

(Y)etkin

Murat Demiroğlu anısına..
iK

PwC İnsan Yönetimi Bülteni

Haziran- Temmuz- Ağustos

Yeni bir
döneme
girerken...





PwC İnsan Yönetimi Bültenimiz olan (Y)etkin İK'nın yaz sayısından merhaba.



Yaz ayları genellikle kurumların bir sonraki yıla hazırlık yapmak için planladıkları organizasyonel gelişim projelerini hayata geçirme dönemi. Bu aylarda, kurumsallaşma çalışmalarına hız katmak isteyen şirketlerin, hem İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerine yatırım yapmak, hem de bu konudaki trendleri ve mevzuatsal gelişmeleri takip etmek için zaman ve kaynak ayırdığını görüyoruz.

İnsan Kaynakları yönetimi süreçlerinin merkezinde Performans Yönetimi duruyor diyebiliriz. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar kurumların performans yönetimi süreçlerini ne kadar etkin yürüttüğünü sorguluyor ve ilginç sonuçlar ortaya koyuyor. Biz de konuyla ilgili yapılan geneli yurtdışı kaynaklı araştırmalara değinerek, konuyla ilgili bazı pratik sonuçlar ortaya koymak istedik.

İnsan Kaynakları süreçleri gelişirken, teknoloji kullanımı git gide önemli bir konu olmaya başlıyor. Bazı kurumlar büyük yatırımlar ile bu konuda ciddi yol almışken bazıları ise yeni yeni adapte oluyor. PwC Türkiye olarak 2015'de gerçekleştirdiğimiz "İnsan Kaynakları Teknolojileri" araştırmasına dair çarpıcı sonuçları bu sayımızda bulabilirsiniz.

Bu sayımızda da, sosyal güvenlik alanında yaşanan değişimleri özetleyeceğimiz 3 farklı yazıya yer verdik. İşsizlik sigortasından yararlanma koşulları, sigorta prim teşvikleri ve çeyiz & konut ve doğum yardımı uygulamaları ile bağlantılı yazılarımızı keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Yabancı uyruklu yönetici ve personel istihdam eden çok uluslu firmaların çalışma izinleri ile ilgili yazımızda

da, özellikle İK yetkilileri ile bağlantılı yaşanan gelişmeleri sizlerle paylaşıyoruz.

İnsan Kaynakları yönetiminde, araştırmalar ve kıyaslama çalışmaları büyük değere sahip. Kısa kısa bölümümüzde, PwC Türkiye olarak başlatmayı planladığımız 11. Yeni Mezun Ücretleri Araştırması ve Sosyal İşe Alım Araştırması ile ilgili kısa duyurularımızı ve global araştırmalarımızla ilgili bilgileri bulabilirsiniz.

Keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere...

**Yıl-2 Sayı-6
Haziran- Temmuz-
Ağustos 2015**

(Y)etkin İK

**PwC İnsan Yönetimi
Bülteni**



Bilgülay Yaşar
PwC İnsan Kaynakları Hizmetleri
Şirket Ortağı
Tel: +90 212 326 6094
bilgutay.yasar@tr.pwc.com

PwC 2014 Global Mobilite Araştırma sonuçları açıklandı



 Global sonuçlar ile ilgili detaylı bilgiye aşağıdaki linkten ulaşabilirsiniz.

2014 yılında 193 yöneticinin katılımıyla gerçekleşen “Global Mobilite Araştırması”nın sonuçları açıklandı.

Öne çıkan başlıklar şöyle:

- Araştırmaya katılan kurumların % 89'u gelecek 2 yıl içinde uluslararası çalışan dolaşımını artırmayı planlıyor.
- Katılımcı kurumların hali hazırda çalışanlarının yüzde 1,6'sı uluslararası görevlerde bulunmakta.
- Katılımcı kurumların yüzde 96'sı uluslararası görevlendirmenin nedenini iş ihtiyaçları olarak açıklarken, yüzde 85'i görevlendirme yapılan lokasyondaki yetenek açığını kapamak olarak açıklıyor. Öne çıkan bir diğer sonuca göre ise, katılımcı kurumların yalnızca yüzde 32'si uluslararası görevlendirmelerin nedeninin çalışanlara global bakış açısı kazandırma olduğunu belirtiyor.
- Katılımcı kurumların sadece yüzde 8'i gelişmiş ve yenilikçi bir uluslararası görevlendirme programı olduğuna inanıyor.
- Araştırma, uluslararası görevlendirmelerin ana işlevinin “operasyonel”den “stratejik”e kaydığını gösteriyor. İK'nın gitgide gelecekteki mobilite ihtiyaçlarına cevap vermesi ve global yeteneğin gelişimine önem vermesi bekleniyor.

2014 Family Business Survey

Up close and professional:
the family factor

PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması sonuçları açıklandı

40 ülkede toplam 2378 farklı kurumdan gelen görüşler doğrultusunda hazırlanan “PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması”, aile şirketlerinin tüm dünyada ekonomilere ve toplumlara yaptığı önemli katkının altını çiziyor.



11. PwC Başlangıç Ücret Araştırması Başladı...

Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin yeni mezun çalışanları için sağladıkları ücretler ve yan hak uygulamaları ile ilgili güncel kaynak oluşturma çabası ile gerçekleştirilen PwC Yeni Mezun Ücret ve Yan Haklar Araştırması’nın 11.si başlıyor. Ücret ve yan hak uygulamaları ile ilgili kurumlar için dış kıyaslamaya yönelik bir “referans noktası” oluşturmayı hedefleyen araştırmamıza veri sağlayarak katılmak ve raporu ücretsiz edinmek istiyorsanız bizimle irtibata geçebilirsiniz. ► goznur.ermerak@tr.pwc.com



Org DNA Profiler® Survey



Teste ulaşmak için linke tıklayınız.

Şirketinizi ne kadar iyi tanıyorsunuz?

