



2011 - 2012 Ücretler, Yan Haklar & İşyeri Eğilimleri Raporu

İçindekiler

1. Raporun yapısı	2
2. Kilit bulgular	3
3. Şirket	4
4. Katılımcı profil	6
5. Güçlükler	8
6. İK ve ek menfaatler	10
7. İstihdam eğilimleri	14
8. Ekonomik etki ve genel bakış	16
9. Ücretler	18
10. Hakkımızda	20

Önsöz

Sayın müşterimiz,

Randstad Ücret, Ek Yardımlar & İş Yeri Yıllık Eğilimleri Araştırması raporuna hoş geldiniz. Türkiye Genel Müdür'ü olarak, size 2011 raporunu sunmaktan mutluluk duyuyorum. Bu sayfalarda, işinizi etkileyen önemli konularda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden elde ettiğimiz sonuçların yanı sıra, bu şirketlerin faaliyet gösterdiği farklı pazar ve coğrafi bölgelerle ilgili ücret istatistiklerini de sunuyoruz.

Ekim 2011 itibariyle Şubat 2012'ye kadar danışmanlarımız tüm Türkiye'de önemli karar merciinden ve insan kaynaklarından 111 yönetici ile görüşmeler yaptılar. Bu yılın sonuçları, ekonomi, yetenek ve istihdam, sürdürülebilirlik, tazminat ve ek ödemeler konularını kapsamaktadır.

İstihdam piyasası, ekonomik ortam dalgalanmalarının etkisiyle olmasa da sürekli değişmektedir. Şirketler bir yandan kendi temel niteliklerini vurgulamaya odaklanırken, bir yandan da pazarda güçlü ve başarılı kalabilmek ve büyüme fırsatlarını yakalayabilmek için geleceklerini planlarlar.

Bu yılki araştırma bunları ve sektör içyüzünü yansıtan diğer bilgileri sergilerken, kapsamlı bir özetle de temel bulgularımızın altını çizmektedir (sayfa 3). Yıllık ücret bilgileri sayfa 18'de başlamaktadır. Randstad Türkiye'de biz, organizasyonunuzun temelini güçlendirmek ve gelecekteki başarılarını güvenceye almak için ekiplerinizin gereksindiği nitelikli yetenekleri sağlamaya odaklanmayı sürdürmekteyiz.

Bizim işimizde ilişkiler kilit önemdedir ve bu yıl ki araştırmaya katılan herkese içtenlikle teşekkürlerimizi sunuyoruz. Katkılarınız bizim için değerlidir ve 2012'de de sizlerle çalışmayı umut ediyoruz.

Saygılarımızla,

Altuğ Yaka
Randstad Türkiye
Genel Müdürü

Raporun Yapısı



Bu raporda aşağıdaki konular ele alınmıştır :

Kilit bulgular—araştırma sonuçlarının tanımladığı temel bulgulara genel bakış.

Şirket—burada, araştırmaya katılan şirketlerle ilgili ayrıntıları bulabilirsiniz.

Katılımcı profili—bu bölümde soruları yanıtlayan karar mercileri hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmaktadır.

Güçlükler—organizasyonu etkileyen ya da şirketin ileride dikkate alması gereken sorunlar.

İK ve ek menfaatler—bu bölümde şirket içindeki istihdam kaynakları ve süreçleri hakkındaki ayrıntılar yer almaktadır. Bunlara ek olarak şirketin çalışanlarına uyguladığı ek yardımların bir tanımı ve ekonomik duruma bağlı olarak bunlarda yapılabilecek değişikliklere de yer verilmektedir.

İstihdam eğilimleri—bu bölüm, şirketlerin geçici ya da kadrolu eleman alma yönündeki istekleri ve bu istihdam sürecinin nasıl yönetildiği konusunda fikir vermektedir.

Ekonomik etki ve genel bakış—burada, hâlihazırdaki ekonomik durumun organizasyonların öncelikleri ve gelecekle ilgili perspektifleri üzerinde nasıl bir etkisi olacağıyla ilgili bilgi sağlamaktadır.

Ücretler—görev unvanları şirketten şirkete değişir. Katılımcılardan, şirketlerindeki pozisyon ile açık bir şekilde işlevsel sorumluluk açısından uyum gösteren, anketteki standartlaştırılmış unvanlar için uygulanan ücretleri belirtmeleri istendi. Bu bölümde her işlev için minimum ve maksimum ücretlere yer verildi.

Kilit Bulgular

I Genel—Bu, Ücret, Ek Menfaatler ve İşyeri Eğilimleri raporu, Türkiye’de bulunan şirketlerden kilit karar mercilerindeki 111 yönetici ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonuçlarını sunmaktadır. Saha çalışması Ekim 2011’den Şubat 2012’ye kadar sürmüştür.

Örneklerimiz arasında imalat/sanayi sektörü en büyük grubu oluştururken (%17), %11’lik bir oranla sağlık bakımı/tıp/ilaç sektörü ikinci sırada yer aldı. Görüşme yapılan şirketlerin yarısından sadece biraz fazlasında 100 veya daha az çalışandan oluşan bir iş gücü bulunuyor. Öte yandan şirketlerin %45’i, çok uluslu olduklarını veya böyle biriyle bağlantılı olduklarını gösteren >500 milyon Euro kategorisinde yer alıyor.

En yaygın BT teknolojileri olarak “Girişim Kaynak Planlama” yazılımı SAP ile işletim sistemi Microsoft kullanıldı.

Katılımcıların profiline yakından bakıldığında en çok paylaşılan iş unvanının çoğunlukla İK içinde çalışan “Müdür” olduğunu görebiliriz. Genel olarak katılımcıların lisans/lisansüstü eğitim dereceleri olduğu ve çoğunun bulundukları şirkette 1-3 yıldır çalıştığı görülmektedir. Çoğunluk şimdiki konumlarına iç terfilerle gelmiş de istihdam şirketleri ve profesyonel ilişkiler aracılığıyla gelenler de var. Katılımcıların iş dünyasının eğilimlerine nasıl ayak uydurduklarına bakılınca, eğitim seminerleri ve gazeteler aracılığıyla, geleneksel kaynakların kullanıldığı açık şekilde görülmektedir. LinkedIn, Facebook ve Twitter gibi profesyonel ya da sosyal paylaşım ağlarının kullanımı da oldukça yaygın. Katılımcıların çoğunluğu bu siteleri öncelikle ağlarını yaygınlaştırmak, aile ve arkadaşlarla bağlantı kurmak için ve aynı zamanda da istihdam ya da iş fırsatlarını izleme amaçlı kullanmaktalar.

II Sorunlar—Görüşülen şirketlerde 2012 için verimlilikteki en önemli sorun, işin büyümesiyle oluşan kritik eleman boşluklarının doldurulması olarak tanımlandı. İkinci ve üçüncü sıralarda büyümenin bir sonraki evresinde liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve artan personel değişimi sonucu oluşan bilgi kaybıyla baş etmek yer aldı.

