

insan kaynakları trendleri ve ücret araştırması raporu 2019

randstad türkiye



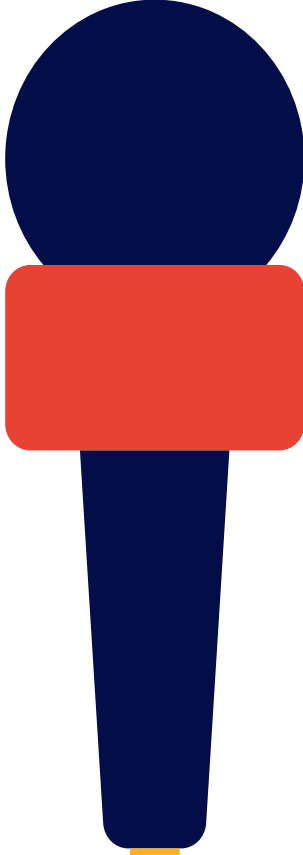
içerik

giriş	3
yeteneği çekme	5
insan kaynağı stratejisi	8
işe alım uygulamaları	15
yeteneği elde tutma	19
araştırma hakkında	23
ücret raporu	26

giriş.

- Bugünün çevik iş gücü ortamında, yeteneği çekmek ve elde tutmak için insan kaynakları trendlerini anlamak ve uygulayabilmek önem taşıyor.
- İnovatif teknolojiler, giderek artan global ve çeşitlendirilmiş iş gücü ve gelişmekte olan iş modelleri, çalışanların beklenti ve tecrübelerini yeniden şekillendiriyor.
- Ayrıca, bu faktörler, şirketlerin aday ve personel arayışlarını, yetenek açıkları, işin büyümesi veya çalışan verimliliği ve bağlılığı gibi yönlerden etkiliyor.
- Bu rapor, Türkiye'deki işe alım süreçleri ve insan kaynaklarını etkileyen gelişmeleri ve trendleri, insan kaynağı stratejisi, işe alım, yeteneği çekme ve elde tutma, yan hak paketleri gibi alanlarda değerlendiriyor. Ayrıca, bu gibi konularda insan kaynakları profesyonellerini etkileyen fırsat ve zorluklara ışık tutuyor.
- Bu rapor, Şubat-Nisan 2019 döneminde, Türkiye'nin pek çok farklı sektöründen, yaklaşık 300 insan kaynakları profesyoneli ve karar vericisi ile doldurulmuş araştırma anketleri neticesinde hazırlanmıştır.

yönetici özeti.



- 2019 yılında, yeteneği çekmek için gerekli en önemli 3 özellik; güçlü işveren markası, rekabetçi maaş paketi ve uluslararası fırsatlar olarak sıralanıyor.
- 2019 yılında, katılımcıların %60'ı yeni yetenek alımı yapacağını iletiyor.
- Yeni işe alımlar, satış ve teknoloji/IT departmanlarında ağır basıyor.
- Bu yıl, yetenek bulmada, eleman arama platformları en etkili kaynak olarak ön plana çıkıyor ve mevcut çalışanların referansları onu takip ediyor.
- Yabancı dil bilgisi ve sektörel tecrübe yetenek bulmada zorluk olmaya devam ediyor. Katılımcıların çoğu bu sorunu şirket içi eğitimlerle çözmeye çalışıyor.
- Katılımcıların yaklaşık %50'si çalışan deviniminde değişim beklemiyor, ancak %70'i bir açık pozisyonu doldurmak için geçen yıl ile aynı miktarda zaman harcayacağını belirtiyor.

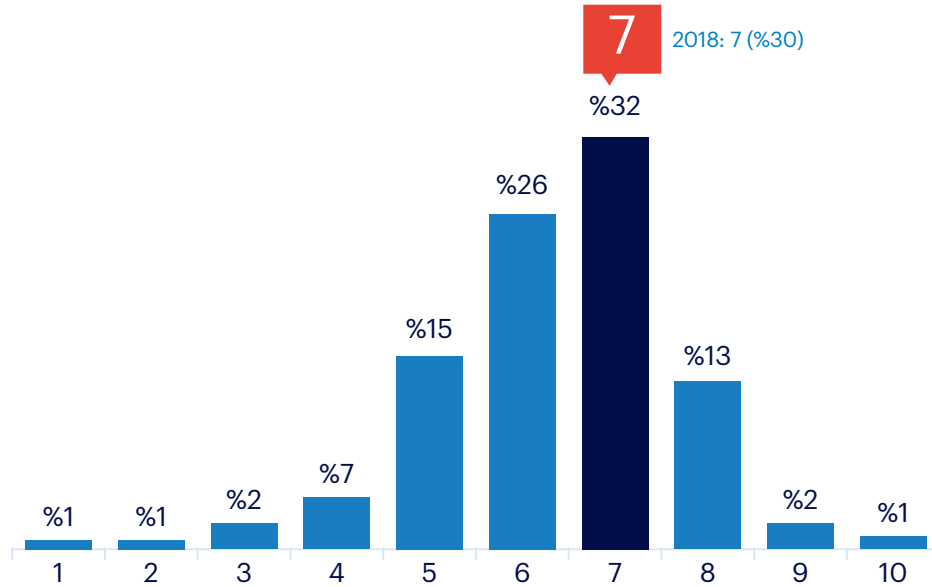
yeteneği

çekme.

yeteneği çekmede temel gereklilikler.

- Araştırmaya katılan pek çok yönetici, çalıştığı firmanın yeteneği çekme konusunda başarılı olduğunu düşünüyor. 1'den 10'a ölçeğinde, kendilerini ortalama 7 olarak değerlendiriyor.
- Katılımcı firmalar, güçlü bir işveren markasının önemini farkındalar, yeteneği çekmede bu alan %80 katılımcı tarafından "temel özellik" olarak değerlendiriliyor.

firmaların yeteneği çekme alanındaki becerisi

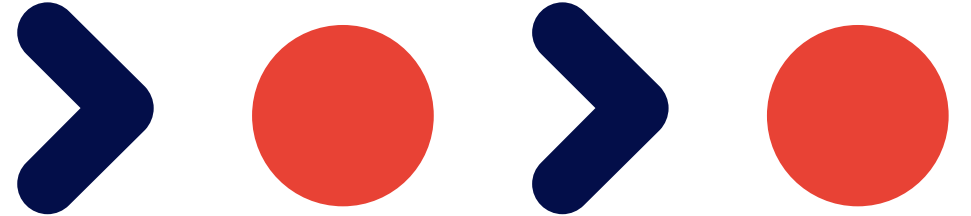


1'den 10'a kadar değerlendirmede, 1 zayıf, 10 mükemmel olarak değerlendirilir.

yeteneği çekmede temel gereklilikler

	2018	2019
güçlü işveren markası	%60	%77
rekabetçi maaş paketi	%40	%51
uluslararası iş fırsatları	%48	%50
esnek çalışma uygulamaları/iyi iş-yaşam dengesi	%35	%45
net, anlaşılır ve hedef odaklı bir misyon	%29	%42
çok çekici bir çalışan değer önermesi	%35	%34
yüksek iş güvencesi	%25	%33
diğer	%1	%3

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.



doğru yeteneği çekmede başarısızlığın nedenleri.

