

# İNSAN KAYNAKLARI PROFESYONELLERİNİN EYT\* DÜŞÜNCELERİ

---

ARAŞTIRMA  
Aralık 2022

\* Emeklilikte Yaşa Takılanlar

## Araştırmanın Amacı ve İş Birliği

2023 yılında insan kaynakları ajandasında yer alacak önemli gündemlerden biri, kamuda tanımlandığı biçimiyle emeklilikte yaşa takılanlar (EYT) olacaktır.

Mehmet Koçak Danışmanlık-PERYÖN iş birliğiyle hazırlanan ve 186 İK profesyonelinin görüşlerini birleştiren araştırmamız, EYT yasasının olası etkilerini İK profesyonellerinin bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırma sonuçlarının İK gündemindeki tartışmalar açısından iletişimi güçlendirmeyi hedeflediği, emek piyasası açısından genelleyci sonuçlar üretmediğini önemle belirtiriz.

## Araştırmanın Bölümleri

Araştırma, EYT yasasının olası etkilerini (1) profesyonel bakış açısı ve (2) bireysel tercihler olmak üzere iki bölümde ele almaktadır. EYT yasasının potansiyel etkileri profesyonel bakış açısıyla birinci bölümde, EYT'li İK profesyonellerinin istihdam tercihleri ikinci bölümde değerlendirilmiştir.

# DEĞERLENDİRME

Sosyal güvenlik, çalışan ilişkileri, işçilik alacakları başta olmak üzere birçok etki alanıyla EYT yasası insan kaynaklarının (İK) gündeminde olacak, İK profesyonelleri süreç yönetiminde etkin rol üstlenecektir.

Emeklilik nedeniyle işten çıkış prosedürü İK süreçlerinde olağan ve rutin bir işlemi karşılıyor olsa da EYT yasasının gündemi etkileyen iki ayırt edici özelliği bulunuyor. Bunlar, **(1) emeklilik taleplerinin kitlesel olması ve (2) EYT yararlanıcılarının büyük ölçüde aktif çalışma yaşamını sürdürmeyi planlamasıdır**. Bu iki temel etkinin yarattığı tartışmaların İK profesyonellerinin bakış açısına ne şekilde yansıdığı araştırmamızın yola çıkış noktası olmuştur.

## İşçilik Alacakları ve Alternatif Uygulamalar

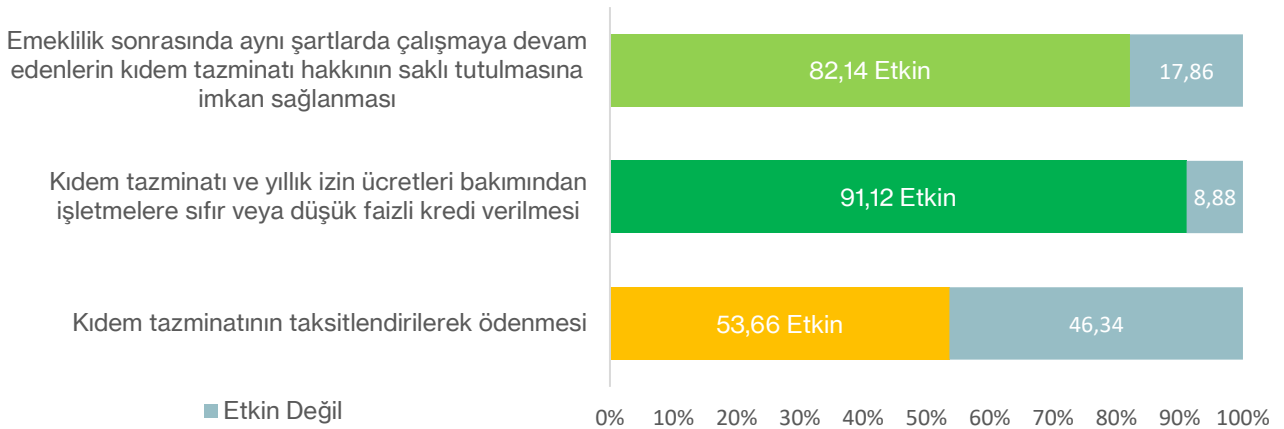
EYT yasasının mali gündemi, kıdem tazminatı ve yıllık izin ücreti gibi işçilik alacaklarıdır.

İşveren ve işveren birliklerinin talepleri, işçilik alacaklarından doğan mali yüklerin yönetilmesini kolaylaştıracak alternatif uygulamaların devreye alınmasına yöneliktir.

Bu talepler; (1) Düşük veya sıfır faizli kredi verilmesi, (2) kıdem tazminatının taksitlendirilerek ödenmesi veya (3) EYT sonrasında çalışmaya devam edecek olan işçilerin kıdem tazminatı hakkının saklı tutulmasıdır.

Araştırmamız verilerine göre İK profesyonelleri, kıdem tazminatının mali yük oluşturduğu ve kıdem tazminatı ödemelerinde gecikmeler yaşanabileceği görüşüne katılmaktadır.

Ayrıca büyük bir katılımı etkin görülen alternatif uygulama, işletmelere sıfır veya düşük faizli kredi verilmesi (%91,12-Etkin) ve kıdem tazminatı hakkının saklı tutulması (%82,14-Etkin) olmuştur. Kıdem tazminatının taksitlendirilerek ödenmesi etkin görülmeyle birlikte en az katılım derecesine sahip alternatif uygulama olmuştur.



