

Yıllık Ücret, Ek Yardım ve İşyeri Eğilimleri Türkiye Raporu



2015

Türkiye

 randstad

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

Bunları biliyor muydunuz?



Randstad'ın kurucusu Fritz Goldschmeding, ilk dönemsel elemanını çalışacağı işyerine bisikletiyle götürmüştür.

%80

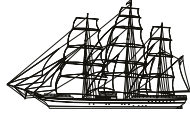
Randstad'ın yönetim kadrolarının %80'i şirket içi terfi ile göreve getirilmiştir.



Randstad'ın "Good to Know You" isimli kendine ait bir şarkısı vardır.

**24 saat
kutlama**

Randstad çalışanlarına her 5 yılda bir Dünyadaki tüm ofislerini kapsayan ve 24 saat süren bir parti düzenlemektedir. Bu yıl 55.yıl partisini Polonya'da düzenleyecektir.



Randstad'ın Clipper adında bir yelkenlisi vardır. Ticari toplantılar ve denizcilik eğitimi vermek için kullanılmaktadır.



Randstad ,2006 yılından itibaren AT&T Williams Formula 1 takımının resmi sponsorudur.



Randstad Grup, NGO ile ortak olarak Deniz Aşırı Gönüllü Hizmetler (VSO) adında bir sosyal sorumluluk projesini hayata geçirmektedir.Randstad çalışanları gönüllü olarak 9 aya kadar farklı ülkelere gidip bu projeye destek verebilirler.



Randstad Türkiye 2014 Q4' de %9 büyüdü



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.

Sayın Müşterimiz,

Randstad Ücret, Ek Yardımlar & İşyeri Eğilimleri 2014-2015 Yıllık Araştırma raporuna hoş geldiniz.

Bu rapor, işinizi etkileyen gelişmeler ve eğilimler hakkında size önemli fikirler vermektedir. Çeşitli sektörlerde yer alan ticari organizasyonlardan toplanmış olan veriler, nelerin olup bittiğiyle ilgili olarak anlaşılır bir görüntü sergilemek amacıyla bu kuruluşların faaliyet gösterdiği piyasa ve coğrafi bölgelere göre ücret istatistikleriyle birleştirilmiştir.

Aralık 2014'ten Şubat 2015'e kadar danışmanlarımız tüm Türkiye'de önemli karar mercilerinden ve insan kaynaklarından 193 yönetici ile görüşmeler yaptılar. Bu rapor, makro-ekonomik gelişmelerle, istihdam stratejileriyle, ödemeler ve ek yardımlarla ve aynı zamanda da işyeri eğilim ve yenilikleriyle ilgili konuları kapsamaktadır.

İstihdam piyasası hem ekonomik ortamın mevcut dalgalanmalarıyla hem de demografik zorluklarla ilişkili olduğundan sürekli değişkenlik gösterir. Şirketler bir yandan esas faaliyet alanlarına odaklanırken, bir yandan da piyasadaki konumlarını güçlendirmek, başarılarını sürdürmek ve karşılına çıkan fırsatları yakalamak için geleceklerini planlama gereksinimi içindedirler. Bu rapor, bu tür kararlar almanızda size yardımcı olacaktır.

Araştırmanın önemli bulgularını 6 - 11. sayfalarda bulabilirsiniz. (Diğer) katılımcılarla karşılaştırma yapmak için lütfen 16. sayfaya bakınız. Sayfa 48'den itibaren mevcut ekonominin incelenen organizasyonları nasıl etkilediğini ve ücretlerin geçen yıldan bu yana ne gibi bir değişim gösterdiğini izleyebilirsiniz. Bu konulardan her hangi biri ile ilgili daha derinlemesine görüşler almak için Randstad danışmanınıza ulaşmanızı öneririz.

Randstad'da biz, organizasyonunuzun temelini güçlendirmek ve gelecekteki başarılarını güvenceye almak için gereksindiğiniz nitelikli yetenekleri sağlamaya devam ediyoruz. Bizim işimizde ilişkilerin çok önemli olduğunu biliyor ve bu yılki araştırmaya katılan herkese içtenlikle teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Saygılarımızla,

Burak Erin
Randstad Türkiye,
Genel Müdür

Bu belge her ne kadar büyük bir özenle hazırlanmışsa da yayıncı olabilecek her hangi bir hata ve noksandan sorumlu tutulamaz.
Bu belgeden hiçbir hak türetilemez.
Bu anket ICMA Group, Waterloo Belçika tarafından yürütülmüştür.



Önemli bulgular

1

s.6

Şirket profili

2

s.12

Katılımcı profili

3

s.16

İK ve sorunlar

4

s.24

İstihdam ve eleman
alma stratejileri

5

s.32

İşyerinde eğilimler
ve yenilikler

6

s.40

ekonomik etki
ve ileriye bakış

7

s.48

ücretler

8

s.56

Raporun yapısı

Bu raporda şu bilgilere ulaşacaksınız:

Önemli bulgular

Anket sonuçlarına göre belirlenen temel bulgulara genel bakış.

Şirket profili

Ankete katılan şirketlerle ilgili ayrıntıları burada bulabilirsiniz.

Katılımcı profili

Bu bölüm, soruları yanıtlayan karar mercileriyle ilgili ayrıntılı bilgileri içermektedir.

İK ve sorunlar

Bu bölümde, organizasyonu ve İK'yı etkileyen ya da gelecekte etkileyecek olan mevcut ve geleceğe ait sorunlarla ilgili ayrıntılar tanımlanmaktadır. Ayrıca şirketlerin yetenek eksikliği ve çalışanlarına ne tür ek yardım sunduklarıyla ilgili bilgiler yer almaktadır.

İstihdam ve eleman alma stratejileri

Bu bölüm yetenek değerlendirme ve seçme amacıyla kullanılan kaynak ve işlemlere yönelik bakış açısı yaratır ve şirketlerin geçici veya kadrolu eleman almaya niyetli olup olmadıklarını belirtir. Ayrıca bu bölüm, organizasyonların üstün yetenekleri cezbetmeme nedenlerini açıklar.

