

# (Y)etkin İİK

PwC İnsan Yönetimi Bülteni

Mart - Nisan 2014



## CEO'ların İK gündemi

17. Global CEO Araştırması'ndan  
yetenek yönetiminde öne çıkanlar...



İnsan Kaynakları'nda Ölçme ve Değerlendirme

Kıdem Tazminatı

Emeğin Karşılığı...

Türk Hukukunda  
İş Sözleşmesinin Devri

Sosyal Güvenlikte Yükümlülükler,  
Riskler ve Fırsatlar



Bu sayımızda..



**Yıl-1 Sayı-2**  
**Mart - Nisan 2014**

**(Y)etkin İK**

**PwC İnsan Yönetimi**  
**Bülteni**

## **PwC İnsan Yönetimi Bültenimiz olan (Y)etkin İK'nın ikinci sayısından merhaba.**

**T**eknolojinin de yardımı ile günümüzde, bilgi ve bu bilgileri içeren kitap, makale, dergi, bülten gibi kaynaklara ulaşmak iyice kolaylaştı. Kaynak sayısı çoğaldıkça “**fark edilebilir**” çıktılar üretmek de daha önemli hale geliyor. Açıkçası ilk sayımızda heyecanımızın yanında ufak da olsa endişemiz vardı ancak aldığımız raporlar gösterdi ki; hatırı sayılır sayıda kişi tarafından incelenen bir bülten ortaya çıkmış. Sizlerden gelen olumlu geribildirimler de motivasyonumuzu bir o kadar arttırdı. İlginiz için çok teşekkürler.

Bu sayımızda da farklı uzmanlık alanlarında çalışan danışmanlarımızın katkıları ile değişik ama birbirini besleyen konuları ele aldık.

Kısa kısa bölümümüzde, Türkiye ve dünyadaki araştırma sonuçlarımızın özetleri ile bazı duyuruları bulacaksınız. İnsan Kaynakları uygulamaları açısından önemi

her geçen gün artan **Ölçme ve Değerlendirme** konusunda ise; geçmiş-bugün-gelecek dengesi üzerine kurgulanmış, farklı bir pencereden bakmamızı sağlayan bir makale yer alıyor.

17. Global CEO Araştırması'nın İnsan Kaynakları Yönetimi'ne ilişkin bulgularının yanında Sosyal Güvenlikte Yükümlülükler, Riskler ve Fırsatlar, İş Sözleşmelerinin Devri, Emeğin Karşılığı Olarak Ücret ile Kıdem Tazminatları konularına da yer ayırdığımız bu sayımızı keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Hem bültenimizde yer alan içeriklerle ilgili olarak uzmanlarımıza ulaşmak hem de sonraki sayılarımızla ilgili önerilerinizi iletmek için bizimle irtibata geçmeniz mutluluk verecektir.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere

**Murat Karakaş**

Kıdemli Müdür

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 6958

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



**3** Kısa Kısa

**6** İK Danışmanlığı

**9** İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik

**10** İş Hukuku

**13** Bordro Hizmetleri

**15** Kıdem Tazminatı Hizmetlerimiz

**16** PwC Türkiye Business School Nisan-Haziran 2014 Eğitim Takvimi



[www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr)



[www.ikportal.com](http://www.ikportal.com)



[/PwCTurkeyHRS](https://twitter.com/PwCTurkeyHRS)



## 17. Global CEO Araştırması'ndan yetenek yönetimde öne çıkanlar...



68 ülkeden  
1344 CEO katıldı



PwC tarafından her yıl yapılan CEO Araştırması sonuçları, PwC Başkanı Dennis Nally tarafından paylaşıldı.

Detaylarına

<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/> adresinden ulaşılabilir. Araştırmanın, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından öne çıkan bulguları şunlar:

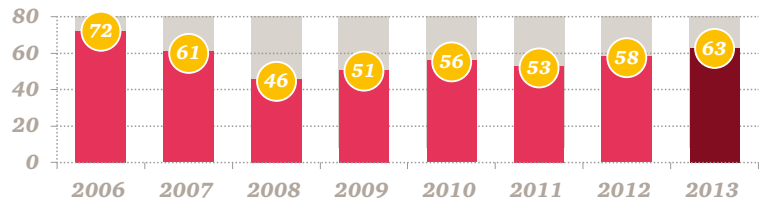
- Önümüzdeki 3 yıl içinde kurumları için öncelikli odak noktasının “Yetenekli iş gücü yaratmak” olacağını düşünen katılımcıların oranı %64.
- CEO'ların % 63'ü, “Yeteneklerin Çekilmesi ve Elde Tutulması” konusunu kurumlarının büyüme hedefini etkilemesi olası bir tehdit olarak konumlandırıyor. Bu konunun 2012'de % 53, 2013'te %58 olan oranının yıllar içinde arttığı görülüyor.

- Araştırmaya katılan CEO'ların %93' ü yetenekli iş gücünü çekmek ve elde tutmak için stratejilerini değiştirmeleri gerektiğini belirtirken %32'si “Yetenek Yönetimi Stratejileri” ile ilgili değişimlere başlamış / tamamlamış durumda.

### Soru

Yeteneklerin çekilmesi ve elde tutulması konusundaki olası zorlukların, kurumunuzun büyüme hedefine olumsuz etkisinden ne derece endişe duymaktasınız?

‘Çok endişeliyim’ ve ‘biraz endişeliyim’ yanıtı veren katılımcıların oranı (%)



Araştırmanın İK sonuçlarına ilişkin detaylar için:

## Performans Yönetimi Gündemi ve Performansa Bağlı Değişken Ödeme

PwC'nin İK alanındaki kıyaslama kolu olan Saratoga tarafından hazırlanan son rapora göre; performansla ilgili değişken ödemenin toplam ücrete oranı ortalama olarak %12 iken, bazı sektörlerde bu oran %36 seviyelerinde. Bu durum bize kurumların performans yönetimi sistemini kurumlara uygun ve sistematik şekilde kurma, etkin işletme ve sonuçlarını adil şekilde kullanma zorunluluğunda olduklarını gösteriyor.

Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz İK Gündemi ve Ücret Artış Oranları Araştırması'nın sonuçlarına göre, performansla dayalı değişken ödeme ve ödüllendirme sistemi kurmak isteyen kurum sayısının önemli oranda artacağı görülüyor. Ücret artışları,

nispeten enflasyon ve kurumların bütçe planları ile şekilleniyor. Bu sebeple, İnsan Kaynakları'nın ücret konusundaki hareket alanı oldukça sınırlı kalıyor. Bazı ücret ayarlamalarındaki bu kısıtlılık kurumları, 2014 yılı için performansla dayalı değişken ödeme (prim) uygulamalarına yönelik sistemlere yönlendiriyor. Araştırma sonuçlarına göre 2013'te %36 olan bu oran, 2014'te %56 olarak ortaya çıkacak.

Kurumlar prim dağıtırken büyük oranda kurumsal performans sonuçlarına yer verirken (%75), bunu bireysel sonuçlar takip ediyor (%60). Pozisyon anlamında alt seviyelerden üst seviyelere çıktıkça, kurumsal performans yönetimi sonuçlarının etkisi artıyor.

## İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı'nın 10.su başlıyor

İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı'mızın 10.sunu Nisan-Mayıs 2014 aylarında gerçekleştiriyoruz.

**400**'ün  
üzerinde  
katılımcı

İK alanında çalışmaya başlamış yeni mezun veya tecrübeli çalışanlar ile İK'nın sadece bazı alanlarında çalışmalarını yürütmüş olan profesyonellere yönelik olarak tasarladığımız program kapsamında şimdiye kadar 400'ün

üzerinde katılımcı ile birlikte olduk. İnsan Kaynakları süreçlerinin yanında SGK, Uluslar arası Görevlendirmeler, İş Hukuku, İletişim, Finans, Bordro Yönetimi alanlarındaki uzmanlarının da katılımı ile teorik bilgiler, uygulama örnekleri ve vak'a çalışmalarının yer aldığı programın ilk modülü 03-04 Nisan'da.