İK içinde önde gelen ilk 3 sorun:

1. En iyileri elden kaçırmamak.
2. Yetenekli liderlerin geliştirilmesi.
3. Verimlilik ve performansın artırılmasıydı.

III İK ve ek menfaatler—Örneklerimiz içindeki organizasyonların çoğunda eleman yerleşimi uygun görünüyordu. Bir yeteneğin işe alınmasında kullanılan kaynaklar; iş ilan panoları, istihdam firmaları, network siteleri ve referanslardı. En yaygın kullanılan firmanın Randstad olduğu görüldü. İstihdam sürecinde sosyal ağları kullananların (tüm katılımcı şirketlerin %89’u) %92’si başarılı olduklarını belirtti. Ekonominin gerilemesine karşın 2011’de %78’i kadrolu ve %45’i geçici eleman istihdam etti. İstihdam sürecinde temel standart denetimin, referans ve suç kaydı denetimleri olduğu açıktı. Yetenekleri cezbetme konusunda organizasyonların temel sorunları cazip ücret/ek ödeme sunamamaları, markalarının yeterince tanınmış olmaması ve mevcut yetenekler için sürmekte olan kıyasıya rekabetti. İncelenen şirketlerin en yaygın biçimde uyguladığı ek yardımlar sağlık sigortası, ikramiyeler ve kariyer geliştirmeydi.

Bu araştırmada belirlenen en önemli liderlik yetenekleri :

1. Diğerlerini motive etme ve esinlendirme yeteneğine sahip olma.
2. Analiz etme ve problem çözme becerilerine sahip olma.
3. Geleceğe yönelik güçlü bir vizyona sahip olma.

IV İstihdam eğilimleri—2011 yılında en fazla işten çıkarmaların görüldüğü departmanlar sorulduğunda şirketlerin yanıtı operasyon ve satış departmanlarını işaret etti. Diğer taraftan şirketlerin %27’si nitelikli eleman sıkıntısı olduğunu ifade etti. Bu meseleyi nasıl hallettikleri sorulduğunda da çoğu daha fazla eğitim ve staj programları uyguladıklarına veya dışarıdan eleman almayı artırdıklarına işaret ettiler. Gelecekte yapılacak istihdamlarla ilgili düşünceler, orta düzey yönetici ve nitelikli profesyoneller bağlamında ve en fazla satış ve pazarlama bölümlerine yönelikti. Çoğu bölümlerde en çok arananlar nitelikli profesyonellerdi. Diğer taraftan finans, BT ve mühendislik firmalarının dörtte biri gelecek yıl için istihdam planları olmadığını belirtti.

Katılımcıların beşte birinin faaliyet gösterdikleri sektörde nitelikli personel alımında sorun yaşayacaklarını düşünmemeleri dikkat çekiciydi. Özel olarak istihdam eğilimlerine bakıldığında en olumlu sonuç, %44’ünün yeni eleman alması ve diğer %46’nın 2012’de veya daha sonra eleman almayı düşünmesiydi.

V Ekonomik etki ve genel bakış—Katılımcıların neredeyse yarısı ekonomik gerilemenin bir etkisi olmadığını belirtti. Etkilenenler bunun sonucu olarak en fazla bütçede ve eleman alımında kısıntı yaptılar.

İşin olumlu yanı olarak, ekonomik krizin katılımcıların yarısından fazlasına tedarikçileriyle daha iyi koşullar için görüşme fırsatı verdiği söylenebilir. Dahası, katılımcıların beşte birinden fazlası şirketlerinin mevcut ekonomik durumdan kendilerini kurtarmakta olduğunu beyan ederken, katılımcıların yarısı kurtuluşun 2012’den sonra olacağına inanıyor. Şirketlerin yarısından fazlasının 2011 yılı satış hacminde artış gözlemlenmesi de bu gerçeği gösteriyor. Ayrıca, organizasyonların en az dörtte üçü gelecek yıl büyüme beklentisi içinde.



Bu bölüm katılımcı şirketlere genel bir bakış sunmaktadır. Bu bölüm şirketin boyutu ve faaliyet gösterdiği sektör hakkında bilgileri, organizasyon içinde ve her departmanda yar alan çalışan sayılarını içermektedir. En sık kullanılan yazılım ve BT sistemleri ile ilgili bilgiler de vermektedir.

Bu araştırma sorularını yanıtlayan Türk katılımcılar, temsil edilen en büyüğü imalat/sanayi sektörü (%17) olmak üzere farklı sektörlerle ayrıldılar. Katılımcıların yaklaşık onda biri sağlık bakım/tıp/ilaç, inşaat/perakende site/emlak yönetimi ve hizmet sektörlerinde yer alıyordu (şekil 3.1). Katılımcı şirketlerin çoğu Türkiye pazarında 0-50 milyon Euro kategorisinde yer aldı. Organizasyonların genel boyutuna daha yakından bakarsak en az %45'inin >500 milyon Euro değerinde olduğunu, yani ya bir çokuluslu şirketin parçası ya da onunla bağlantılı olduğunu görebiliriz (şekil 3.2 ve 3.3). Katılımcı şirketlerin tümünün %31'inin bir çokuluslunun bölgesel idare merkezi ve diğer %30'unun ulusal bir organizasyonun idare merkezi olduğu belirlendi. Yaklaşık beş şirketten biri çok uluslu bir şirketin ana idare merkeziyken, %14'ü bir çok uluslu şirketin şubesi/kardeş şirketi konumunda.

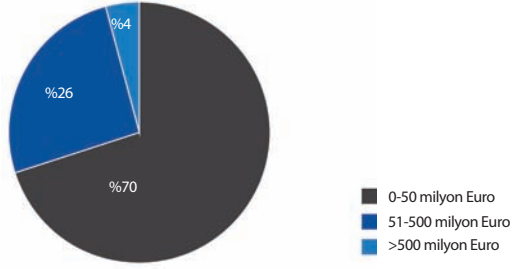
Şekil 3.1 Sektörler

Toplam 111

İmalat / Sanayi	%17
Sağlık bakımı / Tıp / İlaç	%11
İnşaat / Perakende site/ Emlak yönetimi	%9
Hizmet	%9
Finans hizmetleri	%8
Bilgisayar/ yazılım hizmetleri/internet	%8
Nakliyat/lojistik	%5
Hızlı tüketim ürünleri	%4
Mühendislik	%3
Diğer	%27

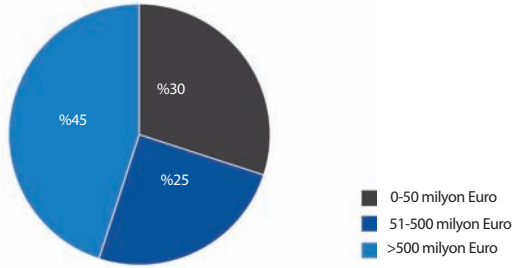
Şekil 3.2 Türkiye'de şirket boyutları

Toplam 103



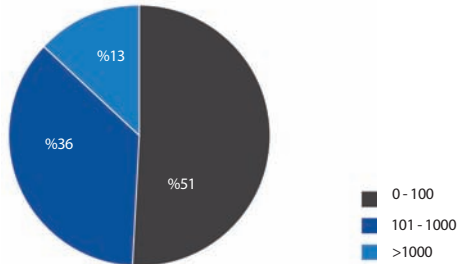
Şekil 3.3 Tüm şirketlerin boyutu

Toplam 89



Şekil 3.4 Şirket çalışanlarının sayısı

Toplam 110



İncelenen şirketlerin yarısından biraz fazlası (%51) 100 ya da daha az kişi ile faaliyet gösterirken yalnızca %13'ü 1000'in üzerinde kişi çalıştırmakta (şekil 3.4).