İşyerinde eğilimler ve yenilikler

Bu bölüm işyerindeki ve istihdam sürecindeki değişiklikleri aktarır.

Ekonomik etki ve ileriye bakış

Mevcut ekonomik durumun organizasyonların girişimleri ve geleceğe bakışları üzerinde nasıl bir etkisi olduğuyla ilgili bilgi sağlar.

Ücretler

Bu bölümde, ankette yer alan her standart fonksiyon için minimum, maksimum ve ortalama ücretler gösterilmektedir.

önemli bulgular





I. Genel

Bu Ücret, Ek Yardım ve İşyeri Eğilimleri raporu Türk ticari organizasyonlarındaki 90 önemli karar merciine uygulanan anketin sonuçlarını sergilemektedir. Yanıt verenler, derinlemesine söyleşilerle ankete katılmışlardır. Saha çalışmaları Ekim 2014 ile Aralık 2014 arasında yapılmıştır.

Görüşme yapılan kuruluşların çoğu (genellikle Sağlık ya da Sanayi sektörlerinden) Türkiye’de 50 milyon Euro ciroya ulaşmış örgütlenmelerdir. Bunların %13’ü küresel olarak >500 milyon Euro’luk bir organizasyonun parçasıdır, bu da onların çok-uluslu olduklarına ya da böyle bir örgütlenmeyle bağlantılı olduklarına işaret eder.

Katılımcı profiline yoğunlaştığımızda, neredeyse tamamının İK departmanında çalıştıklarını, çoğunluğunun da “departman yöneticisi” pozisyonunda olduğunu gözlemliyoruz. Anketi yanıtlayanların rahatlıkla yarısından fazlası, şirketin işe alma sürecinde önde gelen karar verici rolünü oynuyor. Katılımcıların çoğu, 6 yıla ulaşan bir süredir şimdiki işverenleri ile çalışmaktalar. Birçoğu şu andaki işini kişisel ilişkiler ya da tavsiye ile bulmuş, diğerleri ise şirket içi terfi ve atamalar veya araştırma şirketleri aracılığıyla bulundukları pozisyona gelmiş bulunuyor.

[İş dünyasında güncel eğilimleri izlemek](#) için birçok katılımcı, LinkedIn gibi profesyonel ağ oluşturma sitelerini kullanıyor. En son iş dünyası eğilimlerinden haberdar olmak için geleneksel olarak “ağ oluşturma”, anlaşılan geçen yıla göre epey azalmış. Katılımcıların neredeyse tamamı LinkedIn bağlantılı olduğu halde, yalnızca üçte biri bu profesyonel ağ oluşturma sitesini kullanarak iş fırsatlarıyla ilgileniyor.



II. İK ve sorunlar

Türk şirketlerinin **gelecek yıldaki en önemli 3 İnsan Kaynakları** sorunu şöyle belirlenmiştir: performansları en iyi olanları tutmak, ücret beklentilerinin yönetilmesi ve yetenekli liderlerin geliştirilmesi. Katılımcıların çoğu kendi şirketlerinin bu sorunları halletme becerisini oldukça düşük veya orta olarak değerlendiriyor.

Yöneticilere gelince, onlarla ilgili beklentilerin yüksek olduğu çok açık. Bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlar: geleceğe yönelik net bir görüşe sahip olmak, diğerlerini teşvik etme ve onlara ilham verme yeteneği ve güçlü analitik ve problem çözücü beceriler.

Gelecek yılın önemli İK sorunlarından bir diğeri, 2015'te organizasyonların üçte birinden fazlasının **beceri eksikliğiyle** karşılaşacağı gerçeğiyle ilişkili. Her ne kadar 2014'te beklenenden daha az ise de bu sorunla ilgilenilmesi gerekiyor. Katılımcıların yandan fazlası, ücret ve ek yardımlar paketini iyileştirerek, eğitim ve staj olanakları vererek daha fazla yeteneği cezbetmeye çalışacaklarını söylüyor.

Çalışanlar eğer başka yerde kariyer yapmak üzere organizasyonu terk ediyorsa bunun en başta gelen nedeni, başka bir yerden daha iyi teklifler almalarıyla ilgili oluyor. Çalışanların yaklaşık dörtte biri de farklı bir kariyer çizgisi izlemek istedikleri ve biraz daha azı ise daha fazla kariyer geliştirme fırsatı peşinde oldukları için işverenlerini değiştirdiklerini belirtiyorlar.



III. Eleman cezbetme

Anketi yanıtlayanların çoğunun, kendi organizasyonlarının yüksek yetenekleri cezbetme kabiliyetini değerlendirirken oldukça dikkatli davrandıkları görülüyor. Türk ticari örgütlenmelerinin üst düzey yetenekleri cezbetme konusundaki başarısızlığının esas nedeni, çok düşük ücret ve/veya ek yardım önermeleri.

Yetenek bulmak ve işe almak için çoğu organizasyon çalışan tavsiyelerinin yanı sıra istihdam ya da araştırma firmalarına güveniyor. Sık kullanılanlar arasında iş kurumu/ilanları ile LinkedIn de var. Etkinlik açısından iş kurumu/ilanları önde geliyor.

Türk şirketlerindeki **personel değişim** oranı, incelenenlerin çoğunluğunda %5'in altındaydı. Yine de yaklaşık onda birinde bu oranın yüzde 35'in üzerinde olduğu görüldü. Anketi yanıtlayanların çoğunluğu, personel değişim oranının çalıştıkları organizasyonda 5 yılın üzerinde kıdeme sahip olanlar arasında en yüksek olduğu tahmininde bulunuyor. Bu da genellikle personelin çalıştırılması ve motive edilmesi açısından işverenlerin uzun-vade temelinde başarılı olduklarına işaret ediyor. Ancak, kıdemleri daha düşük olan personelin işverenini terk etme eğilimi geçen yıla oranla daha fazla: kıdemi 2 yıldan fazla olmayanlar arasındaki değişim oranının %25 olduğu tahmin ediliyor.