**İnsanların kişilikleri olduğu gibi
şirketlerin de kişilikleri var.**

*Peki, şirketinizin kişiliğini ne kadar iyi
tanıyorsunuz?*

Strateji& “10 minutes on organizational DNA” bu soruya yanıt vermenizi sağlıyor. Bu testte şirketinizin kişiliğini tespit etmeye yardımcı olan 8 farklı bileşen yer almakta olup her bir bileşen, hedeflemiş olduğunuz kurum stratejileri doğrultusunda şirketinizin güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeye yardımcı oluyor.

strategy&
Formerly Booz & Company

Sosyal İşe Alım Araştırması Başlıyor...



*PwC tarafından bu sene ilki
düzenlenecek olan PwC Sosyal
İşe Alım Araştırması başlıyor.*

Bu araştırma ile, işe alım süreçlerinde sosyal medya kullanımının etkinliği, sosyal medya kullanımının işveren markasına katkısı, işe alım görüşmelerinin elektronikleşmesi gibi konuları sorguluyoruz. Araştırmaya katılmak ve raporu ücretsiz edinmek istiyorsanız bizimle irtibata geçebilirsiniz.

► ezgi.roylas@tr.pwc.com

Ezgi Roylas
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 6029
ezgi.roylas@tr.pwc.com



Göznur Ermerak
Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı
Tel: +90 212 326 6960
goznur.ermerak@tr.pwc.com



Bireysel Performans Yönetiminde Yeni Ufuklara

Bir kısmı bilimsel incelemelere dayanan bir kısmı ise doğrudan kurumsal deneyimlerden kalkarak ortaya konulan bulgular, temel olarak şuna işaret ediyor; **“özellikle geçmiş performans eleştirmeye odaklanan performans değerlendirme anlayışı ve çalışanların notlanması, kişinin performansı üzerinde sandığımız kadar etkili olmayabilir”!**

“Yüksek Performans”ı Tanımlamak

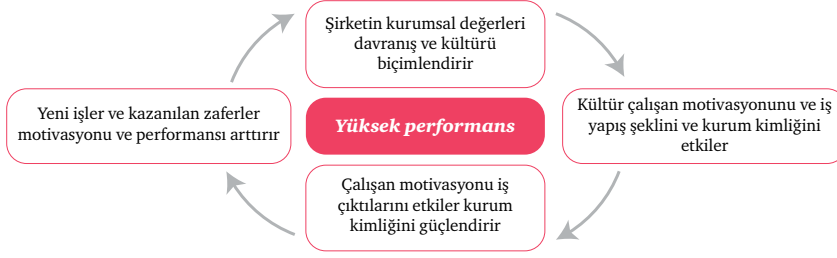
Elbette her sektör ve her kurum kendi dinamikleri doğrultusunda tasarlanmış yaklaşımlara ihtiyaç duyuyor. Kurum için **yüksek performansın tanımının yapılması ve performans sisteminin amacının ortaya konulması** gerekiyor.

Örneğin, bireysel yaratıcılık ve esneklik gerektiren işlerde **yüksek performans kültürü yaratmak** nihai amaç olabilirken, prosedürel ve risk odaklı bakmayı gerektiren işlerde, belirli bir işi belirlendiği şekliyle yerine getirmesi beklenen **büyük bir çalışan havuzu oluşturmak ve bunu korumak** nihai amaç olabilir.

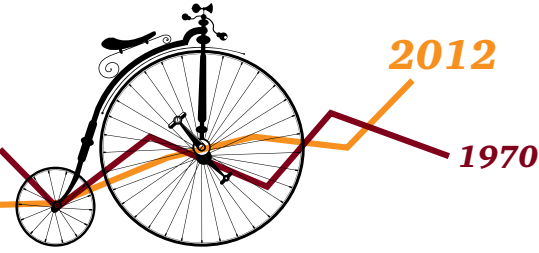


Dolayısıyla, kurumun içinde bulunduğu sektör, kurumun kültürü, işgücü yapısı ve beklentiler, amacı şekillendirirken dikkatle incelenmeli. Bahsedeceğimiz yeni yaklaşım geleneği rafa kaldırmaktan ziyade, **özellikle yüksek performans teşvik etmek isteyen kurumlar** için dikkate alınması gereken bazı somut gerçekleri ortaya koymayı amaçlıyor. Fakat öncelikle performans yönetiminin kısa tarihine bir göz atalım.

Günümüzde, bireysel performansı ölçmeye yönelik tasarlanan geleneksel yaklaşımların sorgulanmaya başladığı bir noktadayız gibi görünüyor. “Geleneksel yaklaşım” derken, dönem başındanotlama ilgili yöneticinin çalışanın hedeflerini belirlediği, dönem sonunda ilgili yöneticinin -gerekliyse diğer değerlendiricilerden de görüş alarak- çalışana bir not verdiği ve bu notun ücret, prim veya terfi süreçleri ile ilişkilendirildiği, alışageldiğimiz sistemden bahsediyoruz.



Performans Yönetiminin Kısa Tarihi



Özellikle yakın tarihe odaklanacak olursak, performans yönetiminde çalışanların derecelendirilmesi ve sınıflandırılması anlayışı 1970'lerde gelişmeye başlıyor. Genellikle 5'li ya da 3'lü değerlendirme skalaları kullanılmakla birlikte, skalaların orta değeri genellikle beklenen performans ifade edecek şekilde tasarlanıyor. Bu dönemlerde yöneticilerin çalışanların neredeyse tümünün skalanın tam ortasında yığılacak şekilde puanlama yapmaya eğilimli olması, zorunlu dağılım ilkesini doğuruyor ki makalede bu yöntemin Jack Welch'in öncülüğündeki General Electric ile başlıyor. Buna göre her performans sınıfında zorunlu olarak bulunması gereken çalışanların oranı tanımlanıyor ve not dağılımı bu ilke etrafında yapılıyor. Wall Street Journal'ın 2012'de yaptığı bir araştırmaya göre Fortune 500'deki şirketlerin yaklaşık %60'ı bu yaklaşımı kullanıyor.*

*Kaynak: Strategy&, strategy+business issue 76 autumn 2014, "Kill Your Performance Ratings, Neuroscience shows why numbers-based HR management is obsolete"

Mevcut Performans Yönetimi Sistemlerinde Sorun Nerede?