## E-vize Uygulaması başlıyor...

10 Nisan 2014 tarihi itibariyle hudut kapılarında bandrol/kaşe vize uygulaması durdurulacak ve 2013 yılında uygulamaya başlatılan e-vize sistemi uygulaması mevcut uygulamanın yerini alacak.

E-Vize uygulamasının getireceği yeniliklere göre dikkat edilmesi önerilen hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

- Türkiye'ye gerçekleştirecekleri ziyaret öncesi sistem üzerinden e-vizelerini almayan yabancı ülke vatandaşları, sınır kapılarında bulunacak kiosklardan vizelerini temin edebilecekler. Ancak yoğun talep durumunda uzun süre beklemek zorunda kalınabilir.
- Sınır kapılarında 15 gün geçerli vizeler istisnai durumlarda verilebilecek. Ancak istisnai durumların neler olacağı ve uygulamanın nasıl işleyeceği netlik kazanmadı.
- Türkiye'ye gerçekleştirecekleri ziyaret öncesi Türk temsilciliklerinden vize talep etmesi gereken yabancı ülke vatandaşlarının sürecinde bir değişiklik olmayacak ve ilgili başvurularını temsilciliklere yapmaya devam edecekler.

### İşverenler için:

Hâlihazırda Türkiye ile vize anlaşması olan ülke vatandaşlarının ilgili vizelerini, ziyaretlerinden önce, e-vize üzerinden temin etmeleri gerekmektedir.



[www.evisa.gov.tr](http://www.evisa.gov.tr)

## Üst Düzey Ücretlendirmede İnsan Psikolojisi

2013 senesinde PwC Global ve London School of Economics and Political Science'ten Dr. Sandy Pepper'ın işbirliği ile düzenlenmiş olan "Üst Düzey Ücretlendirmede İnsan Psikolojisi" araştırması, 43 ülkeden çeşitli sektör ve farklı ölçeklerdeki kurumlardan 1.106 üst düzey profesyonelin katılımı ile gerçekleştirildi. Bu araştırmada öne çıkan bulgular şunlar oldu:



- **Çoğu zaman risk tercih edilmiyor:** Yöneticilerin yalnızca %28'i, eğer mümkün olsaydı daha yüksek bir gelir için sabit gelirlerini riske etme eğilimine giriyor. Bu oran cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklere göre değişiyor.
- **Karmaşıklık ve belirsizlik istenmiyor:** Katılım sağlamış olan yöneticilerin yarısından fazlası düşük ama belirli ücretleri, sonucu daha belirsiz ve karmaşık modellere dayanan ancak daha yüksek ücretlere tercih ediyor.
- **Bekleşiş arttıkça kazancın değer algısı düşüyor:** Hak edilen gelirin elde edilme süresi uzadıkça, algılanan değeri de düşüyor. Bu düşüş 3 yılın sonunda teşvik ödemelerinde %50, toplam gelirden %33 gibi değerlere yaklaşıyor.
- **Benzerlerinden yüksek ücret almak daha etkili:** Benzer seviyedeki çalışanlara göre daha yüksek gelir elde etmek yöneticilerin %50'si için önemli bir konu olarak öne çıkıyor. Yöneticilerin %25'i ise mutlak anlamda yüksek gelir etmeyi daha önemli buluyor. Duygular, rasyonel davranışın önüne geçebiliyor.
- **Para her şey olmayabilir:** Yöneticiler sevdikleri bir işte daha düşük bir ücret karşılığında çalışmayı kabul edebiliyor. Yapılan araştırmada yöneticiler "rüya iş" diye bilecekleri bir işte mevcut kazançlarından %28 daha düşük bir ücrete çalışmayı kabul ediyor.
- **Uzun dönem teşvik daha çok statü göstergesi:** Katılımcıların %50'si uzun dönem teklif planlarının etkin bir motivasyon aracı olduğunu düşünüyor. %67'si ise, bu plana katılmayı önemli ve itibar edilen bir konum olarak değerlendiriyor.

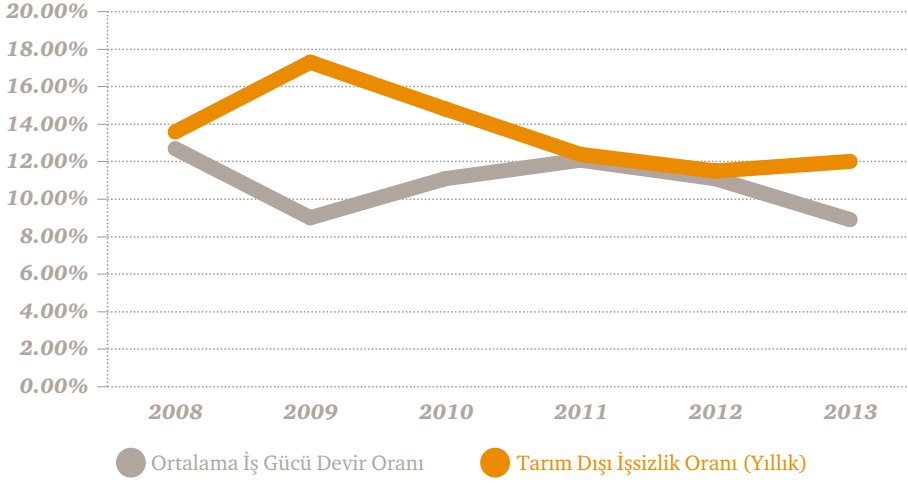


[Yapılan araştırmanın detayları için:](#)

## İşgücü devir oranı işsizlik oranlarıyla ters orantılı...

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı olarak yaptığımız Başlangıç Ücretleri ve Yan Haklar Araştırması'ndan elde edilen iş gücü devir oranı değerleri ile, TÜİK'in "Tarım Dışı İşsizlik Oranları" verileri karşılaştırıldığında, özellikle 2008 - 2009, 2009 - 2010 ve 2012 - 2013 geçişlerinin bu ters orantıyı yansıttığı görülüyor. Bu durum bize; işsizlik rakamlarının arttığı dönemlerde çalışanların "iş değiştirme riskini" almaktan kaçındığını gösteriyor.

İşgücü devir oranı, kurumların en çok takip ettiği metrikler arasında. Bu oran, sektörden sektöre değişmekle beraber, işsizlik oranlarıyla ters orantılı şekilde değişiyor.



**Kaynak:** TÜİK, Hane Halkı İşgücü İstatistikleri ve PwC Başlangıç Ücretleri ve Yan Haklar Araştırmaları 2008 - 2013

## PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri



PwC olarak başlangıcından bu yana süreç tasarımı ve saha ziyaretleri ile destek verdiğimiz PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri için başvuru süreci Şubat ayında başladı.

PERYÖN'ün İnsan Yönetimi alanında başarılı uygulamaları ödüllendirdiği "İnsan Yönetimi Ödülleri" bu yıl 7. kez verilecek ve ödüllere başvuru için son tarih 30 Nisan 2014.

Geçmiş yıllardaki, "İşe Alım", "Performans Yönetimi",

Eğitim ve Gelişim Yönetimi", "Yetenek Yönetimi", "Proje veya Fark Yaratan Uygulamalar" kategorilerine bu yıl "İnsan Yönetiminde Liderlik" kategorisi de eklendi. Ödül sahipleri Kasım ayındaki Gala Gecesi'nde açıklanacak.