	2018	2019
rekabetçi olmayan maaş ve/veya yan haklar	%42	%50
firmanın olumsuz reputasyonu	%37	%43
kurum içi kariyer fırsatlarının yetersizliği	%32	%41
kurumsal vizyon ve amaç yetersizliği	%26	%33
zayıf liderlik	%22	%33
çekici olmayan çalışma ortamı	%26	%30
çekici olmayan sektör	%32	%27
yaratıcılık için alan olmaması	%20	%25
süregelen yetenek sıkıntıları	%20	%24
esnek çalışma seçeneklerinin olmaması	%14	23%
etkisiz işe alım stratejisi	%13	%18
kurumsal sosyal sorumluluk alanının bulunmaması	%2	%8
diğer	%5	%4

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

- Araştırmaya katılan firmalar, rekabetçi olmayan maaş paketi/yan haklar, olumsuz firma reputasyonu ve kurum içi kariyer fırsatlarının yetersizliği alanlarını yeteneği çekmeden temel engeller olarak sıralıyor.
- “yumuşak” faktörlerden, kurumsal sosyal sorumluluk alanının olmayışı veya esnek çalışma seçenekleri, katılımcıların küçük bir bölümü tarafından engel olarak listeleniyor.



insan kaynağı

strateji.



satış hacminde beklenen artış.

- Katılımcı şirketlerin yarısından fazlası satışlarda artış öngörüyor; %25'i, satışların %15'ten fazla artacağını bekliyor.
- Öte yandan, katılımcıların %16'sı satışlarda düşüş bekliyor, bu grubun çoğunluğu %7-10 arası düşüş bekliyor.
- Katılımcıların %30'u satış hacminin stabil olacağını öngörüyor, bu rakam 2018 raporunda %19.

stabil
%30
2018'de %19

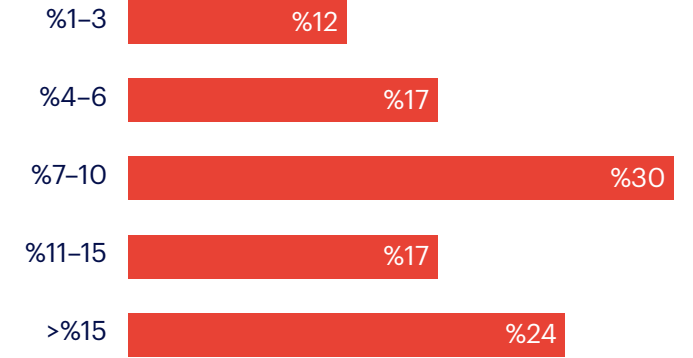


büyüme
%54
2018'de %75

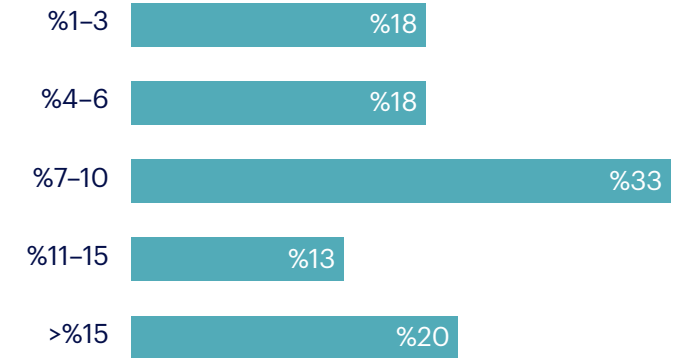


düşüş
%16
2018'de %6

beklenen satış artışı



beklenen satış düşüşü



katılımcı firmaların temel insan kaynakları sorunları.

- 2019 yılında, önceki yıla paralel olarak, yeteneği elde tutma insan kaynakları profesyonellerinin temel sorunu olarak öne çıkıyor.
- Ayrıca, performans ve verimlilik artırmayı bir sorun olarak gören katılımcılar önceki yıla kıyasla %12 arttı.

ana insan kaynakları sorunları

	2018	2019
yeteneği elde tutma	%56	%58
performans ve verimliliği artırma	%37	%49
büyümenin sonraki adımı için yetenek çekme	%44	%39
yetenekli liderler yetiştirme	%29	%36
ücret ve yan haklar konusunda beklentiyi yönetme	%30	%29
yerel yetenek kıtlığı	%21	%25
işveren markası	%29	%20
yeteneği rekabete kaptırma	%18	%16
katılımcı iş ortamı yaratma	%5	%9
dahili/harici mobilite	%6	%7
yetenek kıtlığını yönetme	%6	%6
açık ve esnek bir iş ortamı yaratma	%8	%6
dahili değişim/oryantasyon programları yönetme	%1	%3
çalışanları doğru/zamanında bilgilendirme	%2	%2
diğer	%0	%2
yukarıdakilerin hiç biri	%2	%1

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

beceri eksikliklerini gidermek

şirketlerin yarısından fazlası beceri eksikliklerinin üstesinden gelmek için eğitim programlarına yatırım yapıyor.

işe alım sürecinde ana engeller

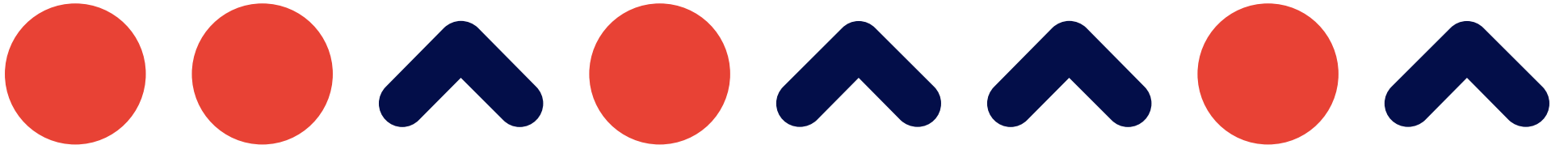
	2018	2019
yabancı dil becerilerinin eksikliği	%52	%65
sektörel iş tecrübesi	%49	%63
gereken yıllık çalışma tecrübesi	%42	%50
yumuşak beceri eksikliği	%35	%27
yönetim araçları eksikliği	%14	%24
etik konular (değerler, üslup, kültür)	%21	%22
özel eğitim becerileri	%29	%22
uluslararası tecrübe	%7	%17