PwC US tarafından 2014'te yapılan bir araştırmadan çıkan önemli sonuçlar şöyle;

%96

- Katılımcıların %96'sı performans yönetimi sisteminin kurum stratejileri ile ilişkili olması gerektiğini dile getiriyor, fakat yalnızca %50'si bunu etkin yapabildiğini söylüyor.

%71

- Katılımcıların %71'i hedef belirleme sürecinin zor ve karmaşık olduğunu ifade ediyor.

%89

- Katılımcıların %89'u yöneticilerin çalışanlarıyla negatif anlamda eleştirel bir diyalog kurmaktan kaçındığını ya da bu konuda yetkin olmadığını dile getiriyor.

%15

- Geleneksel performans yönetimi sistemi araçlarının en iyi ihtimalle çalışanların bireysel katkılarının ayırt edilmesine ve kişiye göre ödüllendirme yapılabilmesine olanak tanıdığı söyleniyor. Katılımcıların sadece %15'i, bu sistemlerin çalışan bağlılığı ve motivasyonuna olumlu etki yaptığını ortaya koyuyor.

Kaynak: <http://www.pwc.co.uk/human-resource-services/getting-more-value-from-performance-management.jhtml>

Şirketler mevcut yaklaşımın ne gibi dezavantajlarını yaşıyorlar?

- Karmaşık performans yönetimi sistemleri, çalışanların benimsemesi, uygulaması ve sürekliliğinin sağlanması açısından problem yaratabiliyor.
- Günümüzde çoklu yönetici ile farklı projelerde yer alma tarzının gitgide artması ve bunun değerlendirme sürecini zorlaştırması değerlendirme süreçlerini zorlaştırabiliyor ve objektifliği tehlikeye atabiliyor.
- Geri bildirimlerin genellikle dönem sonlarında verilmesi eğilimi, geçmişe yönelik değerlendirmelerin niteliğini düşürebiliyor. Yöneticiler genellikle, zor diyaloglardan ve olumsuz geri bildirimlerden kaçınma eğiliminde olabiliyorlar.
- Sayıları gitgide artan yeni nesil, geleneksel performans yönetimi prosedürlerinin faydasına inanmıyor ve yöneticilerinden “gerçek” yönlendirmeler bekliyor.



- Performans notlarının zorunlu dağılımı gibi sınıflandırmaya dayalı uygulamalar, çalışanların diğerleri ile kıyaslandığı algısını pekiştirdiği için adalet ve güven duygusunu sarsabiliyor.

Strategy& tarafından yayımlanan bir araştırmada ise özellikle performans yönetimi sisteminde çalışanı **“notlama”** olgusunun negatif etkilerine odaklanılıyor;

- Çalışanların notlanması olgusunun, büyük bir çalışan grubu için – performansları iyi olsa bile- doğal bir **“karşı koyma” refleksi** yarattığı dile getiriliyor ve bunun kişi için “vahşi bir hayvan ile karşı karşıya olma” durumundakine benzer bir nörolojik etki yarattığından bahsediliyor. Bu durum **geri bildirimde kapalı olma** halini de beraberinde getirdiği ifade ediliyor.

- Geleneksel performans değerlendirme anlayışının, çalışanın **“daha iyisini yapabileceğine”** olan inancını sarsabileceği ifade ediliyor. Araştırma aynı zamanda, çalışanların **başarısızlık olasılığı barındıran & risk taşıyan eylemlere eğilimini gitgide azaltabileceği** ifade ediliyor.
- Dolayısıyla yüksek performansı hedefleyen kurumların, her çalışanın organizasyonda oynadığı kendine has rolü benimseyerek, **kıyaslama ve sınıflandırmaya odaklanmadan kişinin kabiliyetlerini arttırmaya gayret etmesi** gerektiğini söylüyor.

*Kaynak: Strategy&, strategy + business issue 76 autumn 2014, “Kill Your Performance Ratings, Neuroscience shows why numbers-based HR management is obsolete”

Peki, alternatif nedir?

Bu konuda yapılan araştırma ve yenilikçi uygulamaların tarihi çok eskiye uzanmasa da özellikle batıda, genellikle teknoloji odaklı şirketlerde bazı iyi uygulama örnekleri kendini gösteriyor. Bu uygulamaların ortak noktaları ise şunlar;

Kurum değerlerinin çalışanlarca hissedilebilir olmasını sağlamak ve çalışanlardan beklenen davranışsal yetkinlikleri değerler etrafında şekillendirmek

Yıllık performans yönetimi döngüsünde karşılığını bulan rutin sene sonu görüşmelerinin yerini sürekli gözden geçirmeye ve anlık geri bildirim bırakmasını sağlamak

Geri bildirim verirken odağın geçmişten ziyade gelecek olmasını sağlamak; yani çalışanın başarısızlıklarına değil, alınabilecek dersler ışığında gelişim alanlarına odaklanmak ve koçluk vermek

Performans yönetimi sistemi tasarımlarında sürecin teknik ve altyapısal işleyişi kadar yönetici becerilerine de yatırım yapmak

İK'nın yönetici – çalışan diyaloglarını şansa bırakmamak adına görüşme süreçlerini de tüm detayları ile yapılandırmak ve ideal görüşme süreçlerini örnekleyen yönetici – çalışan kılavuzları, örnek geri bildirim videoları gibi araçlarla performans yönetimi becerilerini desteklemek

Performans notlarının zorunlu dağılımı metodunun etkinliğini sorgulamak, sınıflandırmaya dayalı yaklaşımlar yerine bireysel gelişim planlarına odaklanmak yerine kişinin katkısını somutlaştırmaya ve bireysel gelişim planlarına odaklanmak

Performans yönetimi sürecinin çalışanlarca nasıl algılandığının ve etkin işleyip işlemediğini sürekli sorgulamak ve iyileştirme aksiyonlarını planlamak

Dönemsel performansı parasal teşviklerle ilişkilendirirken adalet ve güven duygusunu tatmin etmenin önceliğini sağlamak, en az dönem sonu parasal teşvikler kadar, anlık ödüllendirmeye, kariyer gelişimine ve eğitim & gelişim aktivitelerine odaklanmak ve birey kadar takım olgusunu da ön plana çıkarmak

Temel değerlere sadık kalmak suretiyle çalışan çeşitliliğini & farklılıkları teşvik etmek.