Farklı departmanlarda çalışanların sayılarına dikkatle baktığımızda en yaygın olarak 10 ya da daha az kişilik gruplar olduğunu görüyoruz (şekil 3.5).

Satış ve pazarlama departmanlarına bakınca, bu departmanların boyutlarının birbirine daha yakın olduğunu fark ediyoruz; bu departmanların üçte birinde 10-50 kişilik gruplar veya 50'nin üzerinde eleman çalışıyor. Mühendislik departmanlarında da hemen hemen aynı oranlara rastlıyoruz. Finans ve BT departmanlarının çok azında 50'nin üzerinde kişiden oluşan gruplar çalışıyor.

Türkiye organizasyonlarında en sık kullanılan yazılım sistemi "Girişim Kaynak Planlama" aracı SAP (%67).

Şekil 3.5 Her departmandaki çalışan sayısı

	≤10	10-50	>50	Toplam
Finans	%68	%27	%5	104
BT	%75	%18	%8	79
Mühendislik	%46	%31	%23	61
Satış & Pazarlama	%33	%35	%33	98

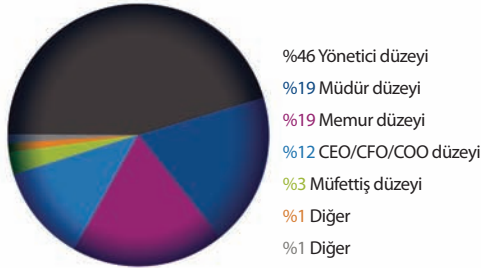
Katılımcı Profil



Bu bölüm görüşülen kişilerle ilgili tanımlayıcı bilgiler içermektedir. Bunlar içinde çalıştıkları sektör, iş unvanları ve kendilerine bağlı çalışan sayısı gibi bilgilerdir. Ayrıca bu göreve nasıl geldikleri ve onların düzeyinde en yaygın olan eğitim derece ve sertifikalar hakkındaki bilgiler de yer almaktadır. Aynı zamanda mevcut iş eğilimlerine ayak uydurmada kullandıkları yöntemler de gösterilmektedir.

Şekil 4.1 İş unvan düzeyleri

Toplam 107

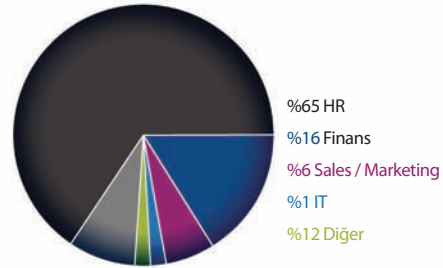


Katılımcıların yaklaşık yarısı yönetici unvanı taşıırken, "Direktör" ve eleman grupları Şekil 4.1'de görüldüğü gibi %19'unu oluşturuyorlar. Katılımcıların çoğunluğu bir İK departmanında, %16'sı finans ve %12'si belirli olmayan bir departmanda çalışıyor (Şekil 4.2).

Sırasıyla, %21'in ve %22'nin kendine rapor veren 1-2 ve 3-4 çalışanı var; %28'in kendine bağlı çalışanı yok.

Şekil 4.2 Departmanlar

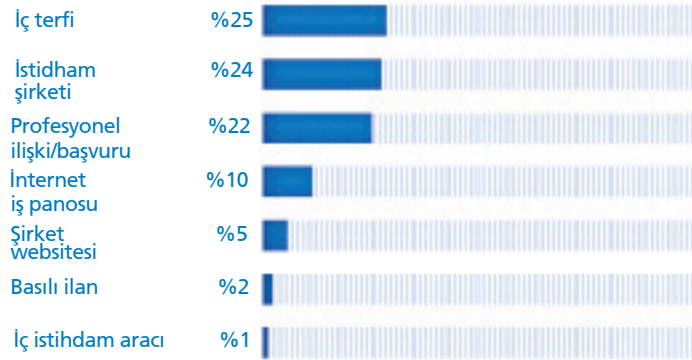
Toplam 102



Tüm katılımcıların %17'sinin kendine bağlı 5-9 çalışan var. Diğer taraftan daha fazla katılımcının ise kendine dolaylı rapor veren daha fazla çalışanı bulunduğu açıkça görülüyor. Bunların dörtte biri için 1-4 kişi, %24'ü için 20-50 kişi dolaylı rapor veriyor ve bu da incelenen firmalarda çalışanlarla üstleri arasında pek çok aracı olduğuna işaret ediyor.

Şekil 4.3 Mevcut işinizi nasıl buldunuz?

Toplam 111



Katılımcıların dörtte biri mevcut konumlarına iç terfiler yoluyla gelmiş bulunuyor (şekil 4.3). Diğer %24'ü istihdam şirketlerini kullanarak, %22'si ise başvurarak mevcut işlerine gelmişler. Çok az katılımcı iç istihdam aracını, basılı ilanları ya da şirketin web sitesini kullanmış. Sonuç olarak internetin, yeni eleman alımında Türk şirketleri için fazla önemli bir role sahip olmadığı görülse de birçok organizasyonun umut veren çalışanlarına kariyerlerinde ilerleme şansı tanıdığı da izlenebiliyor.

Yaklaşık %67'sinin Lisans, %26'sının işletme mastır derecesi bulunuyor. Katılımcıların yaklaşık onda biri belirsiz derecelere sahip olduklarını gösteriyor.

Tüm katılanların yaklaşık üçte biri 1-3 yıldır ve yaklaşık dörtte biri 4-6 yıldır aynı şirkette çalışıyor. Katılımcıların %18'inin kıdemleri düşük ve 1 yıldan az bir süredir aynı şirkette çalışıyor.

Katılımcıların çoğunluğu ağlarını genişletmek için profesyonel ağ sitelerini kullanmayı tercih ediyor. Sosyal ağ siteleri, mezuniyet dernekleri, konferans ve kongreler ile diğer üst düzey profesyoneller de oldukça yüksek oranda kullanılıyor (şekil 4.4).

Şekil 4.5'te, bugünün iş dünyası eğilimlerini izlemek için Türk şirketlerinin profesyonel ağ kurma siteleri (LinkedIn %69) gibi yeni medyayı sıklıkla kullandığını gözlemliyoruz.

Şekil 4.4 Ağ kurmak için kullandığınız yöntemler

Toplam 111

Profesyonellerin ağ kurma siteleri	%69
Sağlık bakımı / Tıp / İlaç	%11
İnşaat / Perakende site/ Emlak yönetimi	%9
Hizmet	%9
Finans hizmetleri	%8
Bilgisayar/ yazılım hizmetleri/İnternet	%8
Nakliyat/lojistik	%5
Hızlı tüketim ürünleri	%4
Mühendislik	%3
Diğer	%27

Ama aynı zamanda eğitim seminerleri, gazeteler ve ağ kurma gibi daha geleneksel kaynaklar da bolca kullanılıyor. Ağlarını genişletmek için %41'i sosyal ağ sitelerini (Twitter, Facebook) veya mesleki birlikleri kullanıyor. Ticari yayınları veya hükümetin vergi mercii kullanan katılımcı çok daha az görülüyor.