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

beceri kıtlığına yönelik eylemler

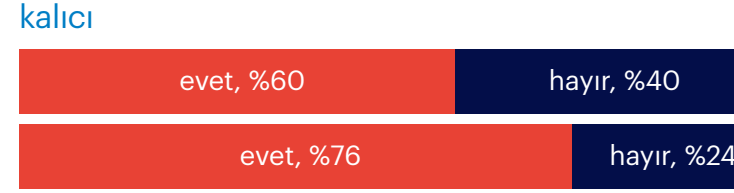
	2018	2019
eğitim ve öğretim programları	%50	%53
maaş/yan haklar paketinin iyileştirilmesi	%34	%31
çalışanlara daha esnek çalışma seçenekleri sunmak	%20	%15
bazı iş alanları için dış kaynak kullanımı(outsorce)	%17	%11
farklı ülkelerden yetenek çekmek	%6	%6
yarı-zamanlı çalışan işe almak	%5	%4
alt işveren üzerinden çalışan temin etmek	%9	%3
firmamız yetenek kıtlığından etkilenmiyor	%9	%19

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.



katılan şirketlerin işe alım niyetleri

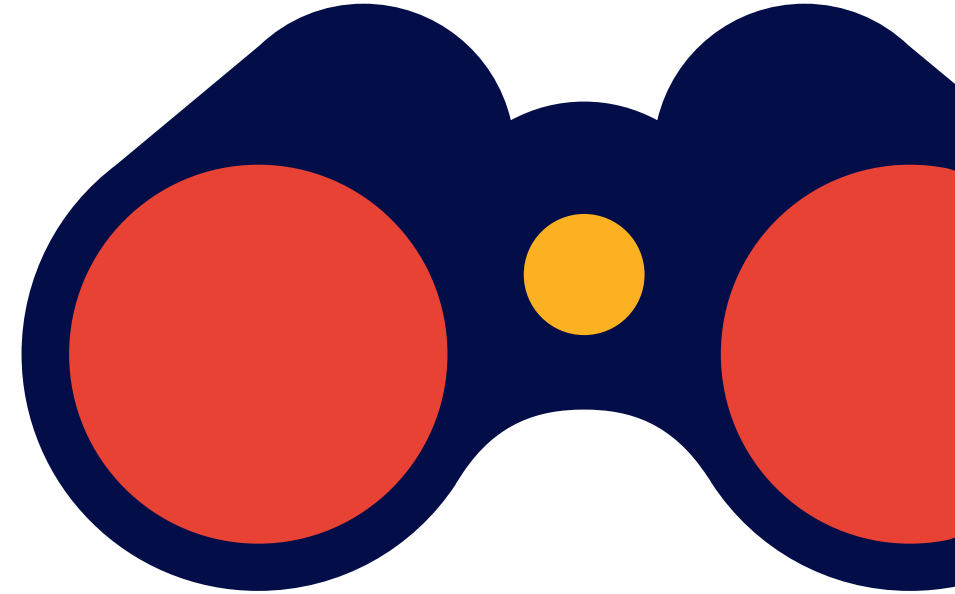
geçici ve kalıcı pozisyonlar için işe alım niyetleri geçen yıla göre azaldı.



yeni işe alımlar için ana nedenler

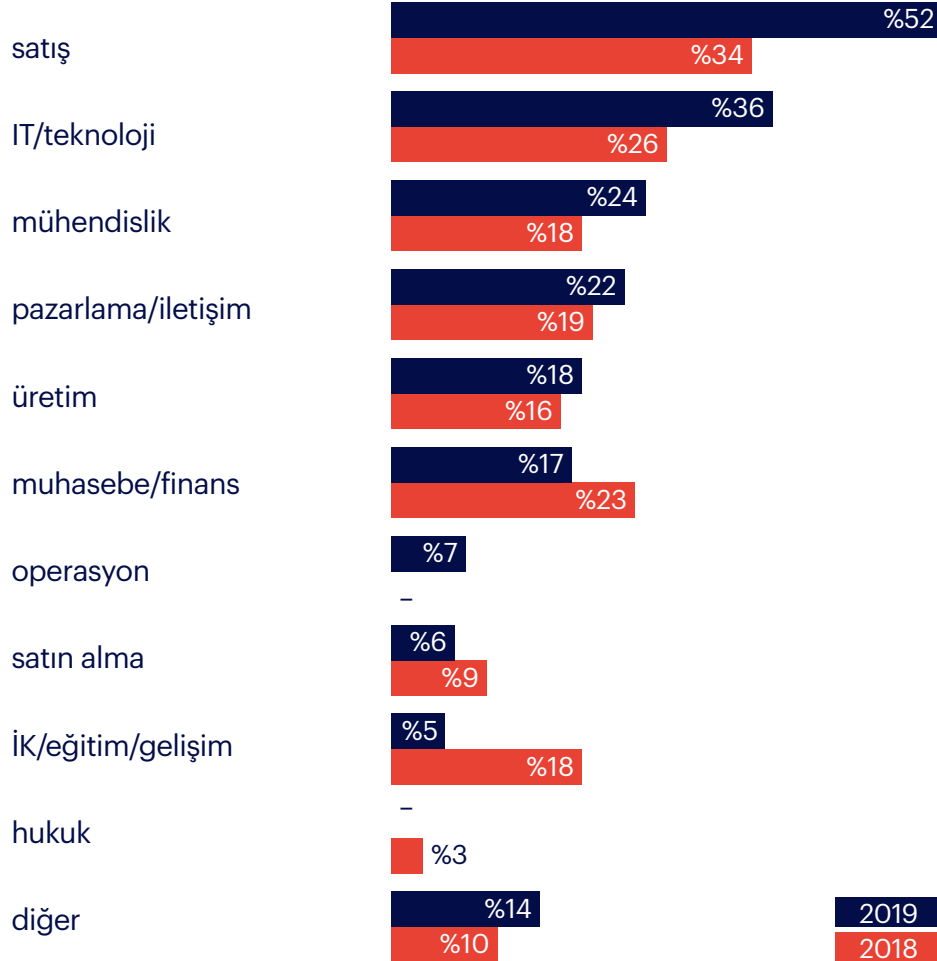
	2018	2019
yatırım planları	%25	%44
firmada yeni yetenek ihtiyacı	%29	%40
personel devri	%29	%36
firmanın ulusal/uluslararası büyümesi	%24	%33
pazarda(ekonomide)büyüme	%21	%21
yeni departman/yeni ürün lansmanı	%14	%21
iş çeşitliliği	%10	%18
emeklilik	%5	%2
diğer	%2	%4

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.



iş alım planları

departman bazında



- Yeni yetenekleri işe almanın temel nedenleri, geçen yıla benzer. Katılımcıların yeni yetenek alımı temel gerekçeleri şirketin yeni yatırım planları, yeni becerilere ihtiyaç duyulması ve personel devri.