Emrah Akbalaban

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



İnsan Kaynaklarının Teknolojiyle Sınavı

Günümüzde bilgi teknoloji çözümleri, kurumların neredeyse büyük çoğunluğu tarafından farklı iş süreçlerinde gerek iş verimliliğini artırmak, gerek zaman veya maliyetten tasarruf sağlamak adına tercih edilmekte. Özellikle insan kaynakları fonksiyonuna yatırım yapan kurumlarda, insan kaynakları teknoloji çözümlerinin kullanımına ve bunun yaygınlaştırılmasına yönelik yatırımlar yapıldığını görüyoruz. İnsan kaynaklarının “**personel işleri**” statüsünden, “**stratejik insan kaynakları**”na doğru adım attığı olgunlaşmış kurumlarda, birçok farklı İK sürecinde teknoloji çözümlerine geçiş yapma ihtiyacı doğuyor. Bu sayede, İK teknolojilerinin sağladığı kolay raporlama, analiz, takip gibi mekanizmalar ile İK çalışanlarının bu konular için harcadıkları “operasyonel” eforun, “stratejik” birer şirket ortağı olma yolunda harcanmasına olanak sağlandığını söyleyebiliriz.

Bizler de PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı ekibi olarak, İnsan Kaynakları’nda teknoloji kullanımına yönelik, Türkiye’de faaliyet gösteren kurumların mevcut uygulamalarını, gelecek planlarını, beklentilerini ve deneyimlerini ortaya koyduğumuz bir araştırma gerçekleştirdik. Nisan 2015’te yayınladığımız “**İnsan Kaynakları Teknolojileri**” raporumuzda, farklı demografik özelliklere sahip toplam 56 kurumu temsil eden görüşleri derledik.

Araştırmaya göre, kurumların çoğunluğunda İK teknolojilerine yönelik bir **yol haritası mevcut**, yani kurumlar İK teknolojileri ile ilgili yatırımlarını, bütçelerini ya da uygulama takvimlerini plana dökmekteler. Bu yol haritaları doğrultusunda, kurumların hangi vadede, hangi süreçler için yatırımlar yapmayı planladıkları da ayrı bir gündem konusu. Kurumların İK teknoloji çözümlerine yapmayı öngördükleri yatırımlar kapsamında önümüzdeki 0-3 yıl içerisinde kurumların ilk 3 önceliği, “Performans Yönetimi”, “Yetenek Yönetimi” ve “Ücretlendirme Yönetimi” süreçleri olarak karşımıza çıkıyor. Bununla birlikte, kurumların büyüklükleri ya da olgunluk seviyesinden bağımsız olarak büyük çoğunluğunun personel özlük bilgileri yönetiminde ve uzaktan eğitim çözümlerinde hali hazırda teknolojik çözümler kullanmakta olduğunu görüyoruz. Personel özlük bilgileri ile birlikte bordro yönetimi gibi en temel İK süreçlerinde, kurumların hali hazırda ağırlıklı olarak dış kaynaklı teknoloji çözümleri kullandığını görmekteyiz.

Kurumların yarısına yakını İK teknolojilerine yönelik bütçelerinde artış planladığını belirtmekle beraber, yatırımlarında ne kadar **yenilikçi** olacakları da dikkat çekiyor. Özellikle son dönemde adını hepimizin sıkça duyduğu “**Cloud**” çözümleri İK profesyonellerinin de gündeminde. Araştırma katılımcılarının yarısı, yapacakları yeni İK teknoloji yatırımlarında Cloud çözümlerini kullanmayı değerlendiriyor. Buna karşılık, mevcutta bu teknolojiden faydalanan kurumların oranının %10’un altında olması dikkat çekici.

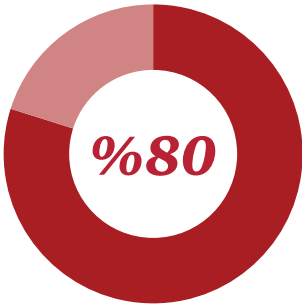


*Yeni teknoloji yatırımlarında
Cloud çözümleri kullanmayı
değerlendiren
kurumların oranı*

Bir diğer yenilikçi çözüm de kuşkusuz “**mobil uygulamalar**”. Araştırma sonucuna göre, İnsan Kaynakları süreçlerinde, özellikle iş akış onaylarının gerçekleştirildiği formlar üzerinde (performans formu onayı, işe alım onayı gibi) çalışanlar mobil olarak işlemlerini yapabilmekteler. Bunun dışında çalışan fihrist kullanımı, çalışanın ekibi ya da kendisi ile ilgili personel bilgilerini görüntülemesinde de mobil teknolojilerden faydalanılmakta.



*Katılımcıların %57’si İK’nın
farklı süreçlerinde **mobil**
teknolojilerden faydalanyor*



*İK teknolojilerine yönelik bir **yol haritasının mevcut olduğunu** belirten kurumların oranı*

Yine yenilikçi, ancak artık günümüzde hemen her kurumun kendini içinde bulduğu “**sosyal platformlar**” da İnsan Kaynakları tarafından yaygın olarak kullanılmakta. Kurumların %82’si, kurumsal iletişim, işe alım süreci, işveren markası çalışmaları gibi özellikle kurumun dış dünyaya dönük faaliyetlerinde sosyal platformlardan / eklentilerden faydalanıyorlar.