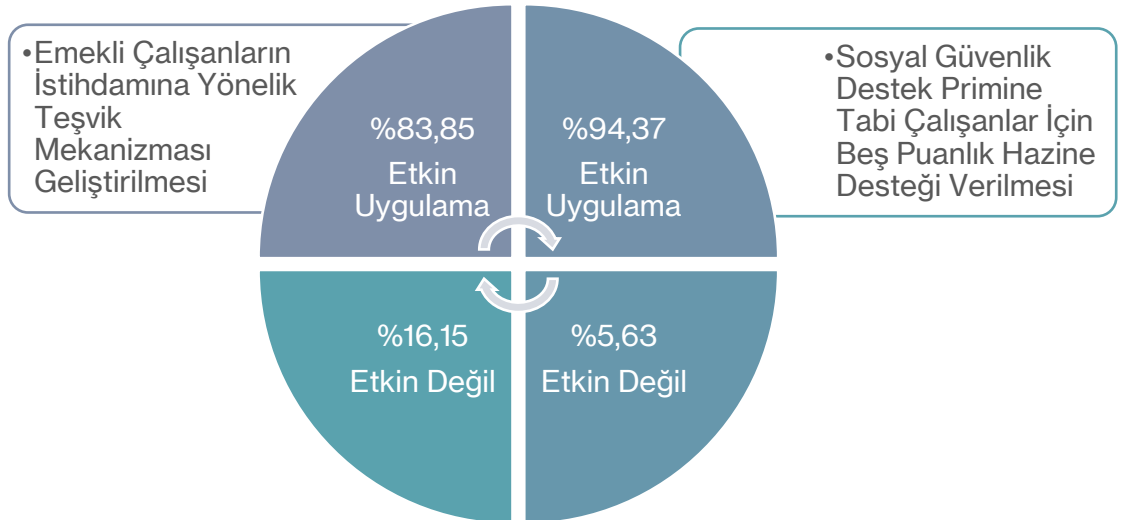
Kıdem tazminatının mali bir yük oluşturması, ödemeler bakımından yaşanacak olumsuz gelişmelere dikkat çekmektedir. Bu açıdan ödemelerde yaşanacak gecikmeler EYT yasasının potansiyel olumsuz yönü olabilir. İK profesyonelleri, %82 katılım oranıyla EYT sonrasında kıdem tazminatı ödemelerinde gecikmeler yaşanacağını düşünmektedir.

### Sosyal Güvenlik Etkileri

EYT yasasının sosyal güvenlik sisteminin işleyişi ve geleceği bakımından taşıdığı potansiyel olumsuz etkiler kamuoyunda oldukça eleştirilmektedir. İK profesyonelleri, EYT sonrasında sosyal güvenlik sisteminin olumsuz etkileneceği ve kayıt dışı istihdamın artacağı görüşüne katılmaktadırlar.

Ayrıca emekli çalışanlar ile emekli olmayan çalışanlar arasındaki prim farklarından kaynaklanan endişelerin EYT sonrası istihdamı etkileme potansiyeline sahip olması oldukça önemlidir. Mevcut sosyal güvenlik sisteminde emekli olmayan çalışan istihdamına kıyasla, emekli çalışanlar için ödenen SGK işveren payı yüksektir. EYT yararlanıcılarının büyük oranda çalışma hayatına devam edecek olması, SGK prim yükü açısından düşündürücü olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre kritik olan bulgu, EYT yararlanıcılarının istihdamının kolaylaştırılması ihtiyacıdır. İK profesyonelleri, emekli çalışanlar için ödenen sigorta prim maliyetleri düşürülmediği sürece istihdamın güçleşeceği görüşüne (%76-Katılımcı Görüş) katılmaktadır. Nitekim EYT yasasıyla birlikte en etkin alternatif uygulamanın emekli çalışanlar adına verilecek sigorta prim teşviki ve desteği olacağı sonuçlara yansımaktadır.



## İnsan Kaynakları Rutini ve İşleyişi

İnsan kaynakları işleyişinin EYT taleplerinin işleme alınmasıyla birlikte olumsuz etkileneceği potansiyel olumsuzluk olarak değerlendirilmekteyken, İK profesyonelleri bu görüşe katılmamaktadır. İK rutin işleyişinin aksamayacağını düşünen İK profesyonellerinin oranı %64 olarak kaydedilmiştir.

## Yetenek ve Deneyim

EYT yasası kapsamındaki sigortalıların genel düzeyde 40-50 yaş aralığında olması, şirketlerin idari birimlerde orta ve üst düzey yönetim kadrolarının, üretim birimlerinde deneyimli ve yetkin kadrolarının etki altında kalacağını muhtemel göstergesidir. Bu açıdan şirketlerin kitlesel bir emeklilik talebi karşısında yetenek ve deneyim hafızası kaybı yaşayacakları tartışılmaktadır.

Gündem tartışmalarına yönelik yöneltilen yargısal ifadelerde ilk olarak, İK profesyonellerinin çoğunlukla EYT sonrasında şirketlerin kitlesel yetenek kaybına uğramayacağı görüşüne katıldıkları görülmüştür (%54). EYT'lilerin çalışma hayatına devam edecek olması, bu görüşü etkileyen muhtemel unsurdur.

İkinci olarak, İK profesyonelleri EYT'nin şirketlerin deneyim hafızasında kayıp yaratacağını düşünmektedir (%62- Katılımcı Görüş). EYT faydalanıcısı olması beklenen 40-50 yaş grubu çalışanların aynı zamanda şirketler açısından "deneyim hafızası" olması, İK profesyonellerinin katılımcı görüşünü etkilemektedir.