Detaylar ve başvuru için:

## Yeni Mezun Ücretleri

PwC Türkiye İnsan Kaynakları Danışmanlığı olarak her yıl gerçekleştirdiğimiz Başlangıç Ücretleri ve Yan Haklar Araştırması ile, ücret yapısına yönelik veriler elde ediyoruz ve kurumlar için pazardaki konumlandırmalarına yönelik önemli bir bilgi kaynağı oluşturuyoruz.

Sektör ve fonksiyon bazında, iş hayatına yeni başlayacak olan çalışanlara verilmesi planlanan ücret ve yan haklar konusunda iş arayanlara ve işverenlere ışık tutan araştırmamızın 10.sunu Nisan-Mayıs döneminde gerçekleştireceğiz. Veri sağlayan kurumlar ile sonuçların ücretsiz olarak paylaşıldığı araştırmamızla ilgili detaylı bilgi için, Kıdemli Danışman Emrah Akbalaban ile irtibata geçebilirsiniz.



**Emrah Akbalaban**

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



# İnsan Kaynakları'nda Ölçme ve Değerlendirme

*Çalışan memnuniyeti anketleri, iç müşteri memnuniyeti anketleri, İK Metrikleri bazında raporlamalar, kıyaslamalar hatta gelecek tahminine dayalı veri analizleri gibi kavramlar hayatımıza çoktan girdi ve önümüzdeki yıllarda da konuşulmaya devam edecek. Özellikle, stratejik İK rolünün bolca tartışıldığı günümüzde, İK'nın "rakamlarla konuşması" bir gereklilik haline geliyor, İK çalışanları ise bu yeni gerçeğe adapte oluyorlar. Peki, kurumlar analitik yöntemleri İK alanında uygulamak için doğru bakış açısına sahip mi, konuya bütünsel yaklaşmak için doğru soruları sorabiliyorlar mı?*

- Kurum stratejisi ile örtüşen İK strateji ve politikaları mevcut mu? İK sistemleri bu strateji ve politikalar ile ne kadar uyumlu?
- Stratejileri hayata geçirecek nitelikte ve uygun sayıda çalışan var mı? İşgücü planlaması etkin şekilde yapılıyor mu?
- Performans yönetimi sistemi etkin işletebiliyor mu? Her seviyede, KPI'lar & hedefler net mi, kurum stratejilerini ne kadar destekliyor?
- Kurumda "yetenek"li ya da "yüksek performanslı" çalışanlar tanımlanabiliyor mu? İşe alımdan işten çıkışa kadar tüm İK süreçlerinde bu grup için özelleştirilmiş yaklaşımlar mevcut mu?
- Çalışanları geliştirmek ve geleceğin yöneticilerini tespit etmek, bünyeye katmak ve yetiştirmek adına gerekli çalışmalar yapılıyor mu?
- İK süreçlerinin etkinliğini ölçülüyor mu? Bu kapsamda kurum hedefleri ile uyumlu İK metrikleri tanımlandı mı, kıyaslamalarla destekleniyor mu?
- Ölçülen metriklerin kurumsal performansa etkisi belirlenebiliyor mu? Örneğin, çalışan memnuniyeti anket sonuçlarının, finansal ve/veya operasyonel süreçlere etkisi ortaya konulabiliyor mu?
- Ölçüm ve modellemeye dayalı gelecek öngörülerini yapılıyor mu? İK trendleri takip ediliyor mu?

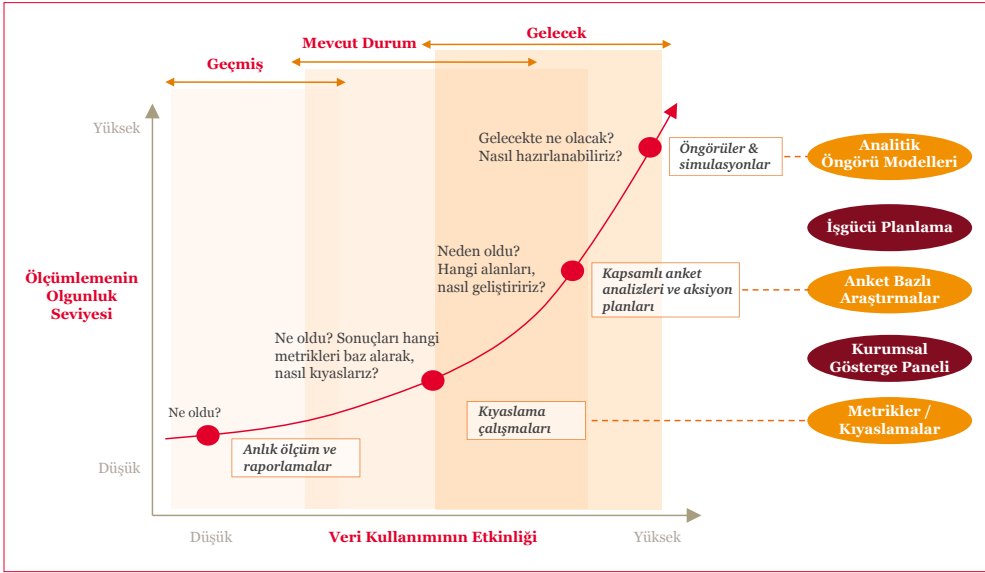
### Ölçme ve Değerlendirmelerin Olgunluk Seviyesi

Kurum stratejisinin içerisinde "insan sermayesinin" yerini tanımlamak ve gelecek hedefleri ile paralel bir "İK stratejisi" oluşturmak, "neyi neden ölçtüğünü bilmek" açısından öncelikli adım. Göreceli olarak "soyut" olabilecek İnsan Kaynakları süreçlerinin veya konularının somut / ölçülebilir hale getirilmesi ve süreç etkinliğinin ortaya konulabilmesini sağlayacak kritik metriklerin tanımlanması ise bu stratejileri destekleyecek tamamlayıcı unsurlar.



Günümüzde, İK'nın tüm süreçlerinde sayısal model kullanımının yaygınlaştığını ve mühendislik bakış açısının daha da yerleştiğini görüyoruz. İK'nın zaman harcadığı anlık ya da rutin raporlamaların, anket analizlerinin, metrik takiplerinin fayda ve etkisi ise tartışma konusu.

Veri analizinin, "Ne oldu?" sorusuna yanıt teşkil ettiği kadar "Neden oldu?" ya da "Gelecekte ne olacak?" sorularına da yanıt verebilecek nitelikte olması gerekiyor.



Diğer bir ifadeyle, ölçme ve değerlendirme çıktılarının, "geçmiş ya da mevcut durum tespit"inin ötesine geçip, "neden oldu ve hangi alanları geliştiririz" sorusuna da yanıt vermesi, bunun da ötesinde "geleceğe hazırlık" amaçlı öngörü de sunabilmesi gereklilik haline geliyor. Peki, İK profesyonelleri bunu yapabilmek için gerekli araç ve becerilere ne ölçüde sahip?

Son yapılan PwC Saratoga İnsan Sermayesi Etkinliği raporuna göre, Amerika'da farklı sektör ve büyüklüklerden 383 şirketten yalnızca %41'i kendisini 2. ve 3. seviyeler arasında konumlandırıyor. Öte yandan kurumların %35'i ise 1. ve 2. seviyeler arasında yer aldığını beyan ediyor. Bu da bize, veri ölçümleme olgunluk seviyesi anlamında kat edilecek yollar olduğunu gösteriyor.

## Analitik Öngörü Modelleri

Kurumların, veri ölçüm ve değerlendirmede olgunluk seviyesi arttıkça, "hangi metrikleri kıyaslarım?" ya da "sonuç neden böyle gerçekleşti?" sorularının, yerini "Bu durum neden meydana geldi ve nasıl iyileştirilebilir?", "Ne sıklıkla meydana gelebilir?" ya da "Nasıl daha iyi hazırlanabiliriz?" sorularına bıraktığını görüyoruz.