%52
firmaların %52'si gelecekteki işe alımlarını satış üzerine yapacaklar. Ayrıca IT/teknoloji ve mühendislik departmanlarında çalışan artışı da olası görünüyor.

%47

katılımcıların %47'si yeni yetenek çekmek ve yeteneği elde tutmak için maaş paketi artışını değerlendirebileceğini söylüyor.



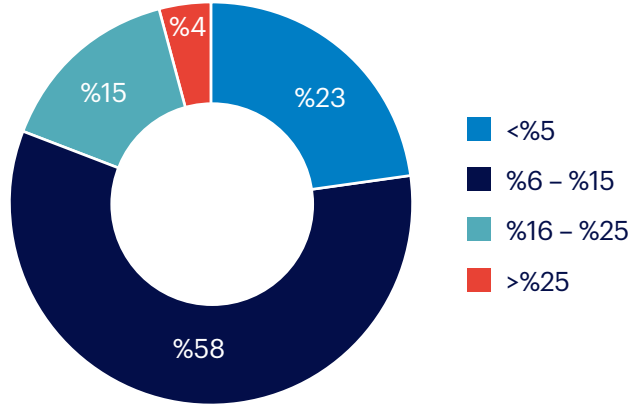
toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

maaşları artırma istekliliği

ankete katılanların %58'i, yetenekleri çekmek ve elde tutmak için maaşları %15 oranında artırmak istiyor.

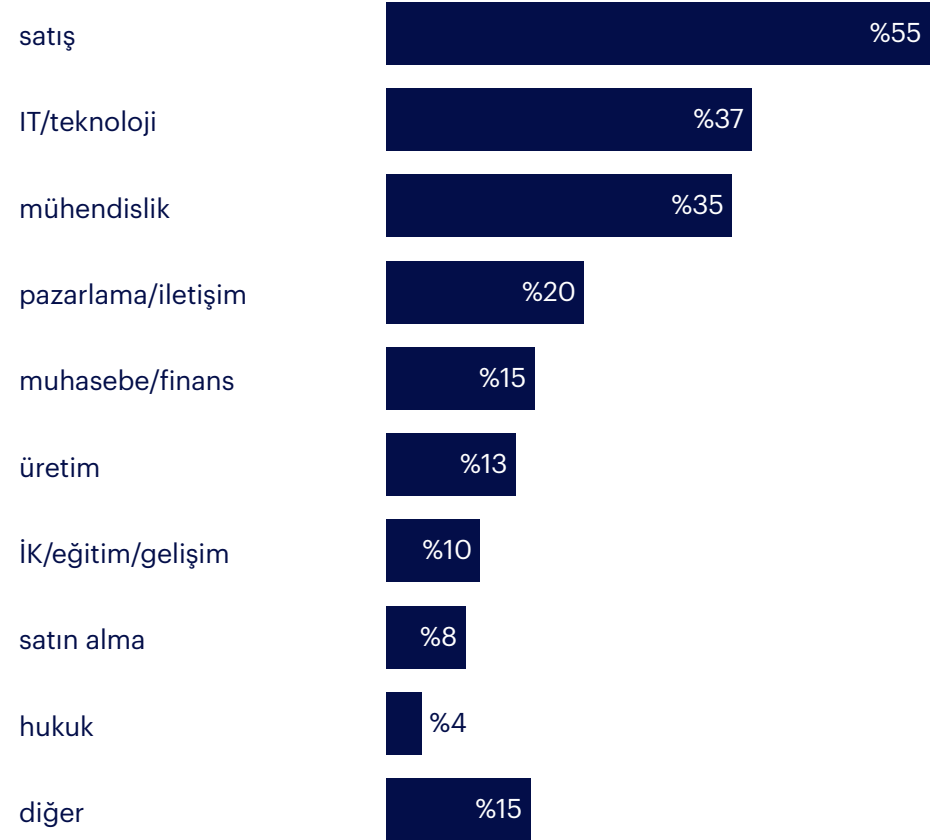
yeteneği çekmek ve elde tutmak için ne kadar daha fazla ödemeye isteklisiniz?

- Araştırmaya katılan firmaların %20'sinden fazlası maaş paketini %5 artırmaya hazırken, %20'den azı, maaş paketini %15'ten fazla artırmayı değerlendiriyor.



- İşe alım planlarıyla paralel olarak, IT/teknoloji ve mühendislik, firmaların yeteneği çekmek ve elde tutmak için daha fazla ücret ödemeye istekli olduğu departmanlar.

yeteneği elde tutmak için katılımcıların daha fazla ödemek isteyeceği departmanlar



toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

işe alım

uygulamaları.

yöneticiler için liderlik becerileri

bir yönetici için en fazla aranan özellik ekibini motive edebilme ve ekibine ilham verebilme