## Bireysel Tercihler

EYT kapsamında olan İK profesyonellerinin büyük çoğunluğu, EYT yasasından faydalanmayı düşünmekte olup bu kişilerin de büyük çoğunluğu (%97), aynı veya farklı işyerinde aktif çalışma hayatlarına devam etmek istemektedirler. Ayrıca çalışma yaşamına devam edecek İK profesyonellerinin büyük ölçüde aynı işyerinde devam etmeyi düşünmesi (%85) kritik bulgu olmuştur.

Son olarak, İK profesyonellerinin aktif çalışma hayatına devam etmelerini etkileyen unsurlara sırasıyla bakıldığında, kariyerin sürdürülebilir olması ve gelir yetersizliği düşünceleri baskın olmakta, deneyimin aktarılmasına ihtiyaç duyulması da bu düşünceleri takip etmektedir.

## Saygılarımızla

## BİRİNCİ KISIM

### PROFESYONEL BAKIŞ AÇISI: EYT ETKİLERİ

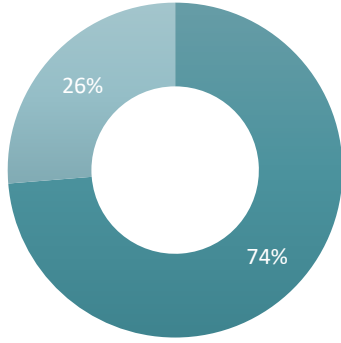
#### EYT yasası desteklenirken sosyal güvenlik sisteminin işlerliği açısından endişe barındırıyor.

Genel düzeyde İK profesyonelleri EYT yasasını desteklemektedir. EYT kapsamında olmayan İK profesyonellerinin destek oranının genel düzeye uyumlu olarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 1**  
Genel Düzey

"EYT düzenlemesini destekliyorum"\*

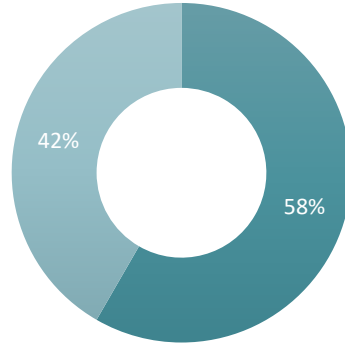
■ Destekliyorum ■ Desteklemiyorum



**Tablo 2**  
EYT Kapsamında Olmayan Katılımcıların Düzeyi

"EYT düzenlemesini destekliyorum"

■ Destekliyorum ■ Desteklemiyorum

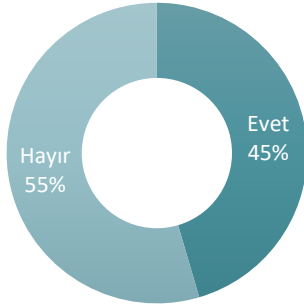


\*Katılımcıların her yaş grubu ve pozisyonda (yönetici, uzman, uzman yrd) EYT yasasını büyük ölçüde desteklediği görüldüğünden alt kırılımlarda anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

EYT yasası kapsamındaki sigortalılar açısından olumlu etkileri olsa da barındığı en önemli endişe kaynağı sosyal güvenlik sisteminin güvenilirliği ve finansman dengesidir. Katılımcı İK profesyonellerinin çoğunluğu, (1) EYT yasasının sosyal güvenlik sisteminde güvenilirliği arttırmayacağı, (2) finansman dengesini olumsuz etkileyeceği, (3) aktif çalışanların üzerindeki prim yükünün artacağı, (4) kayıt dışı istihdamın artacağı düşüncesine çoğunluk oranıyla katılmaktadır. EYT yasasının sosyal güvenlik sistemine olumsuz etkileri olacağına dair çoğunluk görüşünün, EYT yasası ve etkilerinin henüz netlik kazanmamış olmasıyla da ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