Analitik Öngörü Modelleri, mevcut verilere bağlı olarak gelecek öngörüsüne dayalı ileri kavramsal ve istatistikî modelleri ifade ediyor. Bu yaklaşımda, işgücü devir oranı, ortalama çalışan yaşam devri, çalışan / bölüm / kurum performansı, iş kazaları gibi herhangi bir konunun tahmin edilmesine dayalı istatistikî modeller kurulabiliyor. Ya da örneğin, çalışanların işten ayrılma zamanını ve buna bağlı işgücü

devir oranını, çalışanların ücret, prim, performans notu, bağlı olunan yönetici, işe gidiş geliş süresi gibi belirli parametleri izleyip modelleyerek tahmin etmek mümkün. Tabii ki bu modellerde nihai amaç, İK süreç ve politikalarının kurum hedeflerine etkisinin sayısal & somut şekilde ölçülebilmesi ve geleceğe yönelik önleyici aksiyonların alınabilmesi.

İK süreç ve politikaları

Analitik  
Öngörü  
Modelleri

Kurum  
hedefleri

Elbette bu analizler, kurum içi ya da çevresel pek çok veri kaynağından besleniyor, karmaşık istatistiksel analizlere dayanıyor ve teknolojik altyapı & entegrasyon bakımından ileri bir seviyeyi gerektiriyor. Son yapılan PwC Saratoga İnsan Sermayesi Etkinliği raporuna göre, Amerika'da farklı

sektör ve büyüklüklerden 383 şirketten yalnızca %12'si gerçek anlamda veri analizi noktasında 3. seviye ve üzerinde olduğunu beyan ediyor. Türkiye'deki kurumlara bakıldığında ise, bu oranın daha da düşük olduğunu tahmin etmek zor olmasa gerek.

## Örnek Yaklaşım

**Problem:** İşten ayrılmaların artması

**Etki:** Yetenekli çalışanların rakip şirketlere kaybı, toplam işgücü maliyetlerinin yükselmesi ve şirket karlılığının düşmesi

Seviye	Değerlendirme Bakış Açısı	Çıktı
Seviye 1: Ne oldu?	İncelenmesi gereken göstergelerin belirlenmesi ve hesaplanması	Çalışan devir oranı = %18 Yüksek performanslı çalışanların devir oranı = %39
Seviye 2: Sonuçları nasıl kıyaslarız?	Kıyaslama grubunun belirlenmesi ve sonuçların karşılaştırılması	Kıyaslama grubu çalışan devir oranı medyan değeri = %17 Kıyaslama grubu çalışan devir oranı maksimum değeri = %36
Seviye 3: Nedeni ne?	Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketlerinin geriye dönük 3 yıl bazında, demografik gruplar detayında incelenmesi Çıkış mülakat değerlendirmelerinin incelenmesi	Yüksek performanslı çalışan grubu için işten ayrılmaların temel nedeni üst yönetim liderlik stili olarak öne çıkıyor
Seviye 4: Gelecekte ne olacak? Nasıl hazırlanabiliriz?	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğer herhangi bir önlem alınmazsa önümüzdeki 1.5 yılda işten olası ayrılmaların sayısının ve bunun finansal etkisinin tahmin edilmesi</li><li>Liderlik stiline etkisini ölçmek için bakılacak göstergelerin seçilmesi<ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik gelişimi skoru<ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik eğitimleri tamamlama oranı</li><li>Mentorluk deneyimi</li><li>EQ ve Koçluk programı başarı puanı</li></ul></li><li>Son terfiden bu yana geçen yıl</li><li>Performans puanı</li><li>Yetkinlik puanı</li><li>Yöneticilik yapılan farklı bölüm sayısı</li></ul></li><li>Liderlik stiline geliştirmenin maliyet ve işgücü devir oranına etkisinin modellenmesi</li><li>Liderlik gelişimi programı için kapsam, yöntem &amp; içerik ve sürenin belirlenmesi</li></ul>	Eğer mevcut liderlik stili devam ederse, yüksek performanslı çalışanların %60'ı işten çıkış için yüksek risk grubunda yer alacak ve bunun tahmini finansal etkisi 3.2 milyon TL olacak. Liderlik gelişimi için öncelikli odaklanması gereken alanların belirlenmesi, bu noktadan hareketle mevcut liderlerin, liderlik gelişim skorunun artırılması fakat özellikle mentorluk eğitimi ve EQ programları ile desteklenmesi olarak öne çıkıyor. Bu aksiyon ile yüksek performanslı çalışanların devir oranının %22'ye düşmesi ve beklenen olumsuz finansal etkinin 1.6 milyon TL olarak gerçekleşmesi bekleniyor.

**Emrah Akbalaban**

Kıdemli Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 65 41

emrah.akbalaban@tr.pwc.com



**Efe Atay**

Kıdemli Danışman

PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

Tel: +90 212 326 65 40

E-posta: efe.atay@tr.pwc.com





# Sosyal Güvenlikte Yükümlülükler, Riskler ve Fırsatlar

Sosyal güvenlik reformu kapsamında çıkarılan kanunlarla bir yandan SSK, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı şeklindeki farklı kurumlar SGK çatısı altında birleştirilerek tek bir kurumsal yapı oluşturulurken, bir yandan da sigortalılık, prim, emeklilik, sağlık ve diğer konulardaki mevzuat tek bir kanunda toplanmıştır.

Sosyal güvenlik reformunda başka amaçlar da hedeflenmiş olmakla birlikte, özellikle kayıtdışı istihdam (sigortasız işçi çalıştırma), sigorta primlerinin düşük seviyeden ödenmesi, çalışma gün sayısının düşük gösterilmesi, prim tahsilat oranının düşüklüğü gibi sosyal güvenlik kurumunun finansman yapısını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılması amacıyla, işverenlere pek çok yükümlülük ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi halinde de çeşitli idari yaptırımlar (para cezası, gecikme cezası, teşviklerden yararlanamama, ihalelere girememe, asgari işçilik vd.) öngörülmüştür.

Diğer taraftan, SGK'nın kurumsal yapısının oluşturulması kapsamında, daha önce üç ayrı kurumda var olan müfettişler SGK Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı altında toplanmış, ayrıca il düzeyinde görev yapmak üzere "Sosyal Güvenlik Denetmenliği" şeklinde yeni bir denetim kadrosu oluşturulmuştur. Bunun dışında, sosyal güvenlik risk analizine dayalı denetim sistemine geçilmiş ve Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü ve Sosyal Güvenlik Merkezlerinde kayıtdışı istihdamla mücadele (KADİM) servisi adı altında yapılanmaya gidilerek, çeşitli kamu kurum ve kuruluşundan temin edilen bilgi ve belgeler üzerinden sigortasız işçi çalıştırma konusunda çapraz kontrol yapılmaya başlanmıştır.

Sosyal mevzuatında işverenlere çok sayıda yükümlülük ve yaptırım öngörülürken, özellikle primlerini düzenli ödeyen, sigortasız işçi çalıştırmayan, mevcut istihdamını artıran işverenlere de, sosyal güvenlik prim maliyetlerini azaltmak amacıyla prim teşvikine (5 puanlık prim indirimi, engelli prim teşviki, Ar-Ge prim teşviki, ilave istihdam prim teşviki, teşvik belgeli yatırımlarda prim teşviki vd.) yönelik çok sayıda düzenleme yapılmıştır.