*Kurumsal iletişim, işe alım, işveren markası gibi farklı süreçlerde **sosyal platformlardan** yararlanan kurumların oranı*

Kurumların iç veya dış kaynaklar kullanarak büyük yatırımlarla hayata geçirdiği teknoloji çözümlerinin, her zaman kurumun beklentilerini karşılamadığını görebiliyoruz. Bu anlamda, kurumların İK teknolojilerinden beklentileri hız, içerik ve kullanım kolaylığı açısından oldukça yüksek olabiliyor ya da teknoloji yatırımları için ihtiyaca en uygun tedarikçi ve ürün seçiminde doğru tercih yapılamayabiliyor. Araştırma da bize gösteriyor ki, dış kaynaklardan yararlanan kurumların yaklaşık %80’i İK teknoloji çözümlerinin seçiminde ürünün “**fonksiyon**”u ve diğer sistemler ile “**entegrasyon ve esneklik kabiliyeti**”ni göz önünde bulundurmakta. Buna karşılık, kurumların sadece 5’te 1’i mevcutta kullandıkları İK teknoloji



*Kurumların sadece %20’si kullandıkları İK teknoloji çözümlerinden %75-%100 seviyesinde **memnun olduklarını** belirtiyor*

çözümlerinden yüksek derecede (kullanılan ürünler talepleri %75-%100 seviyesinde karşılıyor) memnuniyet seviyesi belirtiyorlar. Bu sonuca paralel olarak, dış kaynaklı İK teknolojilerinden yararlanan kurumların yine yaklaşık 5’te 1’i yaptıkları yatırımın geri dönüşünü alarak, bekledikleri tüm faydayı elde ettiklerini düşünüyor. Bu noktada, İK teknolojilerine yapılan yatırımlarda **kurum beklentilerini karşılayacak tedarikçi ve ürün seçimine** dikkat edilmesinin yanı sıra yapılan **yatırımların geri dönüşünün ölçülmesine** yönelik bir takip mekanizmasının bulunması da önem taşıyor.

İnsan Kaynakları teknolojileri kullanıcılarını ilk başta sadece İK fonksiyonu çalışanları olarak düşünsek de, son kullanıcıların büyük bir çoğunluğunu yönetici ve çalışanlar oluşturmakta. Özellikle “**self-servis**” hizmetler olarak da adlandırdığımız izin, e-bordro, performans yönetimi gibi süreçlerde, tüm kurum çalışanları aynı zamanda son kullanıcılar. Dolayısıyla, İK teknolojilerinden duyulan memnuniyet seviyesi ya da kullanımda karşılaşılan sıkıntılar sadece İK’nın değil, tüm çalışanların kullanıcı deneyimlerine, dolayısıyla kullanıcıların kullanım becerilerine bağlı olarak şekillenebiliyor. Araştırmada ortaya çıkan sonuca göre, İnsan Kaynakları çalışanları self servis İK teknoloji uygulamalarında, kendi ekiplerinin kullanım becerilerini yüksek seviye olarak değerlendirirken, yönetici ve çalışan gruplarının kullanım becerilerini orta / limitli seviyede olduğunu düşünmekteler. Bu noktada da, İnsan Kaynakları’nın yönetici ve çalışanlardaki kullanım becerilerinin artırılmasına yönelik aksiyonlar alması ve İK teknolojilerinin kurum genelinde kullanımının yaygınlaşması ile birlikte, tüm seviyeden çalışanların kullanım becerilerinin gelişeceğini öngörülebiliriz.

İşsizlik sigortasından

kimler, nasıl yararlanabilir?



İşsizlik sigortası nedir?

İşsizlik sigortası; bir işyerinde çalışırken çalışma istek, yetenek, sağlık ve yeterliliğinde olmasına rağmen, kendi istek ve kusuru dışında işini kaybedenlere, uğradıkları gelir kayıplarını kısmen de olsa karşılayarak kendilerinin ve aile fertlerinin zor duruma düşmelerini önleyen, sigortacılık tekniği ile faaliyet gösteren, Devlet tarafından kurulmuş zorunlu bir sigorta koludur.

Kimler işsizlik sigortası kapsamındadır?

- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi ile ikinci fıkrası kapsamında olanlardan bir hizmet akdine dayalı olarak çalışan sigortalılar,
- 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesinde açıklanan sandıklara tabi sigortalılar,
- İstekleri halinde;
- 4857 sayılı Kanuna göre kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan sigortalılar,
- Ticari taksi, dolmuş ve benzeri nitelikteki şehir içi toplu taşıma aracı işyerleri ile Kültür ve Turizm Bakanlığınca belirlenecek alanlarda kısmi süreli iş sözleşmesiyle bir veya birden fazla kişi tarafından çalıştırılan ve çalıştıkları kişi yanında ay içerisinde çalışma gün sayısı 10 günden az olan kişiler,

İşsizlik sigortasının kapsamında bulunmaktadır.

Sigortalı işsizlere hangi hizmetler sunulmaktadır?

Sigortalı işsizlere Kanunda belirtilen esas ve usuller çerçevesinde, İŞKUR tarafından aşağıda belirtilen ödemeler yapılmakta ve hizmetler sağlanmaktadır;

- İşsizlik ödeneğinin verilmesi,
- 5510 sayılı Kanun gereği genel sağlık sigortası primlerinin ödenmesi,
- Yeni bir iş bulma,
- Meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi verilmesi.

İşsizlik sigortası hizmetlerinden yararlanabilme koşulları nelerdir? Hangi belgeler ile nereye başvurulması gerekmektedir?

- 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanununa göre, işsizlik sigortası kapsamında bir işyerinde çalışırken; çalışma istek, yetenek, sağlık ve yeterliliğinde olmasına rağmen, kendi istek ve kusuru dışında işini kaybetmek
- Hizmet akdinin feshinden önceki son 120 gün içinde prim ödeyerek sürekli çalışmış olmak
- Son üç yıl içinde en az 600 gün süre ile işsizlik sigortası primi ödemiş olmak
- Hizmet akdinin feshinden sonraki 30 gün içinde en yakın İŞKUR birimine şahsen ya da elektronik ortamda www.iskur.gov.tr portalı üzerinden başvurarak iş almaya hazır olduğunu bildirmek

koşulu ile işsizlik sigortası hizmetlerinden yararlanılabilmektedir.

Mücbir sebepler dışında 30 gün içerisinde başvurulmaması halinde, başvuruda gecikilen süre, toplam hak sahipliği süresinden düşülmektedir.

İşsizlik ödeneği ne kadar süre ile ödenmektedir?