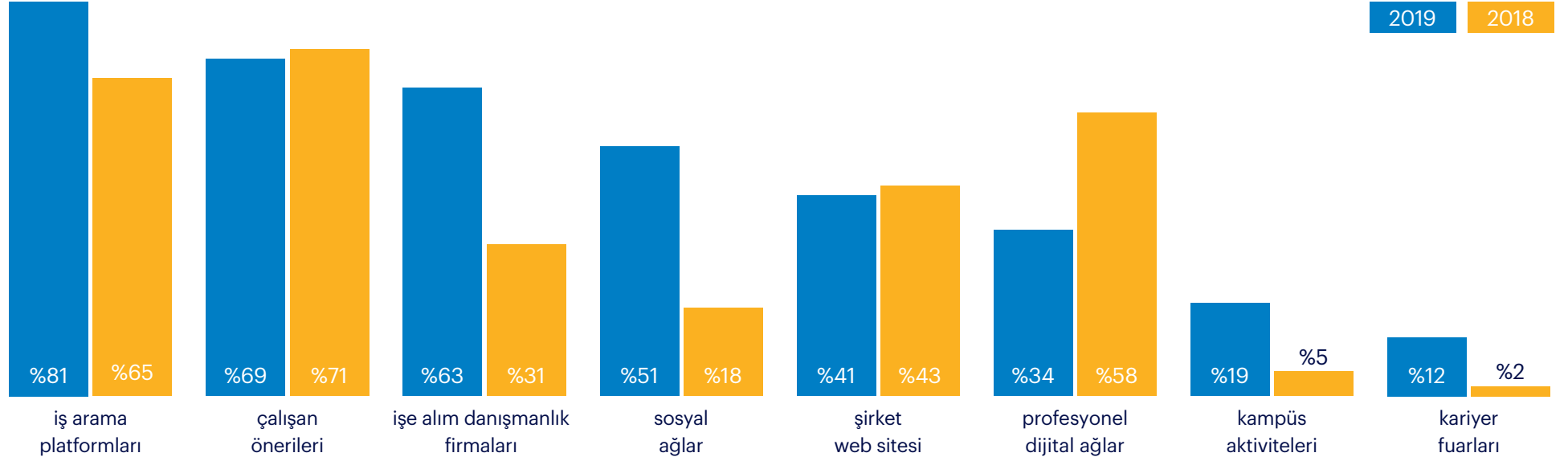
- Güvenilir ilişkiler kurabilme, %60'ın üzerinde bir katılımla yöneticilerden beklenen liderlik becerileri sıralamasında ikinci sırada yer alıyor.
- Değişen iş koşullarına uyum ve güçlü analitik/problem çözme becerileri sırasıyla, %64 ve %63 olarak, bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler olarak değerlendiriliyor.



toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

yetenek çekmek için kullanılan kaynaklar

İş arama platformları işe alımda en önemli kaynak olarak öne çıkıyor.



toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.
not: metodolojideki değişiklik nedeniyle, 2018 sonuçları tekrar hesaplanarak, 2019 datasıyla karşılaştırılabilir hale getirilmiştir.

%81

oranında katılımcılar belirli iş arama platformlarını ana işe alım metodu olarak kullanıyor, 2018'de ise yetenek işe alımında kullanılan ana araç çalışan önerileriydi.

%33

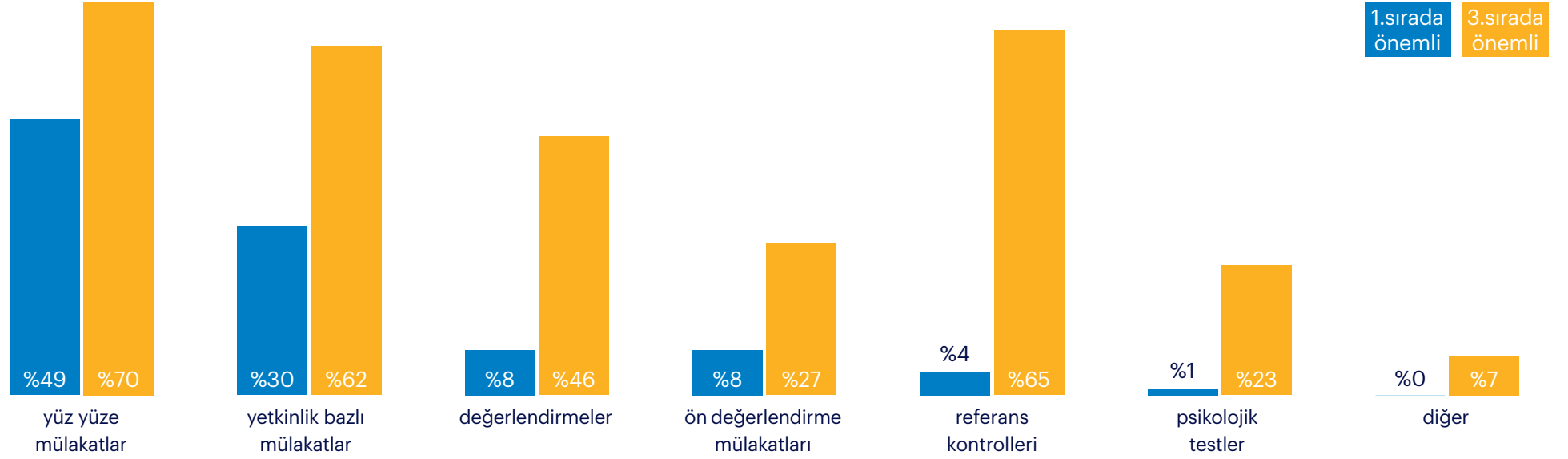
oranında artışla sosyal ağlar işe alım süreçlerinde tercih ediliyor. 2018 yılına kıyasla, sosyal ağlar kategorisi en belirgin artış gösteren kategori olarak öne çıkıyor.

%63

oranında ankete katılan firma, işe alım danışmanlık firmalarını önemli bir kaynak olarak seçiyor.

iş e alım uygulamaları

yüz yüze ve yetkinlik bazlı mülakatlar iş e alım uygulamalarında öncü rolü üstleniyor.



1. sırada önemli: bu kategorinin en önemli olduğunu belirten katılımcıların oranı
3. sırada önemli: bu kategorinin en önemli 3 kategoriden biri olduğunu belirten katılımcıların oranı. toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

%49

%49 katılımcı, iş e alım uygulamalarından yüz yüze mülakatı ana metod olarak seçiyor, %70 için ise bu kategori ilk üçte yer alıyor.

%4

%4 katılımcı referans kontrollerini en önemli uygulamalardan biri olarak değerlendiriyor, katılımcıların üçte ikisinden fazlası için bu kategori ilk üçte yer alıyor.



yeteneği

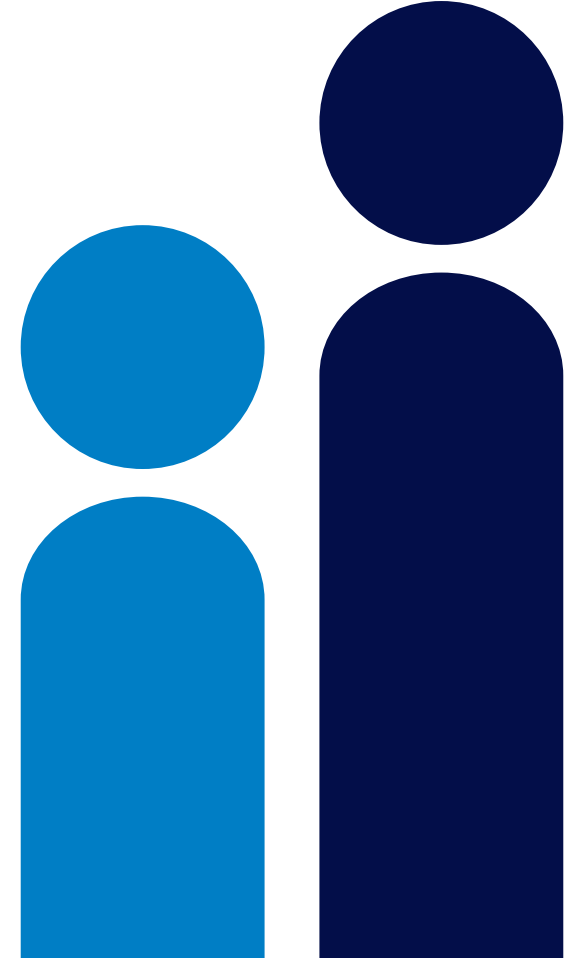
elde tutma.