Benzer şekilde, neredeyse tüm katılımcıların LinkedIn'e üye ve %69'unun Facebook'a kayıtlı olduklarını fark ettik. Ayrıca %42'si de sosyal ağ sitesi Twitter üyesi. Katılımcıların çoğunluğu bu siteleri ağlarını genişletmenin yanı sıra aile ve arkadaşlarla bağlantı kurmak ve daha az ölçüde de eleman almak ve iş olanaklarını izlemek için kullanıyorlar.

Şekil 4.5 İş dünyasının eğilimlerini izlemek için

en sık kullanılan kaynaklar	Toplam 111
Profesyonel ağ siteleri (LinkedIn)	%69
Eğitim seminerleri	%54
Gazeteler	%51
Ağ kurma	%45
Sosyal ağ siteleri (Facebook, Twitter)	%41
Mesleki birlikler	%41
Web tabanlı kaynaklar (bloglar, eBültenler)	%26
Ticari yayınlar	%16
Hükümet vergi mercii	%7
Diğer	%5
Cevap yok	%4



Mevcut ortamda şirketlerin kendi organizasyonları ya da departmanları içinde karşılaştıkları bazı sorunlara kısa ama ayrıntılı bir bakış.

Organizasyonlara gelecek yılda karşılaştıkları önemli verimlilik sorunlarını sorduğumuzda, yanıtlayanların çoğunun (%48) işin büyümesiyle oluşacak kritik eleman boşluklarını doldurma sorununa işaret ettiğini görebiliriz. Diğer sık anılan sorunlar, büyümenin bir sonraki evresi için

liderlik becerilerinin geliştirilmesi, artan eleman değişimi nedeniyle bilgi kaybıyla başa çıkma ve yeniliklerin yönetimi için gerekli uzman becerisi yokluğunun üstesinden gelme (şekil 5.2). İş saatlerinde çalışanların çevrimiçi medyaya erişim miktarının çoğu şirket için fazla önemi olmadığı görülüyor.

Şekil 5.1 İK sorunları**Toplam 111**

	düşük	orta	yüksek	cevapsız
Büyümenin bir sonraki evresi için yetenek çekme	%22	%33	%27	%18
Yüksek performans elemanlarını elde tutma	%17	%31	%43	%9
Performans ve verimlilik artırımı	%16	%41	%27	%16
Yetenekli liderlerin geliştirilmesi	%21	%30	%30	%20
Üstün yeteneklileri rakiplere kaptırmama	%29	%23	%23	%25
Beceri eksikliği yönetimi	%29	%30	%14	%27
Ücret beklentileri yönetimi	%17	%38	%26	%19
İç değişiklik programlarının yönetimi	%32	%25	%5	%37

Şekil 5.2 Organizasyonların 2012'de karşılaştacağı önemli verimlilik sorunları**Toplam 111**

İşin genişlemesiyle oluşan kritik eleman boşluklarını doldurmak	%48
Büyümenin bir sonraki evresi için liderlik becerileri geliştirmek	%38
Artan eleman değişimi nedeniyle bilgi kaybı	%28
Yenilikleri yönetmede uzman beceri eksikliği	%24
İşgücü esnekliğini etkileyen hükümet mevzuatı	%14
Teknolojik ilerlemelerden yararlanma becerisinden yoksunluk	%8
İş saatlerinde çalışanların çevrimiçi medyaya erişimi	%5
Cevap yok	%17

İK içindeki temel sorunlara yakından bakarsak yüksek performans gösteren elemanların kaçırılmamasının önemli bir sorun olduğunu görüyoruz (şekil 5.1). Bunu açık ara ile yetenekli liderlerin geliştirilmesi, verimlilik/performans artırımı ve büyümenin bir sonraki evresinde

hangi yeteneklere ne ölçüde ilgi gösterileceği geliyor. Katılımcıların %35'i belirlenen sorunların üstesinden gelme yetenekleri olduğuna kuvvetle inanırken, en az %21'inin bu konuda ciddi kuşkuları var.

İK ve ek menfaatler



Bu bölümde, yeterlilik ve istihdam açısından İK sorunları hakkında belli bilgiler bulacaksınız. Ayrıca istihdam için kullandıkları kaynaklara ve organizasyonları içinde sağlanan ek yardımlara genel bir bakış da sunulacak.

Yöneticiler için tanımlanmış olan en önemli ilk üç liderlik becerisi şunlardır: diğerlerini motive etme ve onlara ilham verme yeteneği, analiz yapma ve problem çözme becerileri ve geleceğe yönelik sağlam bir vizyona sahip olmak (şekil 6.1). Şekil 6.2'de görüldüğü gibi çoğu organizasyon elemanlarının uygun bir biçimde yerleştirildiğini belirtmektedir. Öte yandan üç şirketten birinde eleman yetersizliği var gibi görünüyor.

Şirketlerin yalnızca %3'ü, eleman fazlalığı olduğundan söz ediyor. Ayrıca araştırmada katılımcı kuruluşların %29'unun yönetici veya çalışanlarının iş gereği değişikliklere uyum sağlama yeteneği olduğuna inandıkları da gösteriliyor. Çalışanların beşte birinden biraz fazlası bu inancı pek paylaşıyor. Tüm katılımcıların yarısı ise tereddütlü görünerek, 10'da 6-7 gibi bir oran sergiliyor.

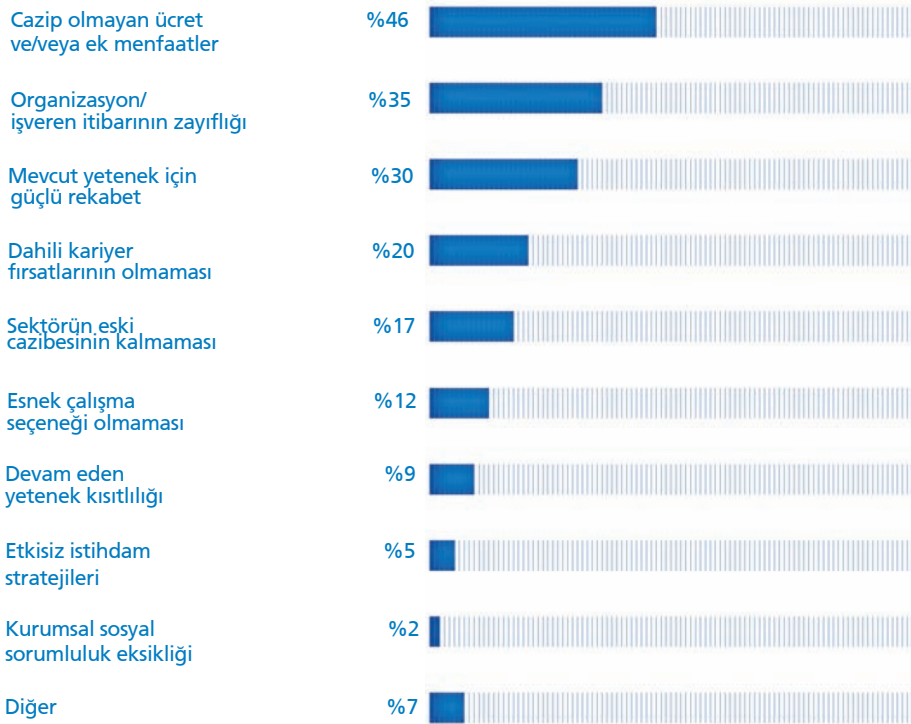
Şekil 6.1 Yöneticileriniz için en önemli liderlik özellikleri