Hizmet akdinin feshinden önceki son üç yıl içinde;

- 600 gün işsizlik sigortası primi ödemiş olanlara 180 gün,
- 900 gün işsizlik sigortası primi ödemiş olanlara 240 gün,
- 1080 gün işsizlik sigortası primi ödemiş olanlara 300 gün,

süre ile işsizlik ödeneği (kanunda yer alan diğer şartları taşınması kaydıyla) verilmektedir.

İşsizlik ödeneğinin miktarı ne kadardır?

Günlük işsizlik ödeneği, sigortalının son dört aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama net kazancının

%40'dır.

Ancak, bu şekilde hesaplanan işsizlik ödeneği miktarı 4857 sayılı İş Kanununun 39 uncu maddesine göre on altı yaşından büyük işçiler için uygulanan aylık asgari ücretin brüt tutarının %80'ini geçmemektedir.

İşsizlik ödeneğinden herhangi bir kesinti yapılmakta mıdır?

İşsizlik ödeneği damga vergisi hariç herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmamaktadır. Ayrıca, nafaka borçları dışında haczedilememekte ve başkasına devredilememektedir.

İşsizlik ödeneği alırken sağlık hizmetlerinden yararlanılabilir mi?

İşsizlik ödeneği alan kişiler ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler, ödenek aldıkları sürece SGK tarafından genel sağlık sigortası kapsamında sağlanan sağlık hizmetlerinden yararlanabilmektedirler.

Sigortalı işsizler, işsizlik ödeneklerini İŞKUR'a başvurduktan sonra ne zaman, nasıl ve nereden alabilirler?

İlk işsizlik ödeneği ödemesi, ödeneye hak kazanılan tarihi izleyen ayın sonuna kadar yapılmaktadır. Sigortalı işsizler, TC Kimlik Numaralı Nüfus Cüzdanı ile birlikte her hangi bir PTT şubesine başvurarak işsizlik ödeneklerini alabilmektedirler.

İşsizlik ödeneği alırken bir işte çalışmaya başlanması halinde ne yapılması gerekmektedir?

İşsizlik ödeneği alırken gelir getirici bir işte çalışmaya başlayanların (bir gün dahi olsa) işe girdiği tarihi takip eden günden başlayarak 15 gün içinde en yakın İŞKUR birimine bilgi vermeleri gerekmektedir.

Burcu Bozkus
PwC Türkiye Sosyal Güvenlik Hizmetleri
Kıdemli Danışman
Tel: +90 212 326 6530
burcu.bozkus@tr.pwc.com



Sigorta Prim Teşvikleri'nde doğru tercih yapmak daha önemli hale geldi!

Bu çerçevede, sigorta primi teşvikleri ile ilgili olarak aşağıda belirtilen ve yürürlükte olan on ayrı sigorta primi teşviki söz konusudur.

- Malullük, yaşlılık ve ölüm sigortaları primi işveren hissesinden beş puanlık prim indirimi,
- Yurtdışına götürülen/gönderilen sigortalılar hakkında genel sağlık sigortası primlerinin işveren hissesinden beş puanlık prim indirimi,
- On ve üzerinde sigortalı çalıştıran işverenlere yönelik beş puanlık prim indirimine ilave altı puanlık sigorta primi teşviki,
- Yatırımlarda Devlet Yardımı Hakkında Kararlar çerçevesinde

işverenlere sağlanan sigorta primi teşviki,

- İşsizlik ödeneği alan sigortalıları istihdam eden işverenlere yönelik sigorta primi teşviki,
- Genç ve kadın istihdamına yönelik sigorta primi teşviki,
- Genç ve kadın istihdamı ile mesleki eğitimin özendirilmesine yönelik sigorta primi teşviki,
- Engelli sigortalıların istihdamına ilişkin sigorta primi teşviki,
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik sigorta primi teşviki,
- Kültür yatırım ve girişimlerinin desteklenmesine yönelik sigorta primi teşviki,

Bölgesel gelişmişlik farklarının ortadan kaldırılması, istihdam maliyetlerinin azaltılması, gençlerin ve kadınların işgücüne katılımının artırılması, mesleki ve teknik eğitimin özendirilmesi, özörlülerin istihdam edilebilirliğinin sağlanması, ekonomik krize bağlı işten çıkarmaların önüne geçilmesi, kültür yatırım/girişimlerinin ve Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi gibi amaçlarla sigorta primi teşvik ve destekleri ile ilgili çok sayıda yasal düzenleme yapılmıştır.



Mevcut sigorta primi teşvik uygulamalarında, bir sigortalının aynı ayda birden fazla sigorta primi teşviki kapsamına girmesi/yararlanma şartlarının bulunması durumunda, işverenlerin bahse konu sigortalıyı **tercih edecekleri** herhangi bir prim teşvikinden SGK'ya bildirmeleri mümkün bulunmaktadır.

Ancak, sigorta primi teşvikleri ile ilgili düzenlemelerin bir kısmının sosyal güvenlik mevzuatında, bir kısmının da farklı mevzuat içerisinde düzenlenmiş olması, istihdam teşviklerinin uygulanması ile ilgili olarak çıkarılmış olan ikincil mevzuatın (Kararname, Tebliğ, Genelge) yaklaşık 800-1000 sayfadan oluşması, çıkarılan ikincil mevzuatta kanunda olmayan ve istihdam teşvikinden yararlanmayı zorlaştıran pek çok şarta yer verilmesi işletmeler ve uygulayıcılar için mevzuatın izlenmesini zorlaştırdığı gibi, işyeri için en avantajlı sigorta primini teşvikini belirlemelerini güçleştirmektedir.

Bu çerçevede, bugüne kadarki uygulamada, herhangi bir kanunda öngörülen prim teşvikinden yararlanmış olan işverenlerin sonradan bu tercihlerini değiştirerek, kendileri açısından daha avantajlı olan sigorta primi teşvikinden düzeltme yapmak (iptal/ek-asıl bildirge düzenlemek) suretiyle geriye doğru yararlanabilmekteydiler.