Ancak, prim teşvikleri ile ilgili bu düzenlemeler yapılırken, kayıtdışı istihdam konusunda caydırıcı olmak amacıyla, sigortasız işçi çalıştırıldığı tespit halinde, işletmelerin 1 yıl süreyle prim teşviklerinden yasaklı hale gelmesi ve prim borcu olan işverenlerin teşviklerden yararlandırılmaması yönünde de düzenleme yapılmıştır.

Yine, sosyal güvenlik reformu ile birlikte, sigorta primi konusundaki kayıp ve kaçakları önlemek amacıyla, sigorta primine esas kazanca tabi olan veya olmayan veyahut kısmen prime tabi olan ödemeler ve istisna tutarları yeniden belirlenmiştir.

Sonuç olarak, sosyal güvenlik mevzuatıyla şirketlere önemli fırsatlar sunulurken, bir yandan da getirilen yükümlülükler, idari yaptırımlar, karmaşık yapısı, mevzuatın çok sık değiştirilmesi ve denetimlerin her geçen gün artmasına bağlı olarak mali riskleri de beraberinde getirmektedir.



Dolayısıyla, gelinen noktada işletmelerin sosyal güvenlikle ilgili yükümlülüklerini, risklerini ve yararlanabilecekleri fırsatları bilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, PwC Türkiye İş ve Sosyal Güvenlik Ekibi tarafından işletmelere sosyal güvenlikle ilgili yükümlülükleri, riskleri ve fırsatları konusunda farkındalıklarını sağlamak amacıyla "1 Günlük Sosyal Güvenlik Check-Up Hizmeti" isimli yeni bir ürün geliştirilmiştir.

1 Günlük Sosyal Güvenlik Check-Up Hizmetiyle, işletmelere, sosyal güvenlik uygulamalarının güncel mevzuata uyumluluğunun sağlanması, riskler konusunda farkındalık, yaptırımlarla karşılaşmadan aykırılıkların düzeltilmesi, yararlanılmamış olan fırsatlardan (teşvikler, prim iadesi) geriye doğru yararlanma, yanlış ve yersiz prim ödeme halinin önlenmesi, İK ve Finans/ Hukuk departmanı çalışanlarının sosyal güvenlik mevzuatı konusundaki yetkinliklerinin artırılması şeklinde katma değer sağlanmaktadır.

**Celal Özcan**  
İş ve Sosyal Güvenlik Hizmetleri  
Kıdemli Danışmanı  
Tel: +90 212 326 6734  
E-posta: celal.ozcan@tr.pwc.com



# Türk Hukukunda İş Sözleşmesinin Devri

İş Sözleşmesinin devri kavramı uygulamada işçilerin transferi; Yargıtay kararlarında ise hizmet akdinin devri olarak nitelendirilmiştir. Türk hukukunda, iş sözleşmesinin devrine ilişkin doğrudan herhangi bir yasal düzenleme olmamakla birlikte, devrin şartları ve hukuki sonuçları Yargıtay kararları ve öğretide bu konuya ilişkin görüşler ile şekillenmekteydi. Bununla birlikte, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 6. maddesinde işyeri veya bir bölümünün devri düzenlemesi, iş yerinin veya bir bölümünün devrinin iş sözleşmesine olan etkisi olarak anlaşılmaktaydı. Ancak, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu ile iş sözleşmelerinin bir işverenden başka bir işverene devrilmesi konusu doğrudan düzenleme altına alınarak iş sözleşmesinin devrine yasal bir dayanak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle İş Kanunu 6. maddesi kapsamında işyeri veya bir bölümünün devredilmesi konusu ve hukuki sonuçları ilgili Yargıtay kararları ile değerlendirilecek sonrasında; 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 428.ve 429. maddeleri ile düzenlenmiş olan işyerinin tamamının veya bir bölümünün devri ve iş sözleşmelerinin devrinin geçerlilik şartları sonuçları incelenecektir.

### İş Kanunu Kapsamında İşyerinin Devrinin İş Sözleşmeleri Üzerinde Etkisi

İş Kanunu, işyeri devrinin iş sözleşmeleri üzerindeki etkilerini 6. maddesiyle düzenlemiştir. Bu hüküm uyarınca, işyeri veya bir bölümü hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devredildiğinde devir tarihinde işyerinde veya bir bölümünde mevcut olan iş sözleşmeleri bütün hak ve borçları ile birlikte devralana geçer. Bu hüküm bağlamında mevcut iş sözleşmeleri devreden işverenden devralan işverene, tüm hak ve borçlarıyla doğrudan intikal etmiş olmaktadır. İşyerinin devrine ilişkin olarak iki önemli husus gündeme gelir. Bunlardan biri işyeri veya bir bölümünün devri durumunda devirden önce ve sonra doğmuş işçilik alacaklarından dolayı sorumluluk konusu; bir diğeri ise işyeri devrinin iş sözleşmelerinin feshinde haklı sebep olarak değerlendirilmesi sorunsalıdır.

İşyerinin veya bir bölümünün devrinde devir tarihinde mevcut bütün iş sözleşmeleri ile hak ve borçlar yeni işveren yani devralana geçmektedir. Ancak İş Kanunu 6. maddesi 3. fıkrası uyarınca, devirden önce doğmuş borçlara ilişkin olarak sorumluluk devreden ile devralan işveren arasında paylaşılırak suretiyle devir tarihinden itibaren iki yıl kadar devreden işvereni de



devralan işverenle birlikte sorumlu kılınmıştır. Buna karşın, Yargıtay işyeri devri halinde devreden ve devralan işvereni işçilik alacaklarından işçiyi çalıştırdıkları süre ve bu dönemdeki ücreti üzerinden sorumlu tutmaktadır. Bununla birlikte işyeri devri tarihinden sonra doğacak olan hak ve sorumluluk konusunda (kıdem alacakları haricindekiler) devreden işverenin devralan işverenle birlikte sorumluluğu söz konusu değildir.

İşyerinin veya bir bölümünün devri konusunun haklı nedenle fesih olarak değerlendirilmesi konusu İş Kanunu 6. maddesinin 5. fıkrası ile düzenlenmiştir. Buna göre devreden veya devralan işveren işyerinin devredilmesi sebebiyle iş sözleşmesini fesih edemeyeceği gibi; devir işçi bakımından da fesih için haklı neden oluşturmayacaktır. Bununla birlikte devreden veya devralan işverenin ekonomik ve teknolojik nedenlerin veya iş organizasyonunu değişikliğinin gerekli kıldığı fesih hakları ile işçinin ve işverenin haklı nedenle fesih hakları saklıdır.

## **Türk Borçlar Kanunu Kapsamında İş Sözleşmesinin Devri**

818 sayılı Borçlar Kanunu içeriğinde bazı değişiklikler yapılmış ve yaklaşık sekiz yıllık bir çalışması sonucunda hazırlanan yeni kanun tasarısı yasalaşarak, "6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu" 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Türk Borçlar Kanunu iş hukuku uygulamasına etkisi olan yeni bir takım düzenlemeler getirmiş ve İş Kanunu'nda düzenlenmemiş bir takım hususlara yer vermiştir. Böylece İş Kanunu uygulamasında Türk Borçlar Kanunu ile getirilen genel esaslar geçerli olacak ve İş Kanununda hüküm olmayan hallerde iş bu ilgili esaslar uygulama alanı bulacaktır. Bu anlamda, iş hukuku ile ilgili hükümler, Türk Borçlar Kanunu'nun altıncı bölümünde "Hizmet Sözleşmeleri"

başlığı altında toplanmıştır. İş Kanunu içeriğinde açıkça düzenlenmemiş konulardan bir tanesi iş sözleşmesinin devri konusudur ve İş Kanununda bu anlamda açık doğrudan bir düzenleme yer almaması sebebiyle iş sözleşmelerinin dayanak noktası borçlar hukuku esaslarına göre sözleşme serbestisi ve sözleşmelerin bu serbesti içinde devredilmesi olarak değerlendirilmekteydi. Bununla birlikte işyeri devrinin bir sonucu olarak sözleşmelerinde otomatik devredilmesi ile söz konusu sözleşme devirleri kabul görmekteydi. Bu anlamda, Türk Borçlar Kanunu söz konusu yasal boşluğu doldurmuş 429. maddesi ile düzenleyerek iş sözleşmelerinin bir işverenden başka bir işverene devrilmesi düzenlemek suretiyle iş sözleşmesinin devrine doğrudan yasal bir dayanak oluşturmuştur. Türk Borçlar Kanunu'nun 429. maddesine göre;