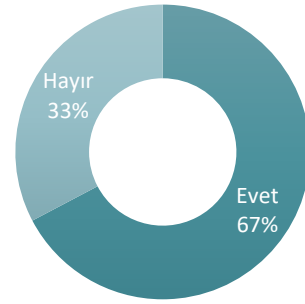
**Tablo 3**

**“EYT sonrasında sosyal güvenlik sisteminin güvenilirliği artacaktır.”**



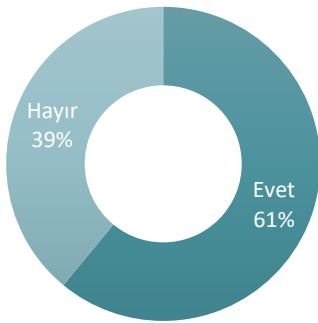
**Tablo 4**

**“EYT sosyal güvenlik finansman dengesini olumsuz etkileyecektir.”**



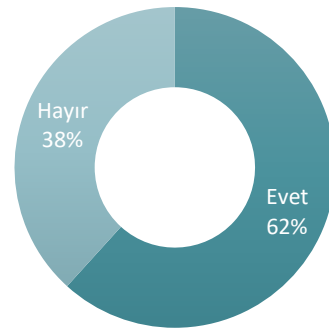
**Tablo 5**

**“EYT, sosyal güvenlik sisteminin işleyişini bozacağından aktif çalışanların üzerindeki prim yükünü arttıracaktır.”**



**Tablo 6**

**“EYT sonrasında kayıt dışı istihdam artacaktır.”**



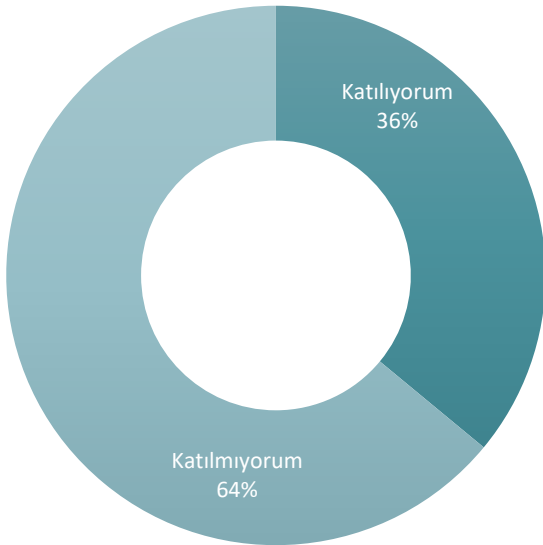
## İK profesyonelleri, EYT yasasının İK işleyişini olumsuz etkilemeyeceğini fakat maliyet unsuru nedeniyle kıdem tazminatı ödemelerinde gecikmeler yaşanacağını düşünüyor.

EYT yasasının İK süreçlerine potansiyel yansımaları; (1) emeklilik taleplerinin işleme alınması, (2) kıdem tazminatının hesaplanması ve ödenmesi, (3) çıkış süreçlerine dair tüm prosedürlerin gerçekleştirilmesi, (4) işlemlerin kontrol edilerek sürecin sonlandırılmasıdır. Taleplerin işleme alınmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen tüm sürecin olağan iş planlamasından farkı, emeklilik taleplerinin kitlesel olmasıdır.

Kitlesel emeklilik taleplerinin İK süreçlerinde iş yükü oluşturması ve/veya aksaklık yaratıp yaratmayacağına dair verilen iki yargısal çıkarımda uyumlu bulgular elde edilmiştir. **İK profesyonellerinin baskın görüşü, EYT'nin İK süreçlerini aksatmayacağı ve işlemleri olumsuz etkilemeyeceği yönünde olmuştur.**

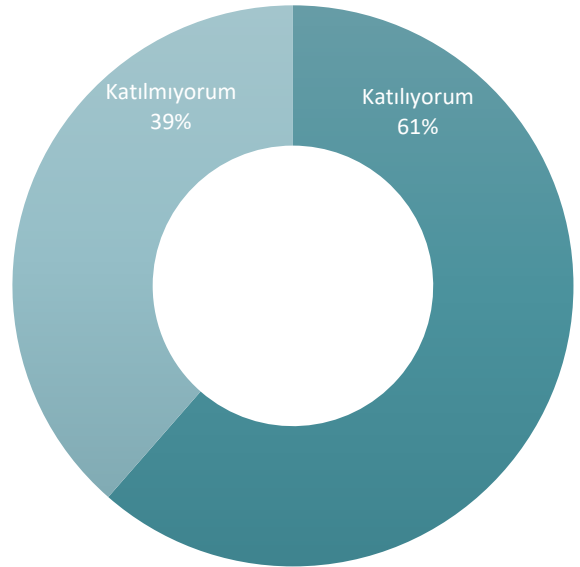
**Tablo 7**

**“İnsan kaynaklarının rutin işleyişi EYT sonrasında aksayacaktır.”**



**Tablo 8**

**“EYT, insan kaynakları iş ve işlemlerini olumsuz etkileyecektir.”**

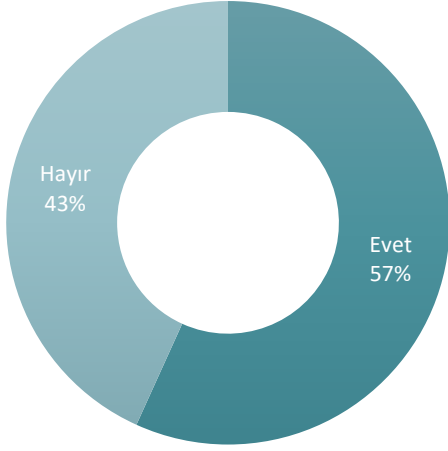




Kamuoyunda işveren ve işveren örgütlerinin EYT yasasıyla ilgili olarak dile getirdiği “düşük veya sıfır faizli kredi” talepleri, kıdem tazminatı ve diğer işten çıkış ödemelerinin şirketler açısından mali yük getirmesiyle ilişkilidir. İşten çıkış süreçlerinde doğacak ödemelerin (kıdem tazminatı, yıllık ücretli izin, ... gibi) karşılanamaz bir mali yük oluşturacağı düşüncesi, İK profesyonellerinin baskın görüşüne de yansımaktadır (%57). Ayrıca kıdem tazminatı ödemelerinde gecikmeler yaşanması, İK profesyonellerinin büyük çoğunlukla (%82) katıldığı potansiyel olumsuzluk olarak sonuçlara yansımaktadır.