Ankete katılanların yüzde 74'ü 2015'te daha fazla kadrolu eleman almayı planlıyor. İncelenen şirketlerin neredeyse yarısı da çalışan sayısını **geçici personel** ile artırmayı planlıyor. (Kadrolu) istihdam özellikle şu departmanlarda görülecek: Satış, IT/Teknoloji, Pazarlama/İletişim ve Muhasebe/Finans.

İşverenlerin kadrolu pozisyonlara **doğru yetenekleri** bulmaları için gereken zaman, geçen yıldakinden farklı değil. Çoğu boş kadro, organizasyonun üst düzey yetenekleri cezbetme kabiliyeti düşük olsa bile ortalama 1 ile 3 ay arasında dolduruluyor.

Türk organizasyonların işe alma sürecindeki **en yaygın uygulamalar** kişisel ve CV görüşmeleri, beceriyle ilgili görüşmeler, testler ve referansların kontrolü şeklinde gerçekleşiyor.





IIV. İşyerinde eğilimler ve yenilikler

İşgücü planlamasında üç farklı nesil bulunması İK yönetiminde büyük bir zorluk yaratır. Bu nedenle organizasyonlar **farklı (yenilikçi) istihdam yöntemleri** denemek ve çalışan farklı kuşaklara özel çalışma politikaları uyarlamak zorundadırlar.

Türkiye’de yaygın olan **yenilikçi istihdam yöntemleri** arasında, üstün yetenekleri çekmek için sosyal ve profesyonel ağ oluşumlarının kullanılması bulunuyor. İşyerinde değişim söz konusu olduğunda organizasyonlar bunu sıklıkla çalışanlarını önceden ve sık bilgilendirerek (%40) ama aynı zamanda onları da değişimin içine katarak (%38) ve değişimin uygulanması için belirli bir strateji oluşturarak (%37) yapıyorlar. Diğer bir deyişle değişen bir işyeri, organizasyonun tüm düzeylerinden etkileniyor ve yönetiliyor.

İncelenen organizasyonların birçoğunda son üç yıl içinde gerçekleşmiş olan değişiklikler arasında mevcut görevlere yenilerinin eklenmesi, şirket içi kariyer fırsatlarının artırılması ve daha iyi çalışma ortamı yaratma bulunuyor. Çalışma şekliyle ilgili değişikliklerin en çok, daha geniş ve yerleşik işbirliği uyarlaması, akıllı çalışma uygulamalarının değerlendirilmesi için belirli teknolojilerin geliştirilmesi ya da “öğrenen organizasyonlar” şeklinde olduğu görülüyor.

Katılımcıların neredeyse yarısı, kendi organizasyonlarının 3-kuşak çalışma planlaması için hazırlıklı olduğunu belirtiyor. Bunlar, geçen yılki katılımcıların oran olarak iki katını oluşturuyor. Çalışan üç kuşak için farklı çalışma politikaları tanımlanıyor. En genç grup olan Y Kuşağı için görevlerde çeşitliliğe odaklanılırken, X Kuşağı çalışanlar belirli kariyer geliştirme planlarına erişim sağlayacaklar. En yaşlı grup olan “baby boomers” kuşağına yönelik olarak da çalışma hayatında daha fazla esneklik ve tekrarlayan iş/istirahat döngülü bir düzen planlanıyor.

V. Ekonomik etki ve ileriye bakış

Türkiye’de **bugünkü ekonomik iklimin** incelenen organizasyonlar üzerinde farklı etkileri oldu. Katılımcıların %32’sine göre mevcut ekonominin sonucu olarak ticaret gelişti ya da arttı, ama %23 için işler kötüleşti ya da azaldı.

Türkiye ekonomik durumunun incelenen organizasyonlar üzerindeki sonuçları esas olarak özellikle Satış departmanlarına ve ayrıca da Muhasebe/Finans, Satın alma, Mühendislik ve Pazarlama/İletişim alanlarında **yeni eleman** alımı üzerinde görüldü. Gerçekten de geçen yıl incelenen organizasyonların %99’unda istihdam vardı. Öte yandan daha yüksek oranda organizasyon 2014’te ekonomik durumun sonucu olarak işten eleman çıkarmak zorunda kaldı (2013’e göre).

Görüşme yapılan Türk organizasyonları **2015 için satış hacmini geliştirme** konusundaki tahminlerinde genellikle **iyimserler**: yaklaşık dörtte biri bu hacmin yüzde 15’den fazla büyüyeceğini düşünüyor. Katılımcıların sadece %4’ü 2015’te kendi şirketleri için ekonomik düşüş öngörüyor. Gerçekten de çoğunluk büyüme ve dörtte bir de istikrar beklentisi içinde.



“Türk organizasyonları 2015 için satış hacmini geliştirme konusundaki tahminlerinde genellikle iyimser”