**Hizmet sözleşmesi, ancak işçinin yazılı rızası alınmak suretiyle, sürekli olarak başka bir işverene devredilebilir.**

**Devir işlemiyle devralan, bütün hak ve borçları ile birlikte, hizmet sözleşmesinin işveren tarafı olur. Bu durumda, işçinin, hizmet süresine bağlı hakları bakımından, devreden işveren yanında işe başladığı tarih esas alınır.**

Yukarıdaki hüküm uyarınca, iş sözleşmelerinin devrinin geçerli olabilmesi için, iş sözleşmesi devredilecek olan işçinin yazılı rızasının alınması gereği hüküm altına alınmıştır. İşçinin rızası, devir esnasında devralan işveren, devreden işveren ve işçi arasında bir mutabakat düzenleyerek alınabileceği gibi, devreden işverenin devralan işveren ile anlaşmasına işçinin sonradan devre ilişkin yazılı rızasını vermesi ile de mümkün olacaktır.

Türk Borçlar Kanununu tasarı halinde iken, işçinin iş sözleşmesinin devrine ilişkin olarak rızasının yazılı olup olmayacağı ve bunun bir geçerlilik şartı olması konusunda tam bir açıklık yoktu. Bu anlamda Türk Borçlar Kanunu 429/1 hükmü ile bu duruma bir açıklık getirmiş ve işçinin yazılı rızasını bir kurucu şart olarak düzenlemiştir. Bununla birlikte, Türk Borçlar Kanununda iş sözleşmesini devreden işveren ile devralan işveren arasındaki sözleşmenin şekline ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Genel olarak sözleşme devrine ilişkin hüküm ile birlikte değerlendirdiğimizde, sözleşme devrinin geçerliliği, devredilen sözleşmenin şekline bağlıdır kuralından hareket ile devir sözleşmesinin de yazılı yapılması gerektiği sonucuna ulaşılabilecektir.

Sonuç olarak, iş sözleşmesinin devri, geçerli bir iş sözleşmesinin varlığı ve kanuna, ahlaka, kamu düzenine aykırı olmaması ve

devredilmesi yönünden işçinin kişiliğine sıkı sıkıya bağlı bir iş ilişkisi olmaması, devreden işveren ile devralan işverenin anlaşması ile birlikte işçinin yazılı rızasının alınması ile mümkün olacaktır.

## **İş Sözleşmesinin Devrinin Hukuki Sonuçları**

İş sözleşmesinin yeni işverene devri ile işçinin tabi olduğu mevcut iş sözleşmesinin tarafı değişecek ve yeni işveren söz konusu iş sözleşmesinin yeni tarafı haline gelecektir. Dolayısıyla, devir işlemi ile birlikte devralan işçinin bütün hak ve borçlarını üstlenmek suretiyle devir tarihinden itibaren doğrudan sorumlu olan taraf olacaktır. Devreden işverenin devir işleminin tamamlanmasından itibaren iş sözleşmesinden doğan her türlü hak ve sorumluluğu son bulacaktır. Bununla birlikte, işçinin iş sözleşmesine bağlı hakları bakımından devreden işveren yanında işe başladığı tarih esas alınacaktır.

Devralan işverenin sorumluluk kapsamı Türk Borçlar Kanunu'nda belirlenmiş olmasına rağmen, işçinin hizmet süresine bağlı olan kıdem, ihbar tazminatları ile yıllık ücretli izin hakkı bakımından devreden ve devralan işverenlerin sorumluluklarının kapsamı sorusu gündeme

gelmektedir. Kıdem tazminatına ilişkin sorumluluk açısından 1457 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesindeki düzenleme kıyasen uygulanmaktadır. Buna göre, kıdem tazminatlarının sorumluluğuna ilişkin çözüm, işyeri devrinin veya bir bölümün devri konusunda uygulanacak olan hükümler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, devreden işveren sözleşme devrinden önceki çalışma



süresi bakımından kıdemden sorumlu olacak iken, devralan işveren ise çalışma süresinin bütününden doğan kıdemden sorumlu tutulacaktır. Yargıtay kararlarında ise, genel olarak, kıdem tazminatından sorumluluk bakımından, devreden işveren yanında geçen sürenin de dikkate alınmak suretiyle iş sözleşmesinin toplam süresi üzerinden kıdem tazminatının hesaplanacağına ve bu kıdem tazminatının tümünden halefiyet ilkesi gereği devralan son işverenin sorumlu olacağına karar vermektedir. Ancak, Yargıtay iş sözleşmesi devirlerinin niteliğini dikkate almak suretiyle ilgili devri işyerinin tamamının veya bir bölümünün devri olarak yorumladığı durumlarda, kıdem tazminatlarından devralan işveren ile birlikte devreden işvereni de sorumlu kılmıştır.

Devreden işverenin iş sözleşmesini devretmesinden itibaren yıllık izin ücretleri ve ihbar tazminatı konusunda herhangi bir sorumluluğu kalmayacağı

buna karşın sorumluluğun tamamının devralan işveren üzerinde olacağı öğretilerinde genel görüş olmakla birlikte bu durum Yargıtay kararları ile de desteklenmektedir. Ancak, Yargıtay'ın bazı kararlarında yıllık izin alacakları açısından devreden işveren de sorumlu tutulmuştur. Durum bu olmakla birlikte, yıllık ücretli izin ve ihbar tazminatları iş sözleşmesinin sona ermesinden sonra gündeme geleceği için bu konudaki sorumluluk tamamen devralan işveren üzerinde olması yorumu kanun ile daha uyumlu bir yorum olacaktır.

Sorumluluk anlamında diğer bir soru ise iş sözleşmesinin devrinden önceki borçlardan kimin sorumlu olacağıdır. Borçlar kanunu lafzı uyarınca, iş sözleşmesi devir ile birlikte tüm hak ve borçları ile devralan işverene geçeceği için devreden işverenin devir ile birlikte tüm hak ve borçları ile olan ilişkisi sona erecektir. Ancak öğretilerde bu konuda görüş birliği yoktur. Bir görüşe göre, devreden işverenin devir tarihi öncesinde doğmuş olan hak ve borçlardan dolayı sorumluluğu devam edecektir. Yargıtay bu konuda yine devralan ve devredeni kendi dönemleri ile sorumlu tutmuş ve devir önceki dönemde doğmuş işçilik alacaklarından devreden işvereni sorumlu tutmuştur.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda bakıldığında, Türk Borçlar Kanunu 429. maddesi ile birlikte her ne kadar iş sözleşmesinin devredilmesine yasal bir dayanak oluşturmuş olsa da, sözleşmenin devir tarihi öncesinde doğmuş işçilik alacaklarından sorumluluk konusu kesin bir hükme bağlanmamıştır. İş sözleşmesi devredilen işçilerin iş sözleşmelerinin feshi gündeme gelmesi halinde, işçinin iş sözleşmesine bağlı hakları bakımından devreden işveren yanında işe başladığı

tarih esas alınmak suretiyle işçilik alacaklarına ilişkin hesaplamalar yapılacağı açıktır. Ancak, söz konusu işçilik alacaklarından kimin hangi derece sorumlu olacağına ilişkin açıklayıcı bir düzenleme mevcut bulunmamaktadır. Bu anlamda, İş Mahkemeleri'nin ve Yargıtay'ın iş davalarına ilişkin olarak genel yargısının işçinin işçilik alacaklarını tümüyle edinmesi temelinde yapılmıştır. Bu anlamda, iş sözleşmesinin devrinin söz konusu olduğu durumlar da bir nevi iş yerinin veya bir bölümünün devri olarak nitelendirilerek işçilik alacaklarının en etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamak amacıyla devreden işvereni de devralan işveren ile birlikte sorumlu tutulması söz konusu olabilecektir.