çalışanların işten ayrılma sebepleri

başka firmadan gelen daha iyi bir teklif, çalışanların ana ayrılma sebebi.



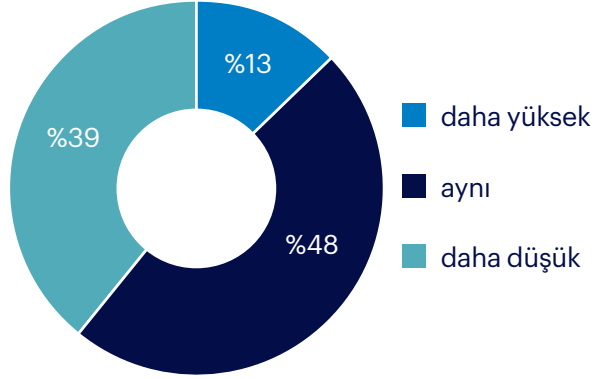
toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.
*seçenekleri 2018 yılı anketinde bulunmamaktadır.



personel değişim oranı

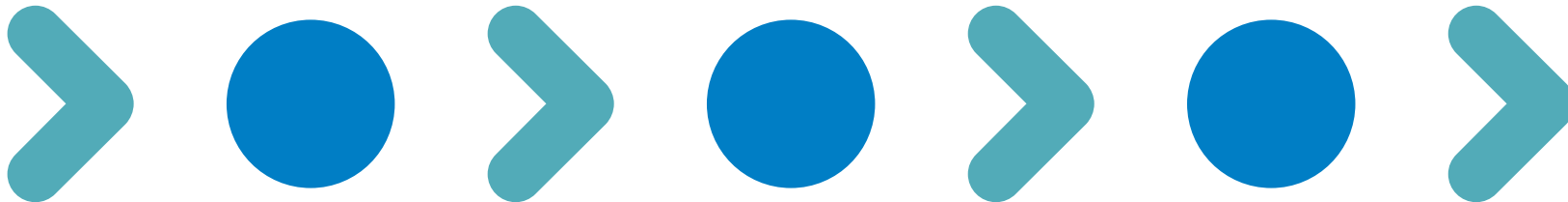
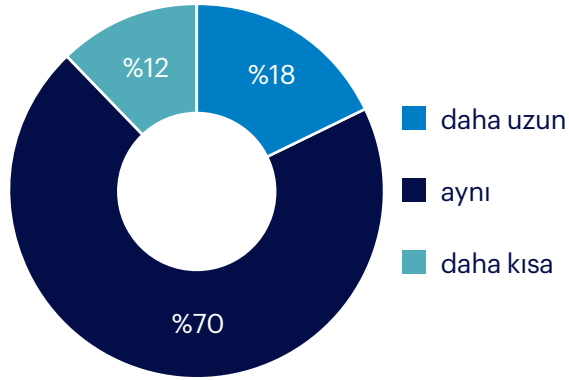
Ankete katılanların %48'i şirketin çalışan değişim oranı için istikrarın önemli olduğunu öngörüyor.

2019 beklenen değişim oranı (önceki yıla kıyasla)



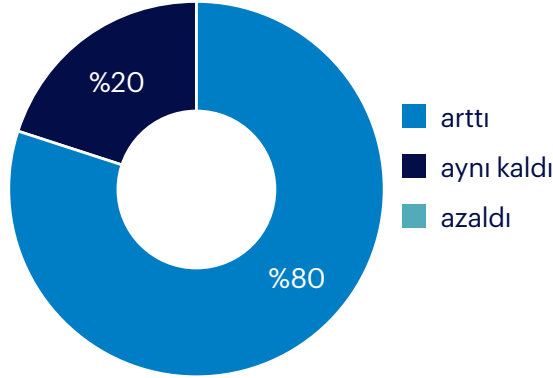
- Katılımcıların %13'ü daha yüksek bir çalışan değişim oranı beklerken, %39'u önceki yıla kıyasla daha düşük bir oran bekliyor.
- Firmaların çoğunluğu önceki yıla kıyasla yeteneği işe almak için aynı süreye ihtiyaç duyduklarını belirtiyor. Katılımcıların %19'u doğru yeteneği bulmak için daha uzun süreye ihtiyaç duyduklarını belirtiyor

doğru yeteneği bulmak için gereken zaman

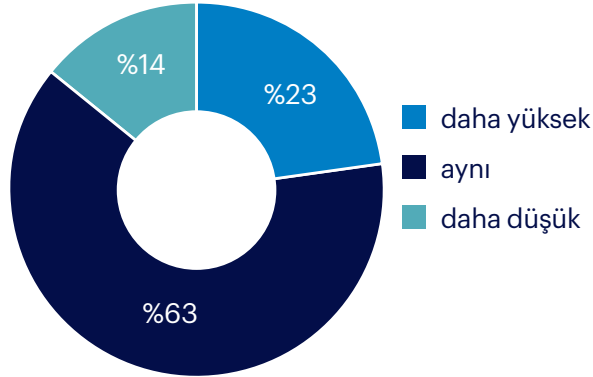


maaşlar.