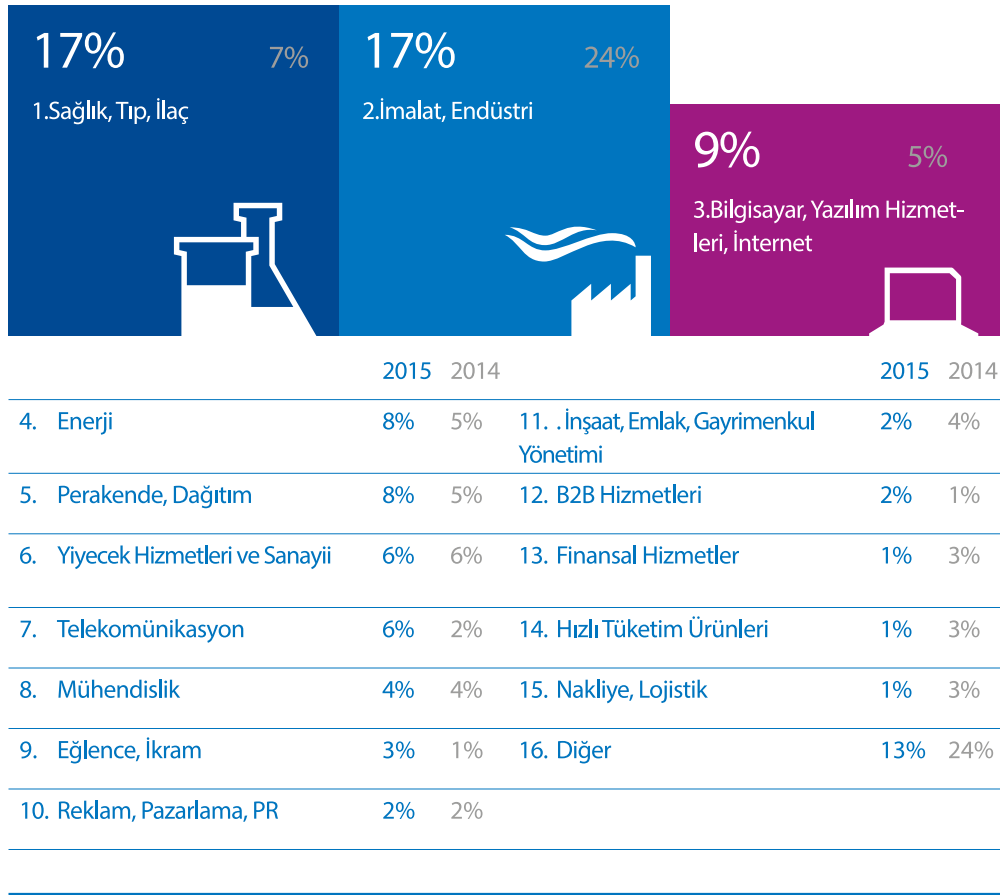
şirket profili



“Bu rapor Türkiye’de yerelden çok-
uluslu organizasyonlara kadar
birçok farklı sektörden sonuçları
kapsamaktadır”

Bu bölüm, araştırmaya katılan organizasyonların genel görünümünü sergilemektedir. Şirketin boyutu, faaliyet gösterdiği sektör, organizasyon içindeki ve her departmandaki çalışan sayısı ile ilgili bilgi vermektedir.

Şekil 2.1 Hangi sektör şirketinizin faaliyetlerini en iyi şekilde tanımlar?



Şekil 2.1'de gösterildiği gibi, organizasyon örneklerimiz içinde en büyük bölümü Sağlık, Tıp, İlaç ve İmalat, Endüstri sektörleri oluşturuyor.



Şekil 2.2 Türkiye’de şirket ölçeği (satış geliri)



Şekil 2.3 Tüm dünyada genel şirket ölçeği

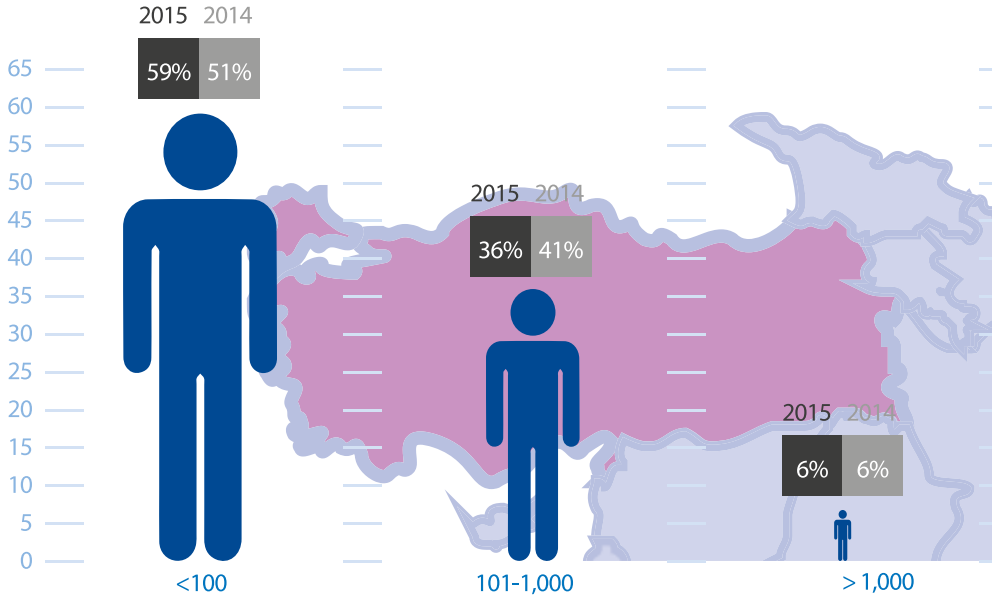


Türkiye’de incelenen çoğu organizasyonun cirosu 0 ile 50 milyon Euro arasında. Yalnızca %2’nin limiti 500 milyon Euro’nun üzerinde. İncelenen organizasyonların küresel olarak genel ölçeğine yakından bakarsak onda birin biraz fazlasının 500 milyon Euro’nun üzeri organizasyonlar olduğunu görürüz. Bu da bu organizasyonların çok-uluslu bir şirketin parçası ya da uluslararası bağlantıları olduğuna işaret eder ama Türkiye’de genellikle daha küçüktürler (Şek. 2.2 ve 2.3’te gösterilmiştir).