Toplam 111

	düşük	orta	yüksek	cevap yok
Diğerlerini motive etme ve esinleme yeteneği	%2	%11	%80	%7
Değişen iş taleplerine uyum sağlama	%5	%23	%55	%18
Geleceğe yönelik vizyon sahibi olma	%1	%15	%69	%14
Güvene dayalı ilişkiler kurabilme	%1	%18	%67	%14
Yenilikçi olma ve yaratıcılığı yönlendirme	%1	%23	%61	%14
Analiz etme ve problem çözme becerisi	%3	%14	%70	%14

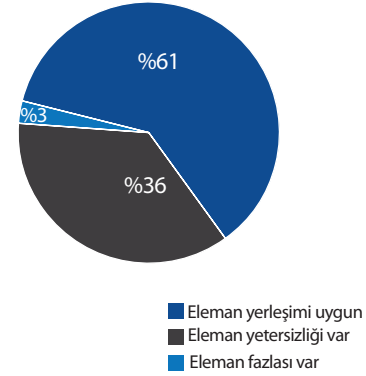
Şekil 6.3 Organizasyonunuzun üstün yetenekleri cezbedememesinin nedenleri neler olabilir?

Toplam 81



Şekil 6.2 Şu an da organizasyonunuzu nasıl değerlendiriyorsunuz ?

Toplam 110

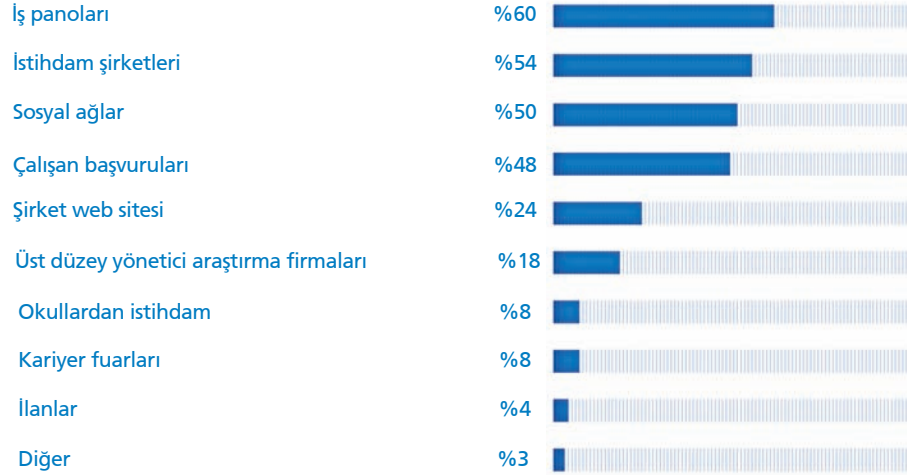


Türkiye'deki organizasyonların üstün yetenekleri cezbedememelerinin en önemli nedenleri, cazip ücret/ek yardımlar sunamamaları, işveren markasının algılanmasındaki zayıflık ve mevcut yetenekler için sürmekte olan güçlü rekabet gibi gözüküyor. Şekil 6.3'te görüldüğü gibi beş şirketten biri dahili kariyer fırsatlarının eksikliğini de neden olarak belirtiyor. Etkili olmayan istihdam stratejileri ve şirkette sosyal sorumluluk eksikliği ise fazla etkili bulunmuyor ve dikkate alınmaması gerekiyor.

Şekil 6.4'te yetenek istihdamında en çok kullanılan kaynakların iş panoları, istihdam şirketleri, ağ kurma siteleri ve başvurular olduğunu görebiliyoruz. Daha az kullanılanlar ise şirket web siteleri ve üst düzey yönetici araştırma firmaları.

Şekil 6.4 Yetenek istihdamı için öncelikle kullanılan kaynaklar

Toplam 111



Okullardan istihdam, kariyer fuarları ve basılı ilanlar gibi daha geleneksel kaynakların daha seyrek kullanıldığı görülüyor.

İstihdam sürecinde sosyal ağları kullananların (incelenen tüm şirketlerin en az %89'u) en az %92'si başarılı olduklarını belirtiyor.

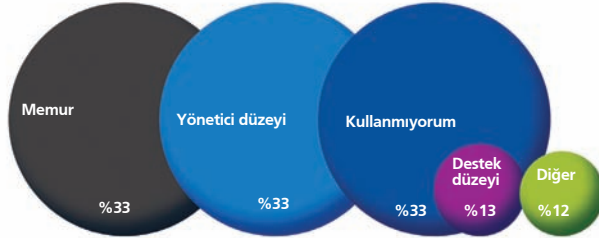
Randstad, üst ve orta düzey profesyonellerin istihdamında da en sık kullanılan şirketlerden biri olarak yer alıyor.

Ağ kurma sitelerinin yönetim ve memur düzeyinde eleman alımlarında en yararlı kaynaklar olduğu kanıtlanmıştır. Destek elemanlarının %13'ü ve üst düzey yöneticilerin %12'si ağ kurma sitelerinden istihdam ediliyor (Şekil 6.5).

Şekil 6.6, en fazla personel değişiminin 5 yıllık istihdam sonrasında olduğunu gösteriyor. Katılımcıların beşte biri için bu değişim hareketi 3 ile 4 yıl arasında.

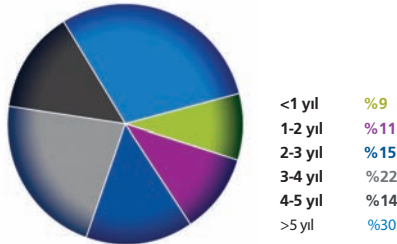
Şekil 6.5 Sosyal ağ sitelerini kullanıyorsanız bunları hangi pozisyonlar için daha yararlı buluyorsunuz?

Toplam 99



Şekil 6.6 Organizasyonunuzun üstün yetenekleri cezbedememesinin nedenleri neler olabilir?

Toplam 102



Şekil 6.7

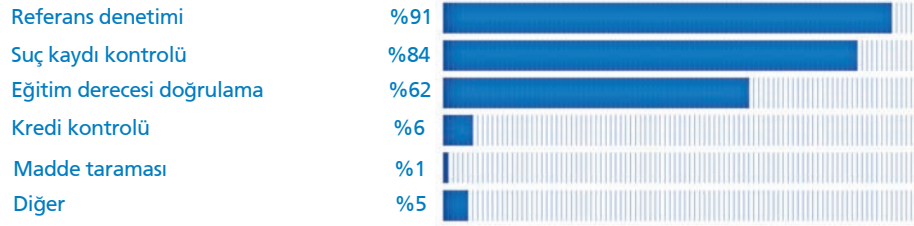
Toplam 111

	Evet	Hayır	Cevap yok
2011 yılında departmanınıza geçici eleman aldınız mı?	%45	%49	%6
2011 yılında departmanınıza kadrolu eleman aldınız mı?	%78	%14	%7

Şekil 6.7'de gösterildiği gibi katılımcıların en az %78'i geçen yıl eleman boşluğunu doldurmak için kadrolu, %45'i ise geçici eleman aldı.