Örneğin; İşverenler için en avantajlı sigorta primi teşviki olan 4447 sayılı Kanuna 6111 sayılı Kanunla eklenen geçici 10. maddede öngörülen teşvik kapsamına girmelerine rağmen, 05510 sayılı kanun numarası seçilerek düzenlenen aylık prim ve hizmet belgeleri ile bildirilen sigortalılar için sonradan geriye yönelik olarak 05510 sayılı kanun numarasından iptal,

06111 sayılı kanun numarasından asıl/ek nitelikte aylık prim ve hizmet belgesi düzenlenerek SGK'ya verilmesi halinde, gecikmeli de olsa geriye yönelik avantajlı bir teşvikten yararlanabilmekteydiler.

Ancak, bu uygulama **SGK'nın 18.03.2015 tarihli, 2015/10 sayılı Genelgesi** ile ortadan kaldırılmıştır.

Buna göre, **18.03.2015 tarihinden sonraki dönemde, aylık prim ve hizmet belgelerini tercih edilen sigorta primi teşvikine ilişkin kanun numarası seçmek suretiyle düzenleyip teşvikten yararlanıldıktan sonra, sigorta primi teşviki tercihinin geriye yönelik değiştirilmesi yönündeki talepler işleme alınmayacaktır.**

Bundan böyle sadece, Sosyal güvenlik il müdürlüğünce/ sosyal güvenlik merkezince;

- Yatırım teşvik belgelerine istinaden işyeri tescil işleminin yapılamaması veya geç yapılması,
- İşverenlerce ibraz edilen belgelerin ilgili sosyal güvenlik il müdürlüğünce/ sosyal güvenlik merkezince uygun görülmesine rağmen sisteme tanımlama işleminin yapılamaması veya geç yapılması,
- Ekonomi Bakanlığınca gönderilen bilgilerin işverenlere hiç bildirilmemiş veya geç bildirilmiş olması,

nedenleriyle işverenlerce, zorunlu olarak başka bir sigorta primi teşvikinden yararlanmak üzere ilgili kanun numaralarından verilen aylık prim ve hizmet belgeleri yerine **yatırım teşvik belgesi ile sağlanan sigorta primi teşviki, Ar-Ge sigorta prim teşviki ile kültür yatırımı ve girişimi sigorta primi teşvikinden** yararlanmak istemeleri halinde, işverenlerin iradesi dışında oluşan bu durumlar nedeniyle geriye yönelik yararlanma talepleri kabul edilecektir.

Sonuç olarak;

SGK'nın 2015/10 sayılı Genelgesi ile yapılan düzenleme sonucunda 18.03.2015 tarihinden sonraki dönemde düzeltme yapmak suretiyle avantajlı bir sigorta primi teşvikinden geriye yönelik yararlanma imkanı ortadan kaldırıldığından, işyerlerinin faaliyet konusu, bulunduğu bölge, istihdam edilen personelin cinsiyeti, yaşı, engellilik durumu, ücret seviyeleri gibi hususlar dikkate alınarak kendileri için en avantajlı olan sigorta primi teşvikini baştan belirlemeleri ve çalışanlarını bu sigorta primi teşvikinden yararlanacak şekilde SGK'ya bildirmeleri gerekmektedir.

Sigorta primi teşviklerinin amaçlarından en önemlisi işletmelerin işgücü maliyetlerini aşağı çekmek olduğu dikkate alındığında, sigorta prim teşvikleri ile ilgili doğru tercih yapabilmek için gerekirse bu konuda profesyonel destek de almak suretiyle işyeri için **“sigorta primi istihdam teşvik stratejisi”** oluşturulmasını önermekteyiz.

Celal Özcan
PwC Türkiye Sosyal Güvenlik Hizmetleri
Direktör
Tel: +90 212 326 6734
celal.ozcan@tr.pwc.com





Çeyiz



Konut



Doğum

yardımları

Yapılan nüfus projeksiyonlarında uzun dönemde yaşlı nüfusun artacağı üzerine tahminler yapılmakta ve şu anda sahip olduğumuz genç nüfusun fırsat penceresi olarak korunması gerekliliği çok sık dile getirilmektedir. Yine, ülkemizdeki tasarruf oranlarının düşüklüğü sık tartışılan konulardan birini oluşturmaktadır.



Bu çerçevede, bir yandan evliliğin ve doğurganlığın özendirilmesi, bir yandan da genel tasarruf oranının artırılması amacıyla 7 Nisan 2015 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6637 sayılı Torba Kanun’la konut, çeyiz ve doğum yardımına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.

Çeyiz yardımı devlet katkısı

Çeyiz yardımı devlet katkısına hak kazanılabilmesi için;

- Türk vatandaşı olmak veya Türk vatandaşlığından izin almak suretiyle çıkmış olmak (Mavi kart sahipleri)
- Bankada çeyiz hesabı açtırmak,
- En az 3 yıl boyunca bu hesabı aktif tutmak,
- 27 yaşını doldurmadan ilk evliliğini yapmak
- Evliliğin ardından ilgili bankaya başvuru yapmak gerekmektedir.

Çeyiz yardımına ilişkin devlet katkısı ödemesi, hesapta biriken toplam tutarın yüzde 20’sini ve azami 5 bin Türk Lirası’nı geçemeyecektir.

Bu çerçevede, çeyiz hesabında biriktirilen tutarın 25 bin Lira olması halinde maksimum düzeydeki devlet desteğinden (5 bin TL) yararlanılabilecektir. Azami tutar, her yıl yeniden değerlendirme oranı kadar artırılabilecektir. Ayrıca, Bakanlar Kurulu isterse azami tutarı üç katına kadar artırabilecektir.

Çeyiz yardımına ilişkin devlet katkısı, hak sahibine hesabın bulunduğu banka aracılığıyla defaten ödenecektir.



Konut devlet katkısı

Konut Yardımı Devlet katkısına hak kazanılabilmesi için;

- Konut sahibi olmamak,
- Türk Vatandaşı olmak,
- Konutun yurt içinde satın alınması,
- Satın alınacak konutun ilk ve tek konut olması,
- Bankada Türk Lirası cinsinden konut hesabı açtırılması,
- En az 3 yıl boyunca sistemde kalınması,
- Konutun satın alınmasını müteakip ilgili bankaya başvurulması, gerekmektedir.