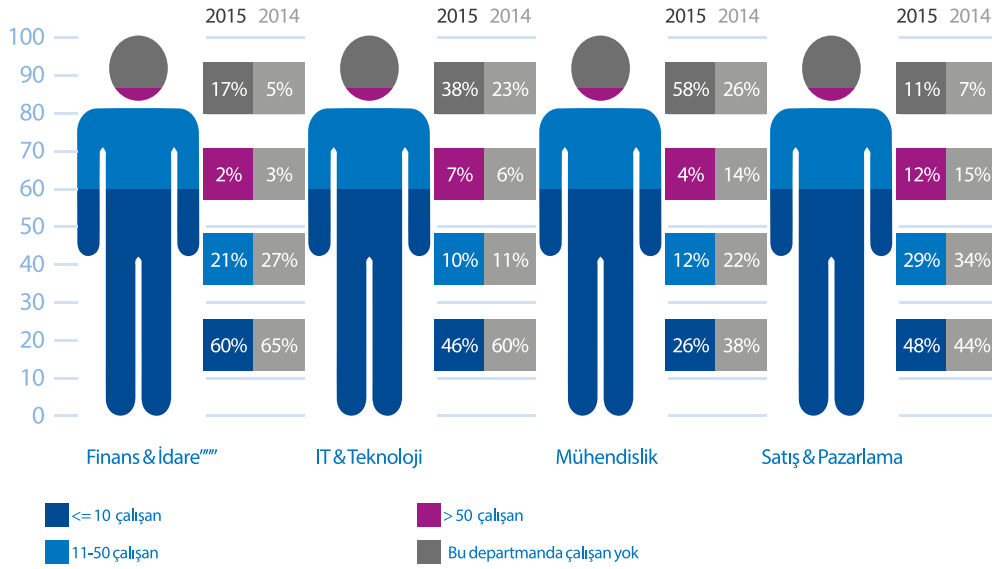
İncelenen organizasyonların yarısından fazlasının işgücü 100 çalışandan oluşmaktadır ve yalnızca %6’sı 1000 çalışanın üzerinde bir işgücü ile faaliyet göstermektedir (Şek. 2.4).

Her departmandaki çalışan sayısına yakından bakarsak en yaygınlarının 10’dan fazla çalışanı olmayan küçük departmanlar olduğunu görürüz. Bir şekilde daha kalabalık olabilenler Satış & Pazarlama departmanlarıdır (Şek. 2.5).

Şekil 2.4 Türkiye’de şirket çalışan sayısı



Şekil 2.5 Departman başına düşen çalışan sayısı



katılımcı profili

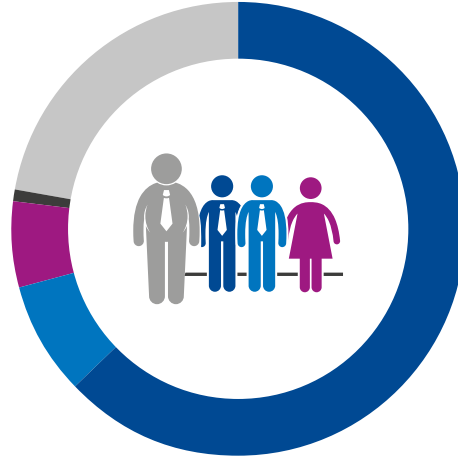


“Bu ankete katılanların çoğu, istihdam sürecinin sonunda karar verme sorumluluğu olanlardı. Bunların çoğunluğu LinkedIn gibi profesyonel ağ oluşturma siteleri aracılığıyla yeni eğilimleri izliyorlar.”

Bu bölüm, görüşme yapılan kişiler hakkında tanımlayıcı bilgiler içermektedir. Bu kişilerin hangi departmanda çalıştığı, işlevleri ve onlara bağlı kaç çalışan olduğu dikkate alınmıştır. Bu bölüm ayrıca, görüşülenlerin şu anda çalıştıkları pozisyona nasıl geldikleri, istihdam sürecine katılımları ve hangi ağ oluşturma sitelerini takip ettikleri ile ilgili bilgiler de sunar.

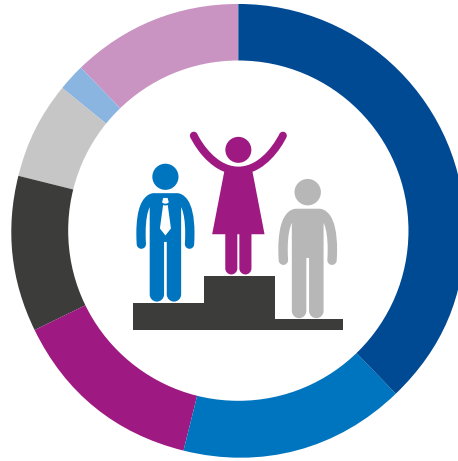
Şekil 3.1 Departman

Toplam	2015	2014
■ İnsan Kaynakları	63%	85%
■ Satış, Pazarlama	8%	7%
■ Finans	6%	3%
■ Mühendislik	1%	1%
■ Diğer	22%	5%



Şekil 3.2 Görev düzeyleri

Toplam	2015	2014
■ Yönetici düzeyi	38%	40%
■ CEO, CFO, COO	16%	9%
■ Supervisor düzeyi	14%	16%
■ Müdür düzeyi	11%	12%
■ Çalışan düzeyi	7%	18%
■ Başkan yardımcısı	2%	1%
■ Diğer	12%	4%



Şekil 3.1, anketi yanıtlayanların çoğunun İnsan Kaynakları ve %8'inin Satış & Pazarlama departmanlarında çalıştıklarını gösteriyor. Katılımcılar arasında IT/Teknoloji ya da Satın Alma departmanlarında çalışan yok.

Yanıt verenlerin çoğu Yönetici (%38) unvanı taşıyor ve uzak ara ile onları CEO, CFO ya da COO düzeyleri izliyor (Şek. 3.2).



Katılımcıların çoğunluğu şimdiki işyerinde en fazla 6 yıldır çalışıyor. Sadece onda biri 10 yıldan uzun bir süredir aynı şirkette yüksek kıdemli olarak çalışıyor (Şek. 3.3).

Katılımcıların yaklaşık üçte biri şu anda çalıştıkları pozisyonu kişisel ilişkiler ya da yönlendirmelerle bulmuşlar. Onları izleyenler, ama katılımcıların sadece onda biri, şirket içi terfi ve istihdam ya da araştırma şirketleri kullanarak mevcut pozisyonlarına gelmişler. Şimdiki işlerini basılı ilan ya da iş fuarları gibi daha geleneksel yollardan edinen olmadığı gibi, LinkedIn, Twitter veya Plaxo gibi sosyal medya kullanan da olmamış (Şek. 4.4).