Şekil 6.8 İşe almada standart geçmiş denetimi uygulamamız

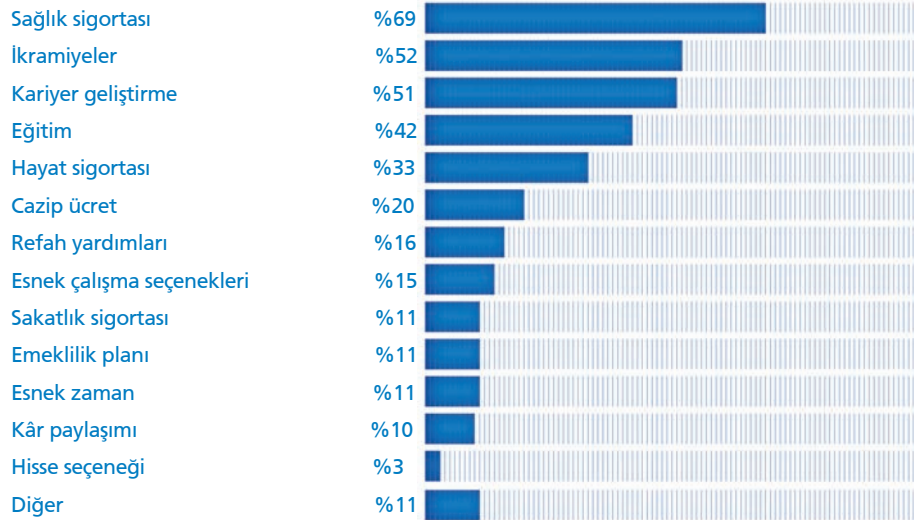
Toplam 109



Şekil 6.8'de görüldüğü üzere incelenen tüm kurumlarda eleman alımı sürecinde uygulanan temel standart geçmiş denetimi, referans ve suç kaydı denetimleridir. Tüm kurumların yarısından fazlası ayrıca eğitim derecelerini doğrulama uygulaması yapıyor. Katılımcıların çok azı madde taraması veya kredi kontrolü uyguladıklarını belirtiyor.

Şekil 6.9 Organizasyonunuzda uygulanan ek yardımlar

Toplam 108



Şekil 6.9, incelenen şirketlerin en yaygın kullandıkları ek yardımların sağlık sigortası, ikramiye ve kariyer geliştirme olduğunu gösteriyor. Ayrıca birçok şirket eğitim ve hayat sigortası da sağlıyor. Pek az organizasyon ek yardım olarak hisse öneriyor.

İstihdam eğilimleri



Katılımcıların birçoğu bordrolu çalışan sayısını artırmakta olduklarını ya da bunu yakın gelecek için planladıklarını belirttiler. Bu paragraflarda geçici elemanlar, istihdam ve organizasyonların gelecek yıl nitelikli personel azlığıyla nasıl baş edecekleri konularında olası eğilimlere odaklanacağız.

Şekil 7.1 Şirketiniz tekrar eleman (proje) alımına ne zaman başlayacak?

Toplam 111



Şekil 7.1'e baktığımızda, görüşme yaptığımız organizasyonların %44'ünün o sırada yeni eleman almakta olduğunu, geri kalan %46'nın ise eleman alımına 2012'de veya sonrasında başlayacağını görebiliyoruz.

Örneğimizde satış ve pazarlama departmanının esas olarak orta derece yönetici ve nitelikli profesyonellere odaklanarak daha fazla eleman alma eğilimi gösterdiği görülüyor. Şekil 7.2'deki sonuçlar tüm departmanlarda en fazla aranan elemanların nitelikli profesyoneller olduğuna işaret ediyor. En az ihtiyaç ise kıdemli yöneticilere ve yeni mezunlara duyuluyor.

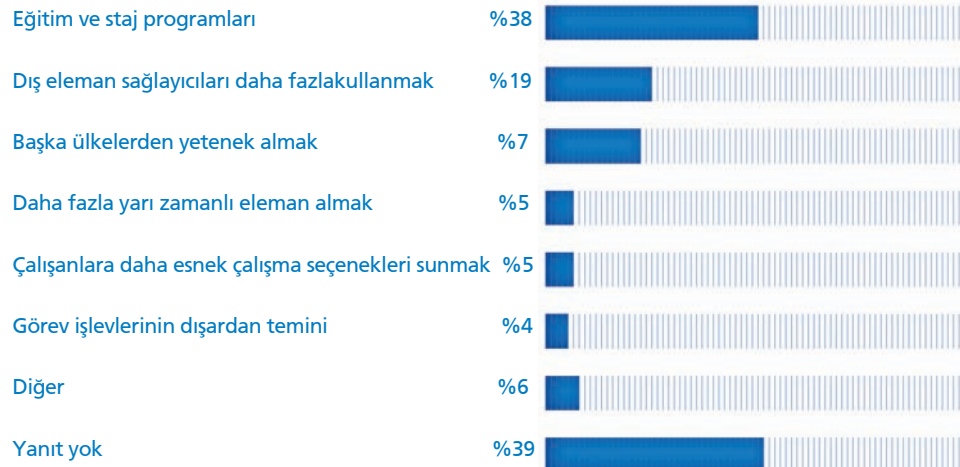
Şekil.7.2 Hangi elemanlara istek var

Toplam 111

	Finans	BT	Mühendislik	Satış Pazarlama
Kıdemli yönetici	%4	%2	%4	%7
Orta düzey yönetici	%11	%8	%12	%21
Nitelikli profesyoneller	%20	%18	%22	%45
İdari/memur	%10	%5	%7	%10
Vasıflı işçi	%2	%4	%1	%6
Yeni mezunlar	%5	%5	%5	%8
Alım yok	%23	%23	%24	%7

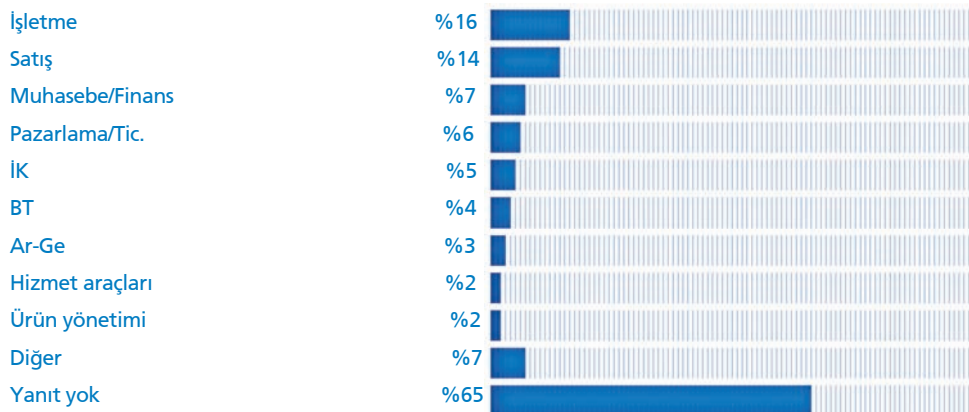
Şekil 7.4 2012’de beceri eksikliğine karşı ne yapacaksınız?