Sonuç olarak, iş sözleşmelerinin devri ile devralan bütün hak ve borçları ile birlikte, hizmet sözleşmesinin işveren tarafı olacaktır ve işçinin, hizmet süresine bağlı hakları bakımından, devreden işveren yanında işe başladığı tarih esas alınmaktadır. Her ne kadar devralan işverenin devir ile birlikte tüm borç ve haklardan sorumluluğu hüküm altına alınmış olsa da devir öncesinde doğmuş işçilik alacaklarına ilişkin ve fesih sonucunda ödenecek olan kıdem tazminatına ilişkin olarak sorumluluk kapsamı kesin hatlar ile belirlenmemiştir. Bu hallerin varlığında, devreden işverenin de devralan işveren ile birlikte sorumlu olacağı konusu halen tartışmalı olup Yargıtay'ın Türk Borçlar Kanunu 428. ve 429. maddeleri ile birlikte değerlendirme yapmak suretiyle alacağı kararlar ile belirlenecektir.



**Burcu Karaaslan**

Vergi ve Mali Hukuk Hizmetleri

Tel: +90 212 326 6060

E-posta: burcu.karaaslan@tr.pwc.com

# Emeğin Karşılığı...

**Çalışma hayatının en önemli motivasyon kaynaklarından biri olan “ücret” Arapça kökenli bir sözcük olup, “bir işin karşılığı” anlamına gelen “ecr” den türemiştir.**

**İş Kanunu’na göre;** genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

**Gelir Vergisi Kanunu’na göre;** işverene tabii ve belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.

**Çalışanlara sorulduğunda ise ücret;** bakış açılarına ve beklentilere göre farklı şekillerde tanımlanacaktır. Kimi için ücret, “her ay beklenen”, kimi için “emeğinin karşılığı olarak göremediği”, kimi için “yaşamak için bir araç” vs.. gibi değişen anlamlar taşısa da genelleme

yapıldığında “emeğin karşılığı” olarak tanımlanacaktır.

Ücretin detaylarını gösteren bordrolar ele alındığında ilk bakılan yer “net ödenecek tutar” olsa da brüt ve net nedir, yapılan yasal kesintiler nelerdir, nasıl hesaplanmaktadır gibi sorular sorulmaktadır.

Genel olarak bordro hesaplamaları paket programlar kullanılarak yapılmaktadır. Programa girilen ücret ve yan haklara ait verilerin doğruluğu kontrol edilir ve sonrasında da bankaya ödeme dosyası gönderilir. Buradaki en önemli konu, farklı mevzuat gerekliliklerini içeren yasal hesaplamalar doğru mudur?

Bu noktada genellikle tercih, paket programlara güvenmek yönünde olmaktadır. Yapılan hesaplamalarda programa girilen parametrelerden birinin / birkaçının hatalı olması ya da programın hesaplama anında sistemin aksaması sonucu yasal hesaplamaların yanlış yapılması gibi işvereni ve çalışanları etkileyebilecek ciddi riskler vardır.

Bu risklerin gerçekleşmesi durumunda doğabilecek sonuçlar; çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretin ve ülke ekonomisine katkıda bulunan, istihdamı sağlayan işverenlerin en önemli bütçe kalemlerinden biri olan personel maliyetlerinin yanlış hesaplanmasıdır. Ayrıca, bir diğer önemli sonuç da, işverene ilgili mevzuat doğrultusunda başta Sosyal Güvenlik Kurumu, Vergi Daireleri, İş Mahkemeleri gibi devlet kurumları tarafından uygulanabilecek cezalardır. Dolayısıyla programın doğru çalıştığı ve girilen verilerin doğruluğu çok önemlidir.





İş dünyasında giderek artan ivme ile önem kazanan, eskilerin tabiriyle, “işinin ehli olmak”, günümüzün tabiriyle “uzmanlaşmak” için öncelikle yapılan işin risk analizinin yapılması, süreçlerin belirlenerek prosedürlerin yazılması ve doğru ekiplerin ve ekipmanların kurulması gelmektedir. Tabii uzmanlaşmak için atılacak bu adımların yanında çalışanların bireysel çabası, işini sevmesi, sahiplenmesi, gelişime açık olması ve işin sorumluluğunun farkındalığı gibi faktörler olmadan ilerlemenin mümkün olamayacağı gerçeğini de göz ardı edemeyiz.

Bu nedenle son on yıllık süreçte İnsan Kaynakları Bölümleri’nde giderek yaygınlaşan uygulama, uzman ekiplerin oluşturulması yönünde olmuştur. Konusunun uzmanı, tam donanımlı, işinin ehli bir bordro uzmanı olabilmenin yolu, öncelikle yapılan işin sorumluluğunun farkında olmak ve sonrasında da iyi bir mevzuat okuyucusu, takipçisi ve uygulayıcısı olmaktan geçer. Bu noktada işverene düşen pay da çalışanlarının gelişim süreçlerini destekleyebilmek amacıyla gerekli eğitimlerin verilmesi şeklinde olacaktır.

Günümüzde, işverenler tarafından, yeterli donanıma sahip bordro görevlilerini bulmalarının ya da yetiştirmelerinin zorluğu, yarattığı maliyet ya da yeterli

donanıma sahip çalışanlarının işten ayrılması durumunda doğabilecek riskler gibi nedenlerle bordro hizmetinde “dış kaynak kullanımı (outsorce)” giderek daha çok tercih edilmektedir. Böylelikle, konusunda uzman ve tam donanımlı ekiplerden profesyonel bordro hizmeti olarak, hem personel maliyetlerini azaltmış, hem de risklerini ilgili çözüm ortağına devretmiş olmaktadır. Ayrıca, bu konuda yeterli donanıma sahip personel istihdamı zorunluluklarını da dış kaynaklı bordro hizmeti olarak ortadan kaldırmaktadırlar.

Yazımı James Allen’in çok sevdiğim bir sözü ile noktalamak istiyorum,

**“Doğru düşüncelerin ve çabaların, doğru sonuçlar vereceğini bilerek, sevinç ve barış içinde çalış.”**

**Zeynep Coskun**  
Müdür

Tel: +90 212 355 5877

E-posta: zeynep.coskun@tr.pwc.com



# Kıdem tazminatını doğru hesaplamak

Kıdem tazminatı belli koşulların gerçekleşmesi durumunda şirketlerin çalışanlarına ödemesi kesin olan bir gider kalemidir. Bu nedenle tüm işletmelerin çalışanlarına ödeyecekleri kıdem tazminatı için karşılık ayırmak zorundadırlar. Kıdem tazminatı karşılığının doğru hesaplayabilmek için çalışanlara ne zaman ve ne tutarda kıdem tazminatı ödemesi yapılacağıının öngörülmesi gerekmektedir. Kıdem tazminatı karşılığını ödemeyi gerektirecek koşulların gerçekleşme olasılığı karşısında, tazminat değerininin aktüeryal açıdan değerlendirerek hesaplanması şirketler için en doğru ve güvenilir yaklaşım olacaktır

12.03.2013 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan ve tüm şirketlerin uyum zorunluluğu olan “TMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar” standardındaki değişiklikler , kıdem tazminatı karşılık hesaplamalarını her zamankinden daha önemli hale getirdi. TMS 19 ‘daki değişiklik ile şirketler kıdem tazminatı karşılık tutarı ile beraber hizmet maliyeti , faiz maliyeti , aktüeryal kayıp/ kazanç tutarlarını da hesaplamak durumundadır.