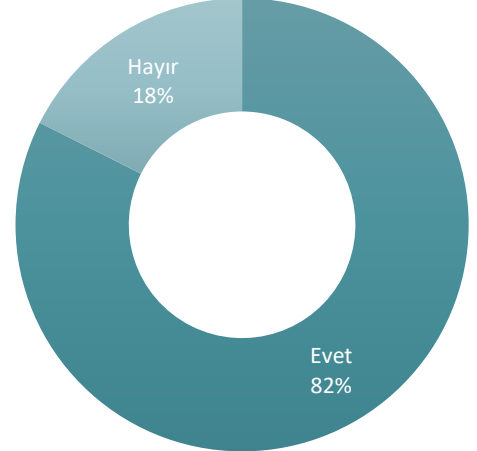
**Tablo 9**

**“EYT, şirketlerin karşılayamayacağı mali yük getirecektir.”**



**Tablo 10**

**“EYT sonrasında kıdem tazminatı ödemelerinde gecikmeler yaşanacaktır.”**



## **İK profesyonelleri, EYT'nin potansiyel olumsuz etkisini şirketlerin deneyim hafızasında yaşanacak kayıp olarak görürken, genç işgücünün istihdamı açısından potansiyel fırsat yaratacağı yargısını desteklemektedir.**

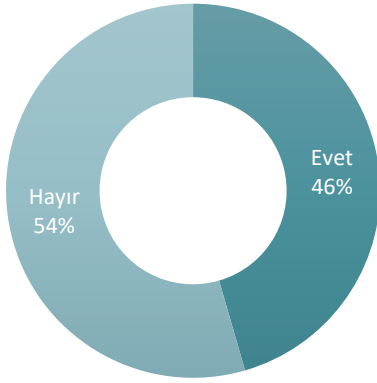
EYT yasası kapsamında sigortalıların genel düzeyde 40-50 yaş aralığında olması, şirketlerin idari birimlerde orta ve üst düzey yönetim kadrolarının, üretim birimlerinde deneyimli ve yetkin kadrolarının etki altında kalacağına muhtemel göstergesidir. Bu açıdan şirketlerin kitlesel bir emeklilik talebi karşısında yetenek ve deneyim hafızası kaybı yaşayacakları tartışılmakla birlikte EYT yasasının genç işgücü açısından fırsat yaratacağı gündemdeki potansiyel olumlu etkiler arasındadır.

Gündem tartışmalarına yönelik yöneltilen yargısal ifadelerde ilk olarak, İK profesyonellerinin çoğunlukla EYT sonrasında şirketlerin kitlesel yetenek kaybına uğramayacağı görüşüne katıldıkları görülmüştür (%54). Çoğunluk görüşünün EYT'lilerin çalışma hayatına devam edecek olmalarıyla ilişkili olduğu tahmin edilmektedir.

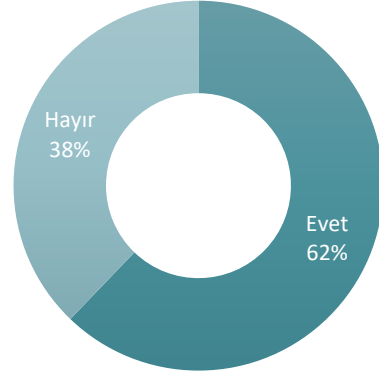
İkinci olarak, kitlesel bir anlam içermemekle birlikte EYT'nin şirketlerin deneyim hafızasında kayıp yaratacağı, İK profesyonellerinin çoğunluk görüşü olmuştur. (%62- Katılımcı Görüş). EYT faydalanıcısı olması beklenen 40-50 yaş grubu çalışanların aynı zamanda şirketler açısından "deneyim hafızası" olması, İK profesyonellerinin katılımcı görüşünü etkileyen temel unsur olmaktadır.

Üçüncü olarak, EYT yasasının kamuoyunda ele alınan potansiyel olumlu etkisi, genç işgücünün istihdamı açısından fırsat yaratacağıdır. İK profesyonelleri, EYT yasasının genç işgücü açısından istihdam fırsatı yaratacağı yargısını desteklemektedir (%65-Katılımcı Görüş).

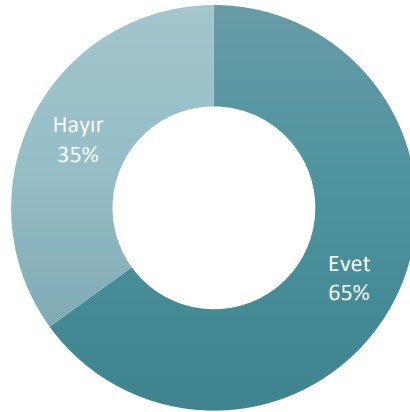
**Tablo 11**  
“EYT bir şirket için kitlesel yetenek kaybına neden olacaktır.”



**Tablo 12**  
“EYT, şirketlerin deneyim hafızasında kayıp yaratacaktır.”



**Tablo 13**  
“EYT, genç işgücünün istihdamı açısından fırsat yaratacaktır.”



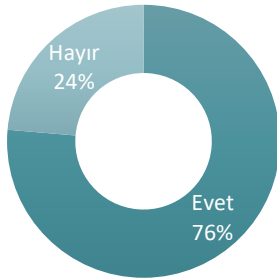
## İK Profesyonelleri, EYT faydalanıcılarının yüksek oranda çalışma hayatına devam edeceği ve sigorta prim maliyetlerinin düşürülmesinin işverenlerin istihdam tercihini emekli çalışanlar lehine değiştireceğini düşünmektedir.

EYT yararlanıcılarının yüksek oranda çalışma hayatına devam edeceği beklenen bir olgudur. İK profesyonelleri, EYT yararlanıcılarının çalışmaya devam etmek isteyecekleri görüşüne katılmaktadır (%91-Katılımcı Görüş).