Toplam 111



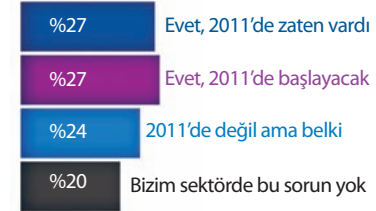
Şekil 7.5 2011’de departman olarak işten çıkarmalar

Total 111



Şekil.7.3 Elemanlarda beceri eksikliği bekliyor musunuz?

Toplam 95



Finans, BT ve mühendislik sektörlerinden katılımcıların dörtte biri yeni personel almaya niyetleri olmadığını belirtiyor. Öte yandan incelenen şirketlerin beşte birinde elemanların beceri eksikliği sorun olarak görülmezken, %27’sinde zaten beceri eksikliği yaşanıyor. Yüzde 28’i beceri eksikliğinin 2012’de başlayacağına, %24’ü ise 2013’te bu sorunla karşılaşacağına işaret ediyor.

Katılımcılara beceri eksikliğine nasıl yaklaştıkları sorulduğunda %38’i çalışanlarına eğitim ve staj programları vereceklerini belirtti. Yaklaşık beşte biri dışarıdan eleman sağlayıcıları daha fazla kullanacaklarını, sadece birkaç katılımcı da daha fazla yarı-zamanlı eleman alacaklarını, daha esnek çalışma seçenekleri sunacaklarını veya görev işlevlerini dışardan sağlayacaklarını ifade etti.

Ekonomik etki ve genel bakış



Bu bölümde, ekonominin genel olarak Türk firmaları üzerindeki etkilerine bakacağız. Şirketler gelecekteki görünümelerini ve büyüme olasılığını nasıl görüyorlar. Kendi faaliyet alanlarında mevcut ekonomik durumla baş etmek için ne tür eylemlerde bulundular? Ayrıca organizasyon değişikliklerinin örneğin sadakate bir etkisi olup olmadığına da bakılacak.

Ekonomik gerilemenin şirketler üzerindeki etkileri şekil 8.1’de gösteriliyor. Burada, katılımcıların neredeyse yarısının (%47) ekonomik krizden etkilenmediği görülüyor. En fazla etkilenen şirketlerin genellikle bütçelerinde kısıntı yapmaları (%25) ya da işe alımları dondurmaları (%22) gerektiği görülüyor. Şirketlerin %15’inde işten eleman çıkarılmış.

Tüm organizasyonların %16’sı organizasyondaki değişikliklerin personel sadakatine etkisi olduğunu, ancak çoğunluğu (%57) bir etkisi olmadığını belirtiyor.

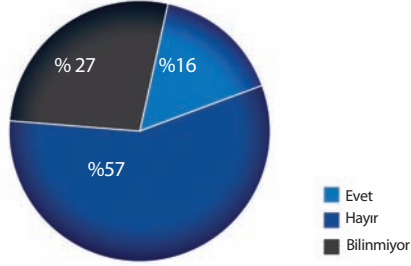
Şekil 8.1 Ekonomik gerilemeden organizasyonunuz nasıl etkilendi?

Toplam 111

Ekonomik gerilemeden etkilenmedi	%47
Bütçe kısıntıları	%25
İşe alımlar donduruldu	%22
İşten çıkarmalar oldu	%15
Tazminatlar kesildi/donduruldu (ikramiye, maaş)	%8
Sunulan ek yardımlar azaltıldı	%4
Danışman/geçici eleman kaldırıldı	%2
Diğer	%1
Yanıt yok	%8

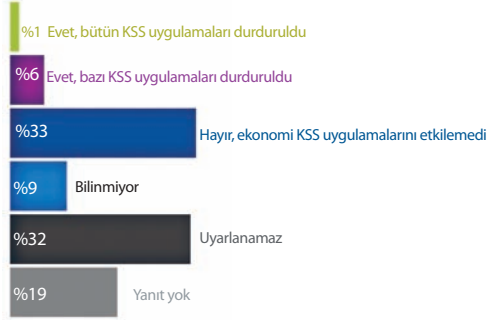
Şekil 8.2 Organizasyonun uyguladığı değişiklikler şirkete bağlılığı etkiledi mi?

Toplam 111



Şekil 8.3 Ekonominin şirketinizdeki kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarına etkisi oldu mu?

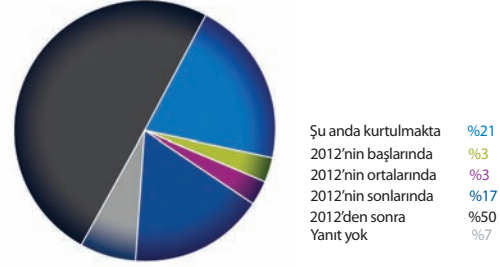
Toplam 111



Katılımcıların üçte biri için ekonomik gerilemenin iş yükü üzerinde büyük etkisi oldu, öte yandan katılımcıların daha büyük bir çoğunluğu görev tanımlarında fazla bir değişiklik olmadığını belirtti. Şekil 8.3'te organizasyonların %7'sinde (bazı) Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarının ekonomik gerileme etkisinde kaldığı gösteriliyor. Tüm katılımcıların yarısı şirketlerinin ekonomik gerilemeden 2012'den sonra kurtulacağına inanırken, %21'i ise kurumlarının şu anda kurtulmakta olduğuna işaret ediyor (şekil 8.4)

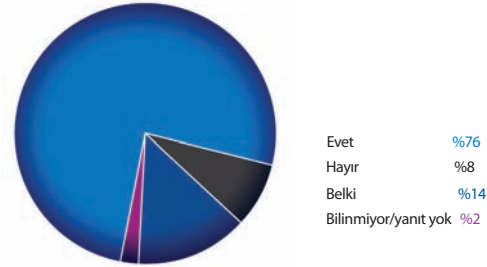
Şekil 8.4 Ülkenizin ekonomik gerilemeden ne zaman kurtulacağını düşünüyorsunuz?

Toplam 111



Şekil 8.5 2012'de büyüme bekliyor musunuz?

Toplam 111



Şekil 8.5, katılımcıların dörtte üçünün önümüzdeki yıl şirketlerinde büyüme yaşanacağına inandığı, %14'ünün ise bundan emin olmadığı gösteriliyor. Yüzde 8'i ise büyüme beklemiyor. Bu yüksek beklentiye yol açan temel etmenlerden biri, şirketlerin 2011'deki satış hacimlerinin gelirinin %43'ünde artmış olması, %6'sında ise istikrarlı olması. Bir diğer olumlu etmen de organizasyonların yarısından fazlasının içinde olduğumuz ekonomik dönem sonrası için tedarikçileriyle daha iyi koşullar için anlaşmaya varmış olmaları. Ayrıca katılımcıların yarısı çalışanlarını farklı düşünceleri yönünde ikna etmiş durumda.