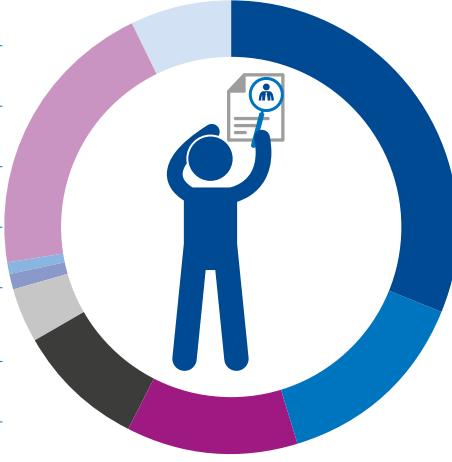
Şekil 3.3 Şu anki şirkette kıdem durumu

Toplam	2015
■ 10 yılın üzerinde	10%
■ 7 ile 10 yıl arası	20%
■ 2 ile 6 yıl arası	48%
■ 2 yıldan az	22%



Şekil 3.4 Şimdiki pozisyonunuzu nasıl buldunuz?

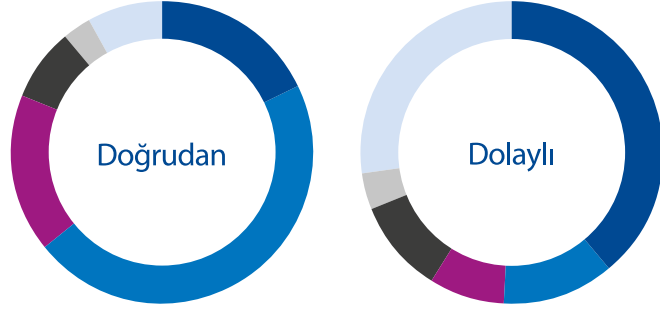
Toplam	2015	2014
Profesyonel ilişki, yönlendirme	31%	21%
Şirket içi terfi	14%	20%
İstihdam veya araştırma şirketi	12%	NA
İş bulma kurumu	9%	10%
Şirket web sitesi, şirkete Doğrudan başvuru	4%	3%
İç istihdam	1%	6%
Başka profesyonel veya sosyal Ağ oluşturma sitesi	1%	NA
☐ LinkedIn	0%	NA
☐ Twitter	0%	NA
☐ Plaxo	0%	NA
☐ İş fuarı	0%	1%
☐ Basılı ilan	0%	4%
Diğer	20%	6%
Yanıt yok	7%	NA





Şekil 3.5 Doğrudan ya da dolaylı olarak birine bağlı çalışma

Toplam	2015	2015
	Doğrudan	Dolaylı
■ Yok	18%	39%
■ 1 to 4	47%	12%
■ 5 to 9	17%	8%
■ 10 to 19	8%	10%
■ 20'nin üzerinde	3%	4%
■ Uygun değil	8%	27%



Çoğu katılımcıya doğrudan bağlı çalışan en az 4 kişi bulunuyor. Neredeyse üçte birine dolaylı olarak bağlı en az 19 çalışan var (Şek. 3.5).

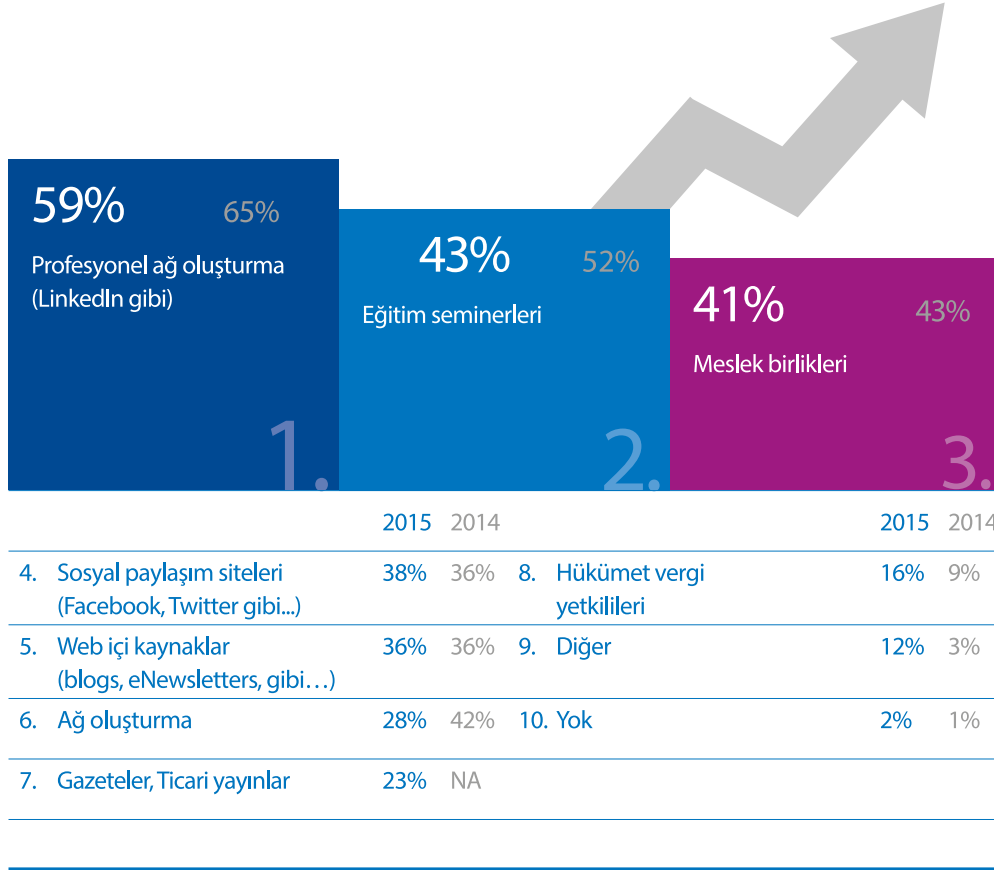
Şekil 3.6'da katılımcıların yüzde 59'unun işe alma sürecinde ilk karar mercii olduğu ve %38'inin önerilerde bulunduğu görülüyor. Sadece birkaç katılımcının çalıştıkları organizasyonda bu süreçte bir etkileri bulunmuyor.