## Size nasıl yardımcı olabiliriz?

PwC Türkiye olarak bu alandaki ihtiyacınıza cevap verecek hizmeti sağlamayı amaçlıyoruz. Bunun için uzman aktüerya ekibimiz ile şirketinizin verilerini en doğru şekilde analiz ederek kıdem tazminatı karşılıklarını geleceği yansıtması en muhtemel varsayımlarla hesaplıyoruz. Böylelikle yasal mevzuat çerçevesinde kıdem tazminatı ödeme yükümlülüğü oluşturabilecek tüm ihtimaller (emeklilik, işten çıkarılma, erkek çalışanlar için askerlik, kadın çalışanlar için evlilik, vefat vb. ) değerlendirilerek en yakın tahmin sonuçlarını elde ediyoruz.

İK yöneticileri kıdem tazminatı hizmetimizden aktüerya ekibimizin uzmanlığında faydalanabilirler. Her çalışan için ödenecek yükümlülük yaratacak tüm faydaların , paranın zaman değerini gözetmeden ya da çalışanların işten ayrılma olasılıklarını göz önünde bulundurmadan 100% tutarının mali tablolara yansıtılması gibi aktüeryal bakış açısından yoksun hesaplamalar ile şirketleri gereksiz bir yük altına girmesi engellenebilir. Böylelikle kapsamlı aktüeryal hesaplamalar içeren doğru bir model ile doğru bir karşılık tutarı hesaplaması yapılabilir.

## Yaklaşımımız

### Aktüeryal modelleme

- PwC aktüerya ekibinin uzmanlığı
- Öngörülen yükümlülük yöntemi ile doğru karşılık tutarının hesaplanması
- Aktüeryal kayıp/kazanç tutarının açıklanabilir olması
- Tazminat ödemesi yapılan farklı durumların hesaplamaya dahil edilmesi

### Varsayımlar

- Demografik varsayımların şirket verisine göre belirlenmesi
- Yaşa ya da çalışma sürelerine göre ayrılma olasılıklarının belirlenmesi
- Makro-ekonomik varsayımların piyasa koşulları ile uyumlu olması

### Raporlama

- Yükümlülük ve maliyet tutarlarının aktüeryal değerlendirilme raporunda sunulması
- Detaylı dipnotların açıklanması
- Duyarlılık analizleri
- Çalışan bazında yükümlülük hesaplaması

### Aslı Sönmez

Kıdem Tazminatı Hizmetleri  
Kıdemli Müdür

Tel: +90 212 326 6664

E-posta: asli.sonmez@tr.pwc.com



## PwC Türkiye Business School Nisan-Haziran 2014 Eğitim Takvimi



**İnsan Kaynakları**



**Muhasebe ve Mali Tablolar**



**İç Kontrol, Risk ve Denetim**



**Vergi**

<b>İnsan Kaynakları</b>	<b>Tarih</b>
<b>İK Uzmanlık Programı I. Modül</b> İK'nin Dünü, Bugünü ve Geleceği Organizasyon Şemaları, İş Tanımları Oluşturma Yetkinlik Modeli Kurma ve İşgücü Planlama İşveren Markası (kurum içi ve kurum dışı iletişim)	3-4 Nisan 2014
<b>İK Uzmanlık Programı II. Modül</b> İşe Alım ve Mülakat Teknikleri Performans Yönetimi ve Kurumların İK Performansı	17-18 Nisan 2014
<b>İK Uzmanlık Programı III. Modül</b> Ücret ve Bordro Yönetimi İK'çılar İçin Finans Çalışan Gelişimi Yönetimi (Eğitim-Kariyer-Yetenek Yönetimi)	8-9 Mayıs 2014
<b>İK Uzmanlık Programı IV. Modül</b> Çalışma Hayatında İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Denetimleri Uluslararası Görevlendirmeler İş Hukuku	15-16 Mayıs 2014

<b>Muhasebe ve Mali Tablolar</b>	<b>Tarih</b>
Temel Maliyet Muhasebesi	9-10 Nisan 2014
Kapsamlı UFRS/TMS	16-17-18 Nisan 2014, 14-15-16 Mayıs 2014, 25-26-27 Haziran 2014
Finansçı Olmayan Yöneticiler için Finans ve Finansal Tablo Analizi	25 Nisan 2014, 28 Mayıs 2014, 20 Haziran 2014
İleri Seviye Maliyet ve Yönetim Muhasebesi	22-23 Mayıs 2014

<b>İç Kontrol, Risk ve Denetim</b>	<b>Tarih</b>
ERP Sistemlerinde Denetim	4 Nisan 2014, 28 Mayıs 2014
Risklere Dayanlı Kurumun Oluşturulması - Kurumsal Risk Yönetimi	11 Nisan 2014
Cobit Uygulamaları ve Cobit 5 ile Gelen Değişiklikler	15-18 Nisan 2014, 10-13 Haziran 2014
Bankacılık süreçleri ve iç kontrollere ilişkin uygulama örnekleri (kredi, hazine, mevduat, alternatif dağıtım kanalları, muhasebe & finansal raporlama....)	16-17-18 Nisan 2014
Kredi Derecelendirme Sistemlerinin Kurulumu	18 Nisan 2014
Kontrol Öz Değerlendirme Yaklaşımı ve Uygulaması	25 Nisan 2014
Bilgi Güvenliği ve Denetimi	7 Mayıs 2014
Basel II İşsel Derecelendirme Yöntemleri ve Basel III'un Getirdiği Yenilikler	9 Mayıs 2014
COSO, İç Denetim Metodolojisi ve Uygulamaları	5-6 Haziran 2014
Kredi Derecelendirme Sistemlerinin Onaylanması	9 Haziran 2014

<b>Vergi</b>	<b>Tarih</b>
Temel Vergi ve Muhasebe	2-3-4 Nisan 2014, 14-15-16 Mayıs 2014, 4-5-6 Haziran 2014
İleri Düzey Vergi ve Muhasebe	16-17-18 Nisan 2014, 28-29-30 Mayıs 2014, 18-19-20 Haziran 2014
Genel Dış Ticarete Giriş	8 Nisan 2014
Yurtdışına Yapılan Ödemeler Vergisel Problemler, Uyarılar, Öneriler	11 Nisan 2014
Gümrük Uygulamalarında Yapılan 40 Hata	15 Nisan 2014
Yeni Nesil Ödeme Kaydedici Cihazlar	18 Nisan 2014
Kaçakçılık Mevzuatındaki Değişiklikler ve Yöneticilerin Sorumlulukları	25 Nisan 2014
Gümrük İncelemelerinde Sıklıkla Eleştirilen Konular	9 Mayıs 2014
Yeni Yatırım Teşvikleri Mevzuatı	20 Mayıs 2014
Medikal Sektöründe Önemli Vergi Konuları	21 Mayıs 2014
Liaison Ofislerde Mali Riskler ve Çözümler "Bölgesel Yönetim Merkezleri ile Gelen Yenilik ve Fırsatlar"	23 Mayıs 2014
İleri Seviye Dış Ticaret	27 Mayıs 2014



# 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 1.300 kişilik profesyonel kadrosu ile Türk iş dünyasının aradığı değeri yaratmak için hizmet sunmaktadır.



PwC Türkiye Ofisleri



Diğer PwC Türkiye Siteleri



Görüş ve önerileriniz için