Ücretler



Şekil 9.1 Maaş yelpazesi *: Mühendislik & BT pozisyonları

Görev unvanları şirketten şirkete değişiklik gösterir. Katılımcılara ankette, şirketteki pozisyonun işlevsel sorumluluklarıyla uyumlu standartlaştırılmış unvanlar için ücretler (**yıllık başlangıç ücretleri**) soruldu.

	toplam	10. yüzdelik	ortalama	90. yüzdelik
Yardım masası destek mühendisi	11	24	40	56
Geliştirme müdürü	4	110	141	204
BT danışmanı	8	24	46	100
BT yöneticisi	26	55	120	216
Program yöneticisi	5	77	92	156
Proje yöneticisi	12	45	75	132
Proje koordinatörü	6	36	82	144
Çözüm mimarı	5	72	82	89
Ticaret analisti	6	37	55	80
Ağ mühendisi	10	40	73	92
Sistem mühendisi	11	34	60	75
Teknik destek uzmanı	18	16	36	60
Analist programcı/uygulama tasarımcısı	12	14	60	74
Geliştirici	32	34	55	74
BT danışmanları	7	35	55	80
Sistem/güvenlik idarecisi	9	36	55	96
Mühendisler	10	45	59	66

* .000 cinsindendir

Şekil 9.2 Maaş yelpazesi *: Satış & Pazarlama pozisyonları

	toplam	10. yüzdilik	ortalama	90. yüzdilik
Bölge satış müdürü	21	55	96	156
Satış müdürü	41	62	113	168
Müşteri yöneticisi	20	51	75	109
Kilit müşteri yöneticisi	20	48	75	128
Hesap yöneticisi	8	35	80	280
Mağaza müdürü	7	24	35	120
Satın almacı	6	14	36	65
Pazarlama müdür yardımcısı	13	25	36	57
Marka yönetici yardımcısı	6	51	63	100
Marka yöneticisi	21	57	72	120
Grup marka yöneticisi	4	108	132	144
Satış müdürü	21	110	180	264
Ticaret müdürü	8	43	162	276
Kanal yöneticisi	6	55	97	156
Kategori yöneticisi	5	72	84	96
Ticari pazarlama uzmanı	5	26	45	60
Ticari pazarlama müdürü	7	73	84	140
İş geliştirme yöneticisi	10	56	95	162
Satış analisti	7	24	45	72
Pazarlama yöneticisi	12	84	121	140
Pazarlama müdürü	13	120	140	276
M&C yöneticisi	6	48	84	110
M&C uzmanı	8	30	60	90
Satın alma müdürü	16	40	90	144
Ülke müdürü	11	160	240	370
Pazar araştırma müdürü	6	25	75	220
Satış uzmanı	31	24	40	74
Satış destek uzmanı	27	21	36	70
Satış mümessili	32	19	36	60

* .000 cinsindendir

Şekil 9.3 Maaş yelpazesi *: Finans & Muhasebe pozisyonları

	toplam	10. yüzdilik	ortalama	90. yüzdilik
Muhasebe memuru	31	18	36	55
Borç hesapları	11	19	36	55
Alacak hesapları	7	20	55	71
Bordro memuru	10	15	30	55
Kıdemli memur	12	35	49	72
Yardımcı muhasebeci	31	17	26	54
Baş muhasebeci	34	33	49	90
İç denetçi	8	35	61	81
Muhasebe müdürü	33	54	95	140
Kıdemli mali analist	12	55	79	96
Mali yönetici	34	60	109	183
Denetleme yöneticisi	5	81	117	145
Mali müfettiş yardımcısı	9	27	65	95
Bütçe ve raporlama müdürü	11	65	10	144
Müfettiş	11	52	65	117
Baş mali yönetici	7	30	72	239
Finans müdürü	18	72	165	420
Denetim müdürü	5	108	220	288
Finans başkan yardımcısı	5	82	275	407
Mali işler müdürü	12	140	205	400
Kredi/finans analisti	23	26	43	74
Kredi/tahsilat/bordro yöneticisi	14	44	79	108
İç denetim müdürü	6	35	73	108

Maaş Yüzdeliği

Bölge Satış Müdürü	Maaş x 1000 Türk Lirası
Maksimum	250
Yüzdelik 90	156
Medyan (=Yüzdelik %50)	96
Yüzdelik 10	55
Minimum	45

Maaşların yüzdeliğini hesaplamak için:

Tüm maaşları (Total n) en alttan en üste doğru sıralarsınız. Sonra en alt sıradaki rakamın yerine 0 (sıfır) ve en üsttekinin yerine 100 dersiniz. Medyan = En üst ile en alt arasında orta yerdeki rakamdır (50 olan). 10. yüzdeliği bulmak için = bu, 10.sırada göreceğiniz rakamdır. Yüzdeli 90 = bu da 90.sırada göreceğiniz rakamdır.

Randstad 5.400 şube ve 33.000 çalışan ile 5 kıtada, 43 ülkede, hergün toplam 531.300 kişiye istihdam sağlayan dünyanın en büyük ikinci İnsan Kaynakları ve Danışmanlık Hizmetleri şirketidir. Randstad Arjantin, Belçika & Lüksemburg, Kanada, Şili, Fransa, Almanya, Yunanistan, Hindistan, Meksika, Hollanda, Polonya, Portekiz, İspanya, İsviçre ve İngiltere gibi önemli pazarlarda ilk üçte ve Avustralya ile ABD’de ise önde gelen pozisyonlarda yer almaktadır. Randstad Holding, nv’nin merkezi, Hollanda’nın Diemen kentindedir ve hisseleri NYSE Euronext Amsterdam borsasında işlem görmektedir. 2011 yılı cirosu 16.2 milyar Euro’dur.

Randstad, Türkiye pazarında 2006’dan bu yana faaliyet göstermektedir. Bu pazarda dönemsel ve kalıcı seçme-yerleştirme hizmetleri, İK danışmanlık hizmetleri, on-site destek, değerlendirme ve geliştirme merkezi, İK proje hizmetleri ve bordroloma çözümleri sunmaktadır.

2010 yılında %250 oranında rekor bir ciro büyümesi sağlayarak Türkiye pazarında üstünlük sağlamaya devam eden Randstad Türkiye, Randstad Holding’e bağlı 43 ülkedeki 137 grup şirketi arasında yine birinci olarak 2008 ve 2009 yıllarından sonra 2010 yılında da “En Yüksek Ciro Artışı” ödülünü almıştır.



Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

Randstad Türkiye İletişim Bilgileri

İstanbul Avrupa

Apa Giz Plaza Büyükdere Cad. No: 191

K: 1 D: 2&3 34330 Levent

T +90 212 282 82 12

F +90 212 282 83 88

İstanbul Asya

İnönü Cad. Kozyatağı İş Merkezi No: 94

Kat: 5 34736 Kadıköy

T +90 216 464 18 20

F +90 216 464 18 21

İzmir

Aksoy Plaza 1476 Sokak

No:2 88/A 35220

Alsancak Liman Mevkii - İzmir

T +90 232 4652979

F +90 232 4652980

info@randstad.com.tr

www.randstad.com.tr

good to know you



Staffing | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services