Mevcut sosyal güvenlik mevzuatına göre emekli çalışanların istihdamı, emekli olmayan çalışanların istihdamına kıyasla maliyet bakımından dezavantajlıdır. Emekli bir çalışan için işveren tarafından ödenmesi gereken prim oranı kazancın %24,5 iken, emekli olmayan çalışan açısından bu oran %5 hazine desteğiyle birlikte %15,5'tir. Bu farklılık, emekli çalışan istihdamının desteklenmesi gerektiği yönündeki tartışmaları gündeme taşımaktadır. Bu tartışmaları destekler biçimde İK profesyonelleri, sigorta prim maliyeti düşürülmediği sürece şirketlerin istihdam tercihlerinin emekli çalışanlardan yana olmayacağı görüşüne katılmaktadır (%76-Katılımcı Görüş).

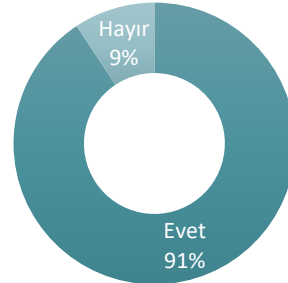
**Tablo 14**

**“Emekli çalışanların sigorta prim maliyeti düşürülmediği sürece şirketlerin istihdam tercihleri emekli çalışanlardan yana olmayacaktır.”**



**Tablo 15**

**“EYT’liler yüksek oranda çalışma hayatında kalmak isteyecektir.”**



## İK Profesyonellerinin katılımcı görüşü, EYT kapsamındaki profesyonel ve elementer meslek gruplarının istihdam edilebilirlik açısından olumsuzluk yaşamayacağı yönündedir.

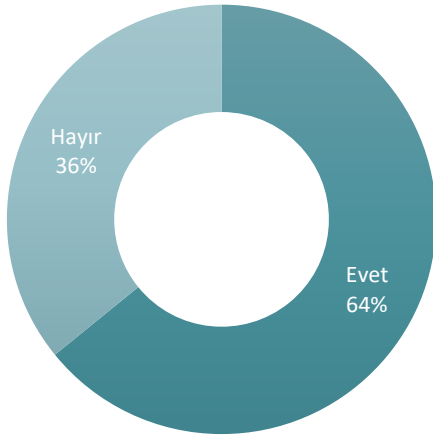
EYT yararlanıcılarının meslek gruplarına göre farklı etkilerle karşılaşp karşılaşmayacağına dair yöneltilen yargılarda;

- (1) Profesyonel meslek gruplarının istihdam edilebilirliğinin olumsuz etkilenmeyeceği (%64-Katılımcı Görüş)
- (2) Elementer meslek gruplarının işsizlikle karşılaşmayacağı (%54-Katılımcı Görüş)

İK profesyonellerinin katılımcı görüşü olmuştur.