Şekil 3.6 İşe alma sürecine katılım

Toplam	2015
■ Birinci karar mercii olarak	59%
■ Öneri sunmak	38%
■ Etkisi olmadan katılmak	3%



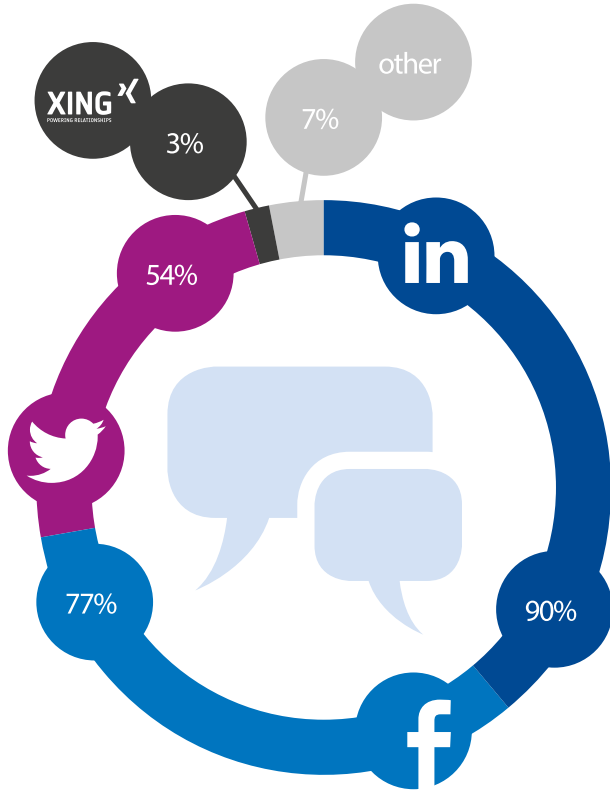
Şekil 3.7 İşinizde güncel eğilimleri izlemek için en sık kullanılan kaynaklar



Mevcut iş dünyası eğilimlerine ayak uydurmak için katılımcıların çoğu LinkedIn gibi profesyonel ağ oluşturma sitelerini kullanıyor. Katılımcıların yine büyük bir bölümü (%43), Şekil 3.7'de gösterildiği gibi daha geleneksel bir yol olan eğitim seminerlerinden yararlanıyor. Sosyal paylaşım ağları (Facebook, Twitter vb.) gibi daha yeni yöntemler geçen yıla göre biraz daha fazla kullanılırken, yeni eğilimlerin izlenmesinde geleneksel ağ oluşturma net bir şekilde daha az kullanılan yol olarak gözlemleniyor (geçen yıl %42, bu yıl %28).

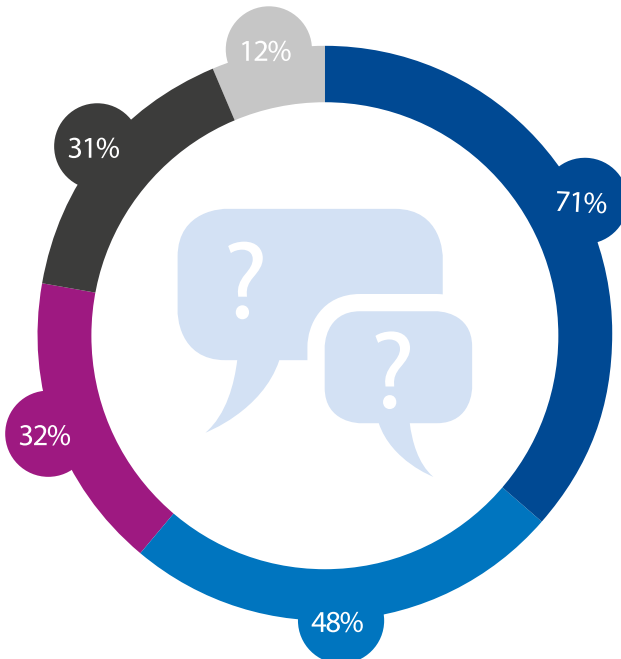


Şekil 3.8a Ağ oluşturma sitelerine üyelik



Neredeyse tüm katılımcıların uygun bir şekilde LinkedIn üyesi var. İkinci ve üçüncü sırada Facebook ve Twitter üyelikleri geliyor. Bu sitelere üye olmalarının asıl nedeni ağ oluşturmak. Bu ağ oluşturma sitelerine erişimi olan katılımcıların yaklaşık yarısı buralarda aile fertleri ve arkadaşları ile de bağlantılı. Sadece üçte biri esas olarak iş fırsatlarıyla ilgileniyor ya da bu sitelere istihdam sürecinin yararlı bir aracı olduğu için bağlanıyor.

Şekil 3.8b Ağ oluşturma sitelerine üyelik - Neden?



- Ağ oluşturma
- Aile fertleri ve arkadaşlarla bağlantı
- İş fırsatları
- İstihdam
- Diğer



Profesyonel ağ oluşturma siteleri, iş dünyasındaki eğilimlerin izlenmesinde en sık kullanılan kaynaklar. Daha geleneksel yöntemlerin de (seminerler ve birlikler) halen popüler olduğu görülüyor.



“Yüksek performans gösterenleri elde tutabilmek, özellikle de Türk organizasyonların üçte biri beceri kıtlığı olacağını düşünürken, 2015’te İK’nın en zorlayıcı talebini oluşturuyor.”

Bu bölüm, mevcut ekonomik iklimde örneğin beceri kıtlığı gibi şirketlerin karşılaştığı bazı İnsan Kaynakları sorunlarına ayrıntılı bir bakış sunmaktadır. Farklı konulara odaklanılacaktır: yöneticilerin en önemli liderlik yetkinlikleri nelerdir, çalışanlara en çok hangi ek yardımlar sunuluyor, çalışanların işverenlerinden en yaygın ayrılma sebepleri neler ve katılımcılar gelecekteki yetenek kıtlığını nasıl ele alacaklar?