önceki yıl
maaşların
değişimi



rakilere kıyasla
maaşlar



- Katılımcı şirketlerin büyük çoğunluğu 2018 yılına kıyasla maaş artışı bildirirken, hiç bir firma maaşlarda düşüş iletmedi.
- Katılımcıların %63'ü maaşların rakiplerle paralel olduğunu düşünürken, neredeyse %25'i daha yüksek maaş verdiklerini tahmin ediyor.

yan haklar.

katılımcı firmalar tarafından sunulan yan haklar

	2018	2019
öğle yemeği	%73	%63
sağlık sigortası	%69	%61
bonus/prim	%60	%58
eğitim	%58	%58
kariyer gelişimi	%50	%48
esnek çalışma seçeneği	%30	%36
finansal olmayan ödüller	%29	%36
rekabetçi maaş	%36	%35
ek izinler	%24	%31
hayat sigortası	%29	%22
ücretli ebeveyn izni/çocuk yardımı	%21	%15
kar payı	%8	%14
sağlık ve wellness programları	%17	%13
emeklilik planı	%11	%13
cevap yok	%4	%10

toplam değer %100'ü aşmaktadır, çünkü ankette birden fazla cevap hakkı bulunmaktadır.

- 2018'deki gibi, sunulan en etkili yan haklar öğle yemeği ve sağlık sigortası.
- Ankete katılanların sadece %13'ü emeklilik planı veya sağlık/wellness programlarını sunuyor.

araştırma



hakkında.

özet.

- Randstad 2019 İK trendleri ve maaş raporu çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketlerinden toplanan verileri sunar.
- En çok temsil edilen sektörler sanayi/üretim ve BT / teknoloji sektörleri olmakla birlikte araştırmanın %30'unu oluşturmaktadır.
- Ankete katılan şirketlerin% 66'sı uluslararası, kalan % 34'ü yerel veya ulusal seviyede faaliyet göstermektedir.
- 50 kişiye kadar çalışanı olan firmalar, araştırmanın %23'ünü oluştururken, 1000 kişiden fazla çalışanı olan firmalar araştırmanın %11'ini kapsamaktadır.
- Çalışanların büyük çoğunluğu İK departmanında görev almaktadır. Ayrıca, katılımcıların %90'ının işe alım sürecinde, karar verici veya karar sürecinde etkili olduğu görülmektedir.
- Araştırmanın, analiz ve tasarım çalışması için randstad, evalueserve firmasıyla çalışmaktadır. (www.evalueserve.com).

katılımcı profili

sektör bazında.



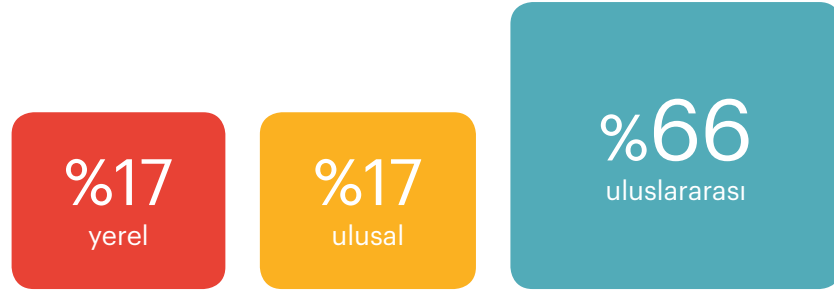
	2018	2019
perakende/dağıtım	%8	%8
finansal hizmetler/bankacılık/sigorta	%5	%8
otomotiv	—	%7
ilaç/kimya	%4	%6
ulaşım/lojistik	%3	%6
hızlı tüketim malları	%10	%5
sağlık/medikal	%5	%5
danışmanlık hizmetleri	%10	%4
inşaat	%3	%3
mühendislik	%7	%3
diğer*	%7	%12

diğer* aşağıdaki sektörleri kapsamaktadır: yiyecek, eğlence/turizm, reklamcılık/pazarlama/ PR, petrol/gaz, telekom, %2'den az olmak üzere tamamı.

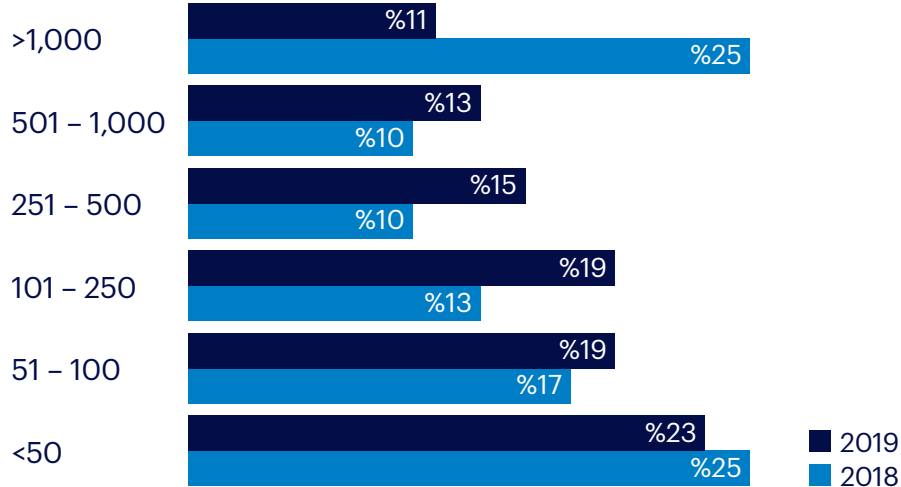
katılımcı profili

firma büyüklüğüne göre

firmanın coğrafi varlığı



çalışan sayısı



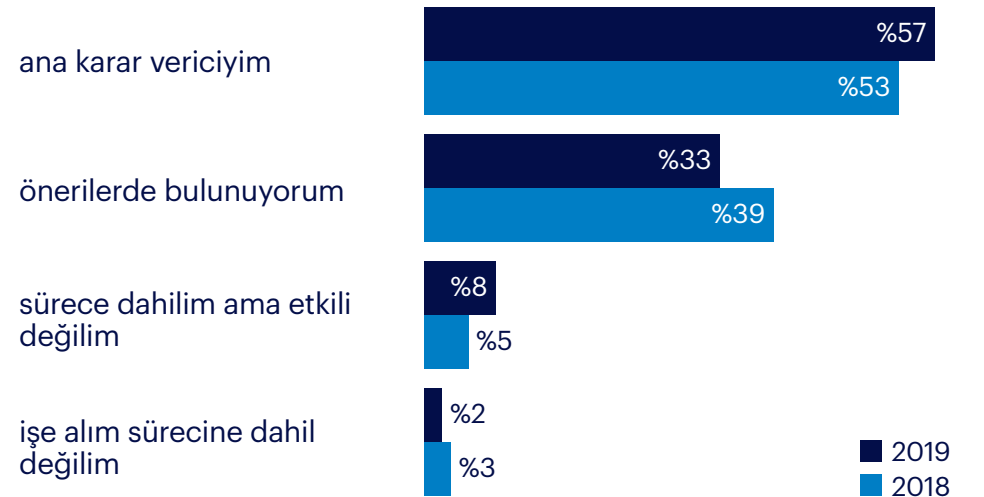
katılımcının iş alanı.

departman

	2018	2019
İK	%63	%64
genel yönetim	%25	%23
BT/teknoloji	%3	%5
finans	%3	%4
satış/pazarlama	%3	%1
diğer*	%2	%2

*satın alma departmanı katılımcılarını kapsar. (2018'de %2; 2019'da %0)

işe alım sürecinde katılımcının rolü



ücret

raporu.

