde ve hukuka uygun olarak kullanmakla mükelleftir. Gizli kalmasında işçinin çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür. Bu nedenle işveren hem özlük dosyalarının düzenlenmesinden hem de muhafazası ve dosyada yer alan bilgilerin güvenliğinden sorumludur.



Rıza EROĞLU
PwC Türkiye
İş Hukuku Kıdemli Danışmanı
Tel: +90 212 326 6421
riza.eroglu@tr.pwc.com

Yabancıların Sosyal Güvenlik Muafiyetindeki Son Değişiklik

Çiftçe vergilendirmenin önlenmesi uygulamalarına benzer şekilde sosyal güvenlikte de mükerrer sigorta primi ödenmesinin önlenmesi amacıyla yabancıların sosyal güvenlik muafiyeti ile ilgili bazı düzenlemeler yapılmıştır.

Bu düzenlemelerden ilkinin ikili veya çok taraflı sosyal güvenlik sözleşmeleri oluşturmaktadır.

İkili veya çok taraflı sosyal güvenlik sözleşmelerinde, “işverenleri tarafından, belli bir işin icrası maksadıyla, geçici olarak diğer ülkeye gönderilen işçiler belli sürelerle (1 yıl, 2 yıl veya iki ülkenin müştereken mutabık kalması şartıyla daha uzun bir süre) çalıştıkları memleketin değil, kendi memleketlerinin sosyal güvenlik rejimine tabi olacakları” şeklinde düzenleme yapılmıştır.

Bu düzenleme sonucunda, sosyal güvenlik sözleşmesi imzalanmış yabancı ülkedeki bir işveren tarafından Türkiye’deki bir işyerine geçici görevli olarak bir yabancı işçinin gönderilmesi ve bu yabancıların sosyal güvenlik primlerinin yurtdışında

öndüğü hususunun sosyal güvenlik formüleriyle (Certificate of Coverage) belgelenmesi halinde, sözleşmede belirtilen süre veya iki ülke yetkili makamlarının mutabık kaldığı uzatma süresi içinde o yabancı için Türkiye’de ayrıca sigorta primi ödenmemektedir.

Yabancıların sosyal güvenlik muafiyeti ile ilgili bir diğer düzenlemede de, 5510 sayılı Kanunu’nun 6 ncı maddesinin (e) bendindeki; “Yabancı bir ülkede kurulu herhangi bir kuruluş tarafından ve o kuruluş adına ve hesabına Türkiye’ye bir iş için gönderilen ve yabancı ülkede sosyal sigortaya tâbi olduğunu belgeleyen kişiler ile Türkiye’de kendi adına ve hesabına bağımsız çalışanlardan, yurt dışında ikamet eden ve o ülke sosyal güvenlik mevzuatına tâbi olanlar sigortalı sayılmazlar” şeklindeki düzenlemedir.

Hukuk normları hiyerarşisi içerisinde TBMM tarafından onaylanmış olan uluslararası sözleşmeler iç hukuk düzenlemelerinin üzerinde olduğundan, yabancıların sosyal güvenlik muafiyeti ile ilgili 5510 sayılı Kanunun 6/e bendindeki bu düzenleme, esas olarak sosyal güvenlik sözleşmesi olmayan bir ülkeden Türkiye’ye geçici görevli olarak gelen yabancıların sosyal güvenlik muafiyeti ile ilgili olarak uygulama alanı bulmaktadır.

Bu çerçevede, sosyal güvenlik sözleşmesi imzalanmamış ülkelerde o ülkenin sosyal güvenlik sistemine tabi çalıştığını ya da kendi çalışmalarından dolayı aylık aldığını belgeleyip Ülkemize geçici görevle çalışmaya gelenler herhangi bir süre sınırlaması olmadan Türk sosyal güvenlik sisteminden muaf tutulmuşlardı.



Sosyal güvenlik sözleşmesi imzalanmamış ülkelerde, o ülkenin sosyal güvenlik sistemine tabi olduğunu belgeleyip ülkemize geçici görevle çalışmaya gelenler, en fazla üç ay süreyle Türk sosyal güvenlik sisteminden muaf olacaklar, üçüncü ayın bitiminden itibaren ise, SGK işe giriş bildirgelerinin verilip, sigorta primlerinin ödenmesi gerekecektir.