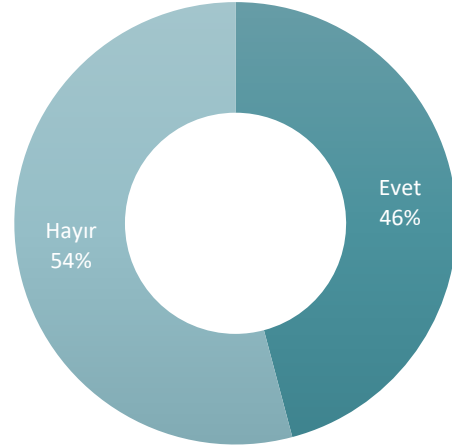
**Tablo 16:**

**“EYT sonrasında profesyonel meslek mensuplarının istihdam edilebilirliği olumsuz etkilenmeyecektir.”**



**Tablo 17:**

**“Elementer (temel alet ve/veya emek yoğun) meslek grupları, EYT sonrasında işsizlikle karşılaşacaktır.”**



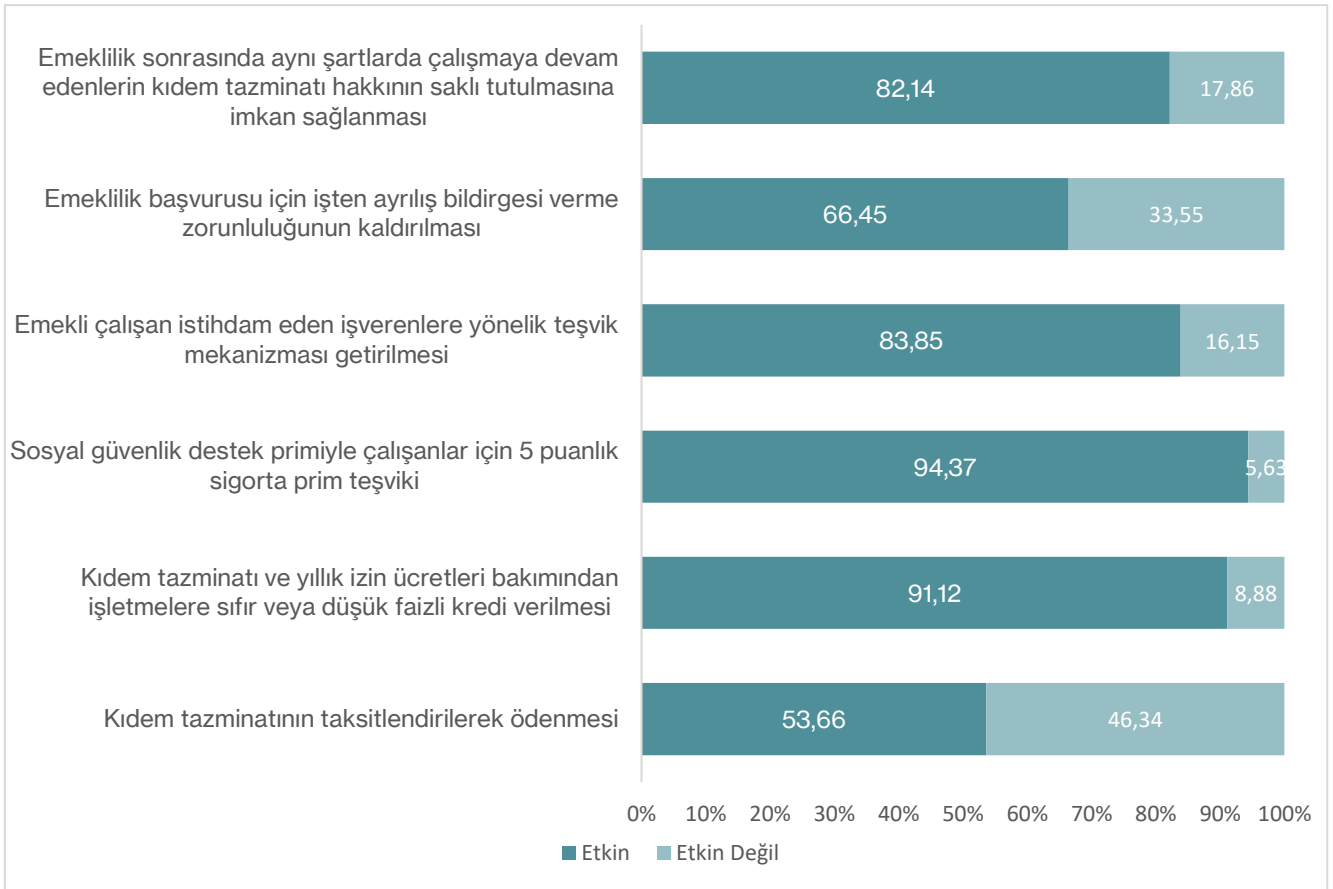
## ALTERNATİF UYGULAMALARIN ETKİNLİĞİ

EYT yasasıyla birlikte işveren ve işveren örgütlerinin alternatif uygulamalar geliştirilmesine yönelik talepleri gündemde yerini almıştır. Özellikle EYT yararlanıcılarının çıkış taleplerine bağlı olarak doğacak işçilik alacaklarının ödenmesine yönelik kolaylıkların sağlanması istenmekte, emekli çalışanların istihdam edilebilirliğini destekleyecek mekanizmalara vurgu yapılmaktadır. EYT yasasıyla birlikte alternatif olması beklenen uygulama talepleri derlenerek İK profesyonellerinden etkin derecesine dair görüşleri sorulmuştur.

Katılımcı İK profesyonelleri, tüm alternatif uygulama taleplerinin etkin olduğunu düşünmekle birlikte, katılım yoğunluğu itibarıyla sırasıyla en etkin olabilecek uygulamalar;

- (1) Sosyal güvenlik destek primiyle (emekli) çalışanlar için 5 puanlık hazine desteği verilmesi (%94,37),
- (2) Kıdem tazminatı ve yıllık izin ücretleri bakımından işletmelere sıfır veya düşük faizli kredi verilmesi (%91,12),
- (3) Emekli çalışan istihdam eden işverenlere yönelik teşvik mekanizması (%83,85) getirilmesi olmuştur.

Tablo 18



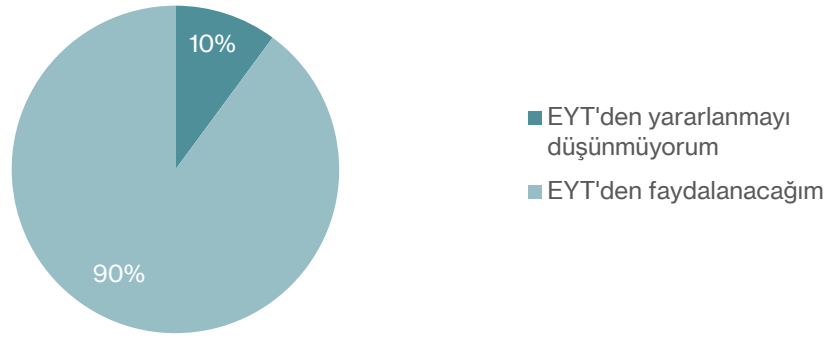
## İKİNCİ KISIM

### EYT'DEN FAYDALANACAK İK PROFESYONELLERİNİN İSTİHDAM TERCİHİ

Araştırmanın ikinci kısmında, EYT kapsamındaki İK profesyonellerinin çalışma tercihleri ve bu tercihi etkileyen unsurlar ele alınmıştır.

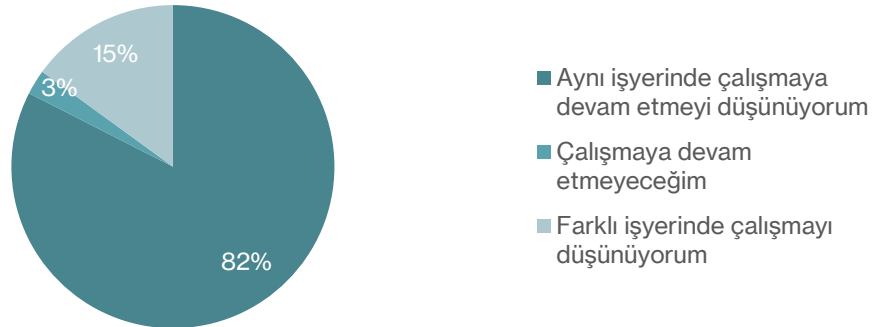
İlk olarak EYT kapsamında olan İK profesyonellerinin bu haktan faydalanıp faydalanmayacaklarına dair yapılan analizde, katılımcıların %90'ı EYT'den faydalanacağını belirtmiştir.