Konut yardımına ilişkin devlet katkısı ödemesi, hesapta biriken toplam tutarın yüzde 20'si kadar olacak, ancak bu tutar 15 bin Lirayı geçemeyecektir. Bu çerçevede, konut hesabında biriktirilen tutarın 75 bin Lira olması halinde maksimum düzeydeki devlet desteğinden (15 bin TL) yararlanılabilecektir.

Diğer taraftan, azami tutar, her yıl yeniden değerlendirme oranı kadar artırılacak, ayrıca Bakanlar Kurulu azami tutarı üç katına kadar artıracaktır.

Konut yardımına ilişkin devlet katkısı, hak sahibine hesabın bulunduğu banka aracılığıyla defaten ödenecektir.

Doğum yardımı

Doğum yardımından yararlanabilmek için;

- Anne ve/veya babanın Türk Vatandaşı olması veya Türk Vatandaşlığı'ndan izin almak suretiyle çıkmış olması (Mavi kart sahipleri)
- Çocuğun canlı doğması
- Talepte bulunulması gerekmektedir.

Doğum yardımına hak kazanabilmek için çocuk sayısı ve çocuğun belli bir süre yaşamış olması gibi şartlar bulunmamaktadır. Diğer taraftan, evlat edinilen çocuklarla ilgili herhangi bir yardım yapılması söz konusu değildir.



Birinci çocuk için

300 ₺

İkinci çocuk için

400 ₺

Üçüncü ve daha fazla çocuk için

600 ₺

yardım yapılacaktır.

Söz konusu doğum yardımları bir defalık ödeme niteliğinde olup, belirlenen tutarlar vergi veya başka bir adla kesinti yapılmaksızın net olarak ödenecektir.

Erkan Çetin

Sosyal Güvenlik Hizmetleri Müdürü
Tel: +90 212 326 6839
erkancetin@tr.pwc.com



Yabancı İstihdamı Yasa Tasarısı

“Yabancı uyruklu yönetici ve personel istihdam eden çok uluslu firmaların İK yetkilileri için çalışma izinleri ve ilgili süreçte yaşanan gelişmeler önemini korumaya devam ediyor.”

Dünya ve Avrupa'daki ekonomik daralma, nitelikli iş gücünün ülkemiz gibi gelişen ekonomilere yönelmesine neden oluyor.

Bunun yanı sıra, coğrafyamızda gelişen olaylar nedeniyle, son birkaç yıl içerisinde, Türkiye'ye yeni bir hayat kurma amaçlı sığınan yaklaşık 2 milyon 500 bin sığınmacı olduğu söylenmekte.

Süreç, sığınmacılar, ev hizmetlerinde çalışmak üzere ülkemizi tercih eden yabancılar ile nitelikli personel için büyük oranda benzer işlemlerin tamamlanmasını gerektiriyor.

Mevcut kanunumuz, çalışma izinleri verme yetkisini Çalışma Bakanlığı'nın inisiyatifine bıraksa da başvuru sürecinde İçişleri ve Dışişleri Bakanlığı da aktif rol oynuyor. Bu çok kollu süreç, bürokrasiyi uzatan ve standardizasyondan uzak bir hal alıyor.

Tüm bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda özellikle çok uluslu şirketler çalışma izni konusunda ciddi sorunlar yaşayabiliyor.

Geçtiğimiz yıl yürürlüğe giren 6458 sayılı kanun ile yabancı personelin çalışma izinleri ve aile üyelerinin oturma izinleri süreçlerine ilişkin

önemli değişiklikler getirildi. Bunun takibinde de kısa süreli ve proje bazlı ülkemize gelen teknik personelin seyahatlerine kolaylıklar sağlandı. Ancak bu gelişmeler süreçte yaşanan diğer aksaklıkların çözümü noktasında yeterli olamadı.

Değindiğimiz bu konulara ek olarak ülkemizin nitelikli yabancı işgücü ve yatırımcılar açısından bir çekim merkezi haline getirilmesi, istihdamı yasal boyutuyla yönetme ve bunların yanında kayıtdışı çalışmaların da önüne geçme hedefleri, yeni bir mevzuatı elzem hale getirdi.

Bu kapsamda Çalışma Bakanlığı yeni Yabancı İstihdamı Yasa Tasarısını hazırlayarak geçtiğimiz aylarda ilgili komisyona gönderdi. Komisyondan fire vermeden geçen tasarı meclis tatilinden önce genel kurula gönderilebildi ancak seçimler ve yoğun gündem nedeniyle oylanamadı.

Yıl sonuna doğru yasalaşmasının kuvvetle muhtemel olduğu yasadaki dikkat çeken konulara kısaca değinelim;

- Ülkemize montaj, bakım, onarım, staj, iş toplantıları gibi kısa süreli gelenlere ilişkin çalışma izni muafiyetlerini verme yetkisi Dışişleri Bakanlığı'ndan Çalışma Bakanlığı'nda devredilecek,

- Nitelikli personel, uzman ve AR-GE merkezlerinde istihdam edilecek yabancılar süre ve şartlarda bir takım kolaylıklar getirilecek,
- Yabancı mühendis ve mimarların mezun olduğu okulların halihazırda YÖK tarafından tanınmış olması durumunda ek bir denklik sürecine gerek duyulmadan çalışma iznine doğrudan başvuruda bulunulabilecek,
- Yabancı çalışanın beraberinde getirdiği eşi 5 yıl ikamet koşulu aranmadan doğrudan çalışma iznine başvurabilecek,

Ayrıca yeni tasarıya göre, bir yabancı istihdamı danışma kurulunun oluşturulması planlanıyor. Bu kurul çalışma izinleri konusunda sivil toplum yetkilileri ve işveren temsilcileri ile birlikte görüşmeleri yürütecek ve değerlendirmelerde bulunacak.

Oldukça dinamik olan bu süreçte işveren temsilcilerinin bu kurulu besleyerek gelişmelerle ve piyasanın beklentileriyle ilgili geri bildirim sağlaması, ilgili sürecin uzun vadede iyileştirilmesi anlamında oldukça önemli gözüküyor.

Özgür Ekinci
Müdür

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



PwC Türkiye

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

157 ülke 195.000'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