Ancak, 11 Eylül 2014 tarihinde yasalaşan 6552 sayılı Torba Kanun ile 5510 sayılı Kanunun yabancıların sosyal güvenliğini muafiyetini düzenleyen 6/e bendinin "e) Uluslararası sosyal güvenlik sözleşmeleri hükümleri saklı kalmak kaydıyla; yabancı bir ülkede kurulu herhangi bir kuruluş tarafından ve o kuruluş adına ve hesabına Türkiye'ye üç ayı geçmemek üzere bir iş için gönderilen ve yabancı ülkede sosyal sigortaya tâbi olduğunu belgeleyen kişiler ile Türkiye'de kendi adına ve hesabına bağımsız çalışanlardan, yurt dışında ikamet eden ve o ülke sosyal güvenlik mevzuatına tâbi olanlar," şeklinde değiştirilmiştir.

Söz konusu düzenleme uyarınca, sosyal güvenlik sözleşmesi imzalanmamış ülkelerde, o ülkenin sosyal güvenlik sistemine tabi olduğunu belgeleyip ülkemize geçici görevle çalışmaya gelenler, en fazla üç ay süreyle Türk sosyal güvenlik sisteminden muaf olacaklar, üçüncü ayın bitiminden itibaren ise, SGK işe giriş bildirgelerinin verilip, sigorta primlerinin ödenmesi gerekecektir.

Bu düzenleme ile esas olarak köprü, hava limanı, tünel, enerji yatırımları gibi büyük projelerin üstlenilmesinde sosyal sigorta prim yükü nedeniyle Türk işverenlerinin rekabet konusunda özellikle ikili sosyal güvenlik sözleşmesi olmayan ülkelere (Çin, Kore, Japonya, Amerika, Meksika vd) mensup yabancı işverenler karşısındaki dezavantajlı durumlarının ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.



Sonuç olarak; bundan sonraki süreçte ikili sosyal güvenlik sözleşmesi imzalanmamış ülkelere Türkiye'ye geçici görevli olarak gönderilen yabancılar üç aydan sonra zorunlu olarak Türk sosyal güvenlik sistemine tabi olacaklarından, bu nitelikte yabancı istihdam eden veya edecek olan işverenlerin gerek iş gücü maliyet hesaplarını yaparken, gerekse SGK nezdinde sigortasız işçi çalıştırma gibi bir duruma düşmemek için yabancıların sosyal güvenlik muafiyeti konusundaki süre sınırına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Celal Özcan

İş ve Sosyal Güvenlik Hizmetleri
Direktör

Tel: +90 212 326 6734

E-posta: celal.ozcan@tr.pwc.com





PwC Türkiye Business School

Eylül-Aralık 2014 Eğitim Takvimi



Eğitimin ismi	Şehir	Tarih	Bölüm
E-Fatura, E-Defter ve E-Arşiv Uygulamaları	İstanbul	23 Eylül 2014	Vergi
Türkiye Ekonomisini Okumak	İstanbul	24 Eylül 2014	Vergi
Temel Vergi ve Muhasebe	İstanbul	1-2-3 Ekim 2014	Vergi
Gümrük Mevzuatı ve Uygulamaları	İstanbul	16 Ekim 2014	Vergi
İlaç Sektöründe Önemli Vergi Konuları	İstanbul	21 Ekim 2014	Vergi
Yurtdışına Yapılan Ödemeler, Vergisel Problemler, Uyarılar, Öneriler	İstanbul	4 Kasım 2014	Vergi
E-Fatura, E-Defter ve E-Arşiv Uygulamaları	İstanbul	5 Kasım 2014	Vergi
Otomotiv Sektöründe Önemli Vergi Konuları	İstanbul	11 Kasım 2014	Vergi
Temel Vergi ve Muhasebe	Ankara	12-13-14 Kasım 2014	Vergi
İleri Düzey Vergi ve Muhasebe	İstanbul	19-20-21 Kasım 2014	Vergi
E-Ticaret Alanında Vergi Uygulamaları	İstanbul	20 Kasım 2014	Vergi
Temel Maliyet Muhasebesi	İstanbul	25-26 Kasım 2014	Vergi
Medikal Sektöründe Önemli Vergi Konuları	İstanbul	27 Kasım 2014	Vergi
Enerji Sektöründe Özellikli Vergi Uygulamaları	İstanbul	28 Kasım 2014	Vergi
Lojistik Sektöründe Güncel Vergi Konuları	İstanbul	3 Aralık 2014	Vergi
Temel Vergi ve Muhasebe	İstanbul	3-4-5 Aralık 2014	Vergi
Gayrimenkul Sektöründe Önemli Vergi Konuları	İstanbul	5 Aralık 2014	Vergi
Perakende Sektöründe Güncel Vergi Konuları	İstanbul	11 Aralık 2014	Vergi
İleri Düzey Vergi ve Muhasebe	Ankara	10-11-12 Aralık 2014	Vergi
İleri Seviye Maliyet ve Yönetim Muhasebesi	İstanbul	16-17 Aralık 2014	Vergi
E-Fatura, E-Defter ve E-Arşiv Uygulamaları	Ankara	17 Aralık 2014	Vergi