ücret raporu öne çıkanlar.



- Önümüzdeki sayfalar farklı pozisyonlar için ücret paketlerinin alt ve üst aralıklarını vermektedir.
- Listelenen ana pozisyonlar, satış&pazarlama, finans&muhasebe, teknoloji ve mühendisliktir.
- 2019 yılında, en yüksek ücret; finans&muhasebe, satış&pazarlama sektörlerinde verilirken, en düşük ücretler müşteri destek ve endüstriyel hizmet sektörlerindedir.

satış & pazarlama.

pozisyon	alt bant	üst bant
satış direktörü	28.000	40.000
pazarlama müdürü	18.000	26.000
e-ticaret müdürü	14.000	26.000
satış müdürü	18.000	24.000
iş geliştirme müdürü	16.000	24.000
ihracat satış müdürü	18.000	24.000
medikal müdür	19.000	24.000
ürün müdürü	14.000	22.000
marka müdürü	14.000	22.000
kurumsal iletişim müdürü	16.000	22.000
medical science liason	16.000	21.000
dijital pazarlama müdürü	12.000	20.000
ihracat bölge satış müdürü	12.000	18.000
bölge satış müdürü	12.000	17.000
kilit müşteriler müdürü	8.000	16.000
kurumsal iletişim uzmanı	9.000	14.000
satış mühendisi	6.000	12.000
pazarlama uzmanı	8.000	12.000
satış temsilcisi	4.000	6.500

finans & muhasebe

pozisyon	alt bant	üst bant
finans müdürü veya direktörü (cfo, başkan yardımcısı, finans direktörü, denetim direktörü, vs.)	35.000	50.000
muhasebe müdürü	16.000	25.000
finansal kontrolör	15.000	24.000
iç denetim müdürü	15.000	23.000
kredi ve risk müdürü	16.000	21.000
iç denetçi	14.000	18.000
bütçe & raporlama müdürü	14.000	15.008
muhasebe uzmanı	9.000	13.000
iç denetim uzmanı	9.000	13.000
hazine uzmanı	9.000	12.500
muhasebe uzmanı	6.500	9.500
finans asistanı (faturalama, muhasebe, vs.)	6.000	9.500
finansal analist	8.000	9.000

TL brüt maaş



teknoloji.

pozisyon	alt bant	üst bant
CIO	20.000	35.000
BT müdürü/direktörü	17.000	25.000
big data mühendisi	12.000	17.000
proje müdürü	12.000	17.000
devops mühendisi	9.300	15.250
mimar	11.500	15.000
sap profesyoneli	12.250	15.000
scrum master/product owner	8.500	14.750
bilgi güvenliği mühendisi	7.500	14.200
database developer	8.250	14.000
iş analisti	9.000	13.500
business intelligence professional	7.500	13.500
database uzmanı	9.300	13.500
pre-sales danışmanı	8.500	13.500
software tester/qa mühendisi	8.250	13.500
data analisti – data scientist	9.000	13.000
erp/crm danışmanı	7.500	12.000
mobil geliştirici	8.500	12.000
developer (back-end, front-end, full-stack, including .net, java, php, c/c++, javascript.)	8.500	11.000
uygulama destek mühendisi	7.200	10.000
Ui/ux designer	7.000	9.000
sistem mühendisi/uzmanı	6.000	8.500
help desk/uzman	5.000	7.000

mühendislik.

pozisyon	alt bant	üst bant
mühendislik direktörü	25.000	35.000
saha müdürü	15.000	26.000
çevre ve iş sağlığı güvenliği müdürü	14.000	25.000
üretim müdürü	15.000	25.000
planlama müdürü	12.000	20.000
operasyon müdürü	10.000	18.000
proje müdürü	10.000	18.000
geliştirme mühendisi	9.000	15.000
elektrik mühendisi	9.000	15.000
maliyet uzmanı (mühendis)	9.000	12.000
talep planlama	9.000	12.000
endüstri mühendisi	6.000	12.000
proje mühendisi	7.500	12.000
kontrol mühendisi	9.000	10.000
tesis yöneticisi	7.500	10.000
bakım mühendisi	7.000	10.000
mekanik mühendisi	6.000	10.000
kalite mühendisi	6.000	10.000
süreç mühendisi	6.500	9.500
kimya mühendisi	5.500	9.000

TL brüt maaş



iş destek.

pozisyon	alt bant	üst bant
İK direktörü	18.000	32.000
İK müdürü	14.000	25.000
executive asistan	7.000	15.000
İK süpervizörü	9.000	14.000
İK uzmanı	5.000	9.000
ofis asistanı	3.000	8.000
bordrolama uzmanı	4.500	7.000
resepsiyonist	3.000	6.000
şoför	4.500	6.000

müşteri hizmetleri.

pozisyon	alt bant	üst bant
mağaza müdürü	5.000	10.000
müşteri hizmetleri uzmanı	5.000	8.500
satış operasyon uzmanı	5.000	8.000
mağaza müdürü asistanı	4.000	5.000
satış uzmanı (perakende)	3.000	5.000
call center elemanı	3.000	5.000
satış destek elemanı	3.500	5.000

endüstriyel hizmetler.

pozisyon	alt bant	üst bant
satın alma müdürü	16.000	25.000
tedarik zinciri müdürü	16.000	22.000
operasyon müdürü	12.000	17.000
tedarik zinciri uzmanı	7.000	9.000
üretim planlama ve stok kontrol uzmanı	7.000	9.000
satın alma uzmanı	7.000	8.500
lojistik uzmanı	6.500	8.000
depo takım lideri	6.000	7.500

dönemsel pozisyonlar.

pozisyon	alt bant	üst bant
executive asistan	6.500	8.000
muhasebe elemanı	7.000	8.000
İK uzmanı	6.000	8.000
resepsiyonist	5.000	6.000
ofis asistanı	5.000	6.000
İK uzman yardımcısı	4.500	5.500
mutfak elemanı	2.558	3.500
data giriş uzmanı	2.558	3.500

TL brüt maaş



randstad

human forward.