**Tablo 19**



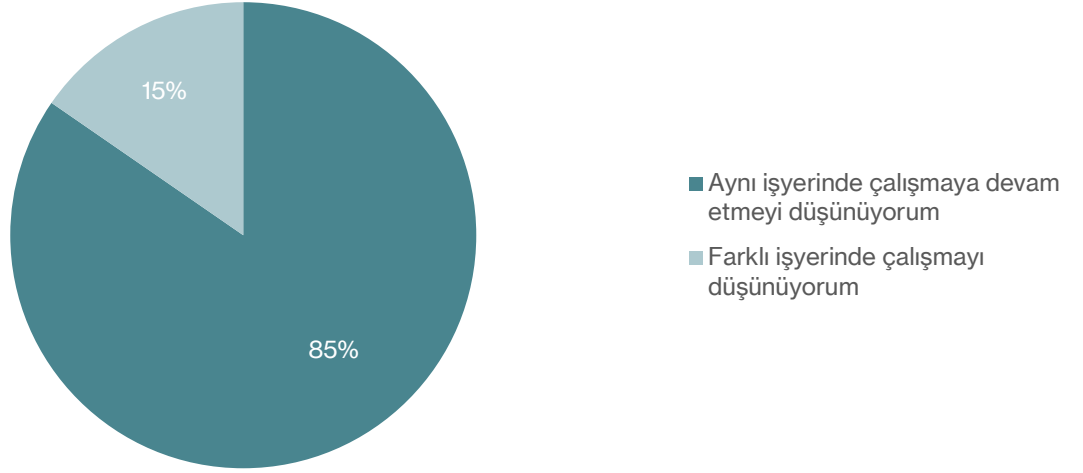
**Tablo 20**

EYT'den faydalanacak olan İK profesyonellerinin çalışma hayatına ilişkin tercihlerine bakıldığında %97'sinin farklı veya aynı işyerinde çalışmaya devam etmeyi düşündüğü, %3'ünün aktif çalışma hayatını sonlandırmayı tercih edeceği görülmüştür.



EYT yasasından faydalandıktan sonra çalışma hayatına devam etmeyi düşünen İK profesyonellerinin %85'i aynı işyerinde, %15'i farklı işyerinde devam etmeyi düşündüğünü belirtmektedir.

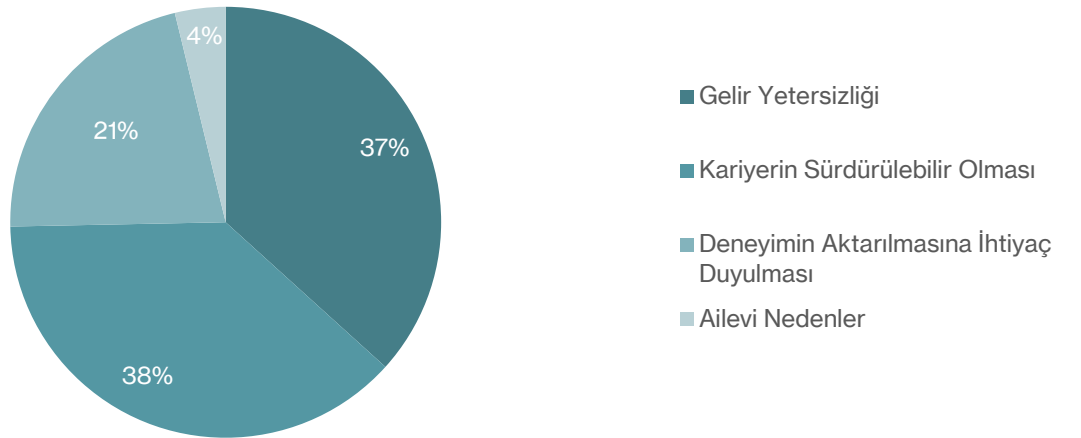
**Tablo 21**



EYT sonrasında çalışma hayatına devam etmeyi düşünen İK profesyonellerinin bu tercihlerini etkileyen unsurların dağılımına bakıldığında yakın oranlarla (1) kariyerin sürdürülebilir olması ve (2) gelir yetersizliği ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 22**

**EYT'den faydalandıktan sonra çalışmaya devam etmeyi düşünüyorsanız, bu düşüncenizi etkileyen baskın gerekçeyi seçiniz.**





Araştırmaya katılım sağlayarak değerli görüşlerini ileten ve destek olan tüm profesyonellere teşekkür ederiz.

## Koordinasyon ve Analiz

Oya ŞALAP  
Eğitim, Araştırma ve Yayın Birim Müdürü  
Mehmet Koçak Danışmanlık  
oya.salap@mehmetkocak.com

Ferdağ AKIN  
Danışman/Eğitim Sorumlusu  
Mehmet Koçak Danışmanlık  
ferdag.akin@mehmetkocak.com

Emre AYDOĞAN  
Denetçi Yardımcısı/Araştırmacı  
Mehmet Koçak Danışmanlık  
emre.aydogan@mehmetkocak.com

## İşbirliği ve Destek

Rüya GÜLMEZ  
Genel Sekreter  
PERYÖN  
ruya.gulmez@peryon.org.tr