Eğitimin ismi	Şehir	Tarih	Bölüm
Kapsamlı UFRS/TMS	İstanbul	17-18-19 Eylül 2014	Denetim
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans ve Finansal Tablo Analizi	İstanbul	25 Eylül 2014	Denetim
Kapsamlı UFRS/TMS	İstanbul	22-23-24 Ekim 2014	Denetim
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans ve Finansal Tablo Analizi	İstanbul	24 Ekim 2014	Denetim
Kapsamlı UFRS/TMS	İzmir	5-6-7 Kasım 2014	Denetim
Kapsamlı UFRS/TMS	İstanbul	12-13-14 Kasım 2014	Denetim
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans ve Finansal Tablo Analizi	İzmir	18 Kasım 2014	Denetim
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans ve Finansal Tablo Analizi	İstanbul	26 Kasım 2014	Denetim
Kapsamlı UFRS/TMS	İstanbul	10-11-12 Aralık 2014	Denetim
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans ve Finansal Tablo Analizi	İstanbul	24 Aralık 2014	Denetim

PwC Türkiye Business School Eylül-Aralık 2014 Eğitim Takvimi



Eğitimin ismi	Şehir	Tarih	Bölüm
Yeni İYUK	İstanbul	23 Eylül 2014	Hukuk
Torba Kanun ile SGK'da ve İş Kanunu'nda Yapılan Değişiklikler	İstanbul	1 Ekim 2014	Hukuk
Güncel Değişikliklerle Sosyal Güvenlik ve İş Hukuku Mevzuatı Uygulamaları	İstanbul	23-24 Ekim 2014	Hukuk
İş Davalarını neden kaybediyoruz?	İstanbul	13 Kasım 2014	Hukuk
Vergi İncelemelerinde Sıklıkla Eleştirilen Konular	İstanbul	19 Kasım 2014	Hukuk
İş Sağlığı ve Güvenliğinde Risklerimiz	İstanbul	12 Aralık 2014	Hukuk



Eğitimin ismi	Şehir	Tarih	Bölüm
İK Uzmanlık Programı I. Modül İşveren Markası (kurum içi ve kurum dışı iletişim) İK'nın Dünü, Bugünü ve Geleceği Organizasyon Şemaları ve İş Tanımları Oluşturma Yetkinlik Modeli Kurma ve İşgücü Planlama ve İşe Alım Süreci Tasarlama	İstanbul	22-23 Ekim 2014	İnsan Kaynakları
İK Uzmanlık Programı II. Modül Performans Yönetimi Sistem Tasarımı Ücret Yönetimi Sistem Tasarımı ve Bordro Uygulamaları	İstanbul	6-7 Kasım 2014	İnsan Kaynakları
İK Uzmanlık Programı III. Modül Çalışan Gelişimi Yönetimi (Eğitim -Kariyer-Yetenek Yönetimi) İK'nın Değişim Yönetimi Rolü İş Hukuku	İstanbul	20-21 Kasım 2014	İnsan Kaynakları
İK Uzmanlık Programı IV. Modül Uluslararası Görevlendirmeler Çalışma Hayatında İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Denetimleri İK'çılar İçin Finans İK Metrikleri ve Kurumların İnsan Yönetimi Performansı	İstanbul	4-5 Aralık 2014	İnsan Kaynakları

PwC Türkiye

PwC, tüm dünyada en üst düzey sektör uzmanlığı ile sunduğu denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri ile müşterilerine aradıkları değeri katar.

157 ülke 184.000'i aşkın çalışanı ile PwC yeni bir yaklaşım ve pratik tavsiyeler üretmek üzere müşterileri ile düşünce, deneyim ve çözüm önerilerini paylaşır.

PwC 1981'den bugüne faaliyet gösterdiği Türkiye'de, İstanbul'da iki, Ankara'da, Bursa'da ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste, yaklaşık 1.400 kişilik profesyonel kadrosu ile Türk iş dünyasının aradığı değeri yaratmak için hizmet sunmaktadır.



PwC Türkiye Ofisleri



Diğer PwC Türkiye Siteleri



Görüş ve önerileriniz için