Şekil 4.1a Organizasyonunuzun 2015'te karşılaşıcağı İK sorunları

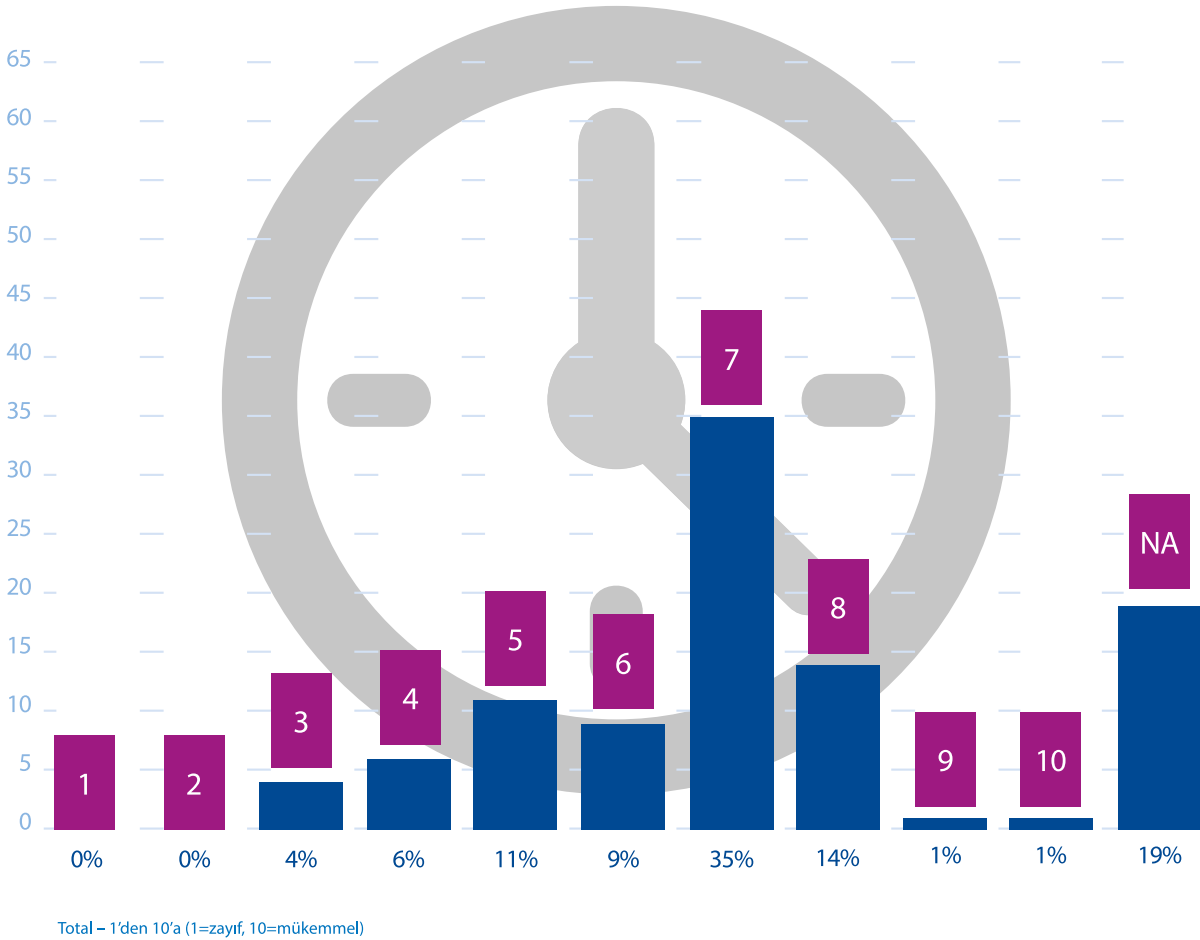
Toplam	Toplam		düşük öncelik		orta öncelik		yüksek öncelik	
Yüksek performans gösterenleri alıkoyma	69%	80%	21%	17%	31%	38%	48%	45%
Ücret beklenti yönetimi	69%	81%	16%	11%	48%	49%	36%	40%
Yetenekli lider geliştirme	59%	69%	34%	13%	38%	42%	28%	45%
Çalışanları bilgilendirmek	58%	73%	15%	14%	56%	47%	29%	39%
İyi bir çalışma ortamı Yaratmak ve sürdürmek	54%	71%	47%	30%	37%	40%	16%	30%
Bir sonraki büyüme dönemi İçin yetenek çekme	53%	72%	19%	22%	56%	41%	25%	37%
İPerformans ve üretimi Artırma	53%	68%	35%	15%	44%	49%	21%	36%
Yüksek yetenekleri Rakiplere kaptırmama	53%	65%	42%	36%	33%	36%	25%	28%
Beceri kıtlığını yönetme	48%	63%	47%	30%	33%	44%	21%	26%
İç değişim programlarının Yönetimi	43%	59%	69%	35%	18%	36%	13%	29%
İç/dış dolaşım	7%	NA	33%	NA	67%	NA	0%	NA
Diğer	6%	1%						
Yukarıdakilerin hiç biri	10%	NA						

Gri renkli sayılar 2014, diğerleri 2015'e aittir.

Türk ticari örgütlenmelerinde gelecek yılda İK açısından ilk üç sorunun yüksek performans gösterenleri alıkoyma, ücret beklentilerini yönetme ve yetenekli liderlerin geliştirilmesi olduğu görülüyor. Bu sorunların hepsi incelenen organizasyonların çoğunda Şekil 4.1a'da görüldüğü gibi ücret beklenti yönetimi çok acil olmasa da, yüksek öncelik taşıyor. İç ya da dış dolaşım ile ilgili sorunlar, çoğu katılımcı için daha az kaygı verici. Çalışanları bilgilendirmek, 2015'te geçen yıla oranla açıkça daha önemsiz bir sorun olarak görülüyor.



Şekil 4.1b Organizasyonunuzun bu sorunlarla baş etme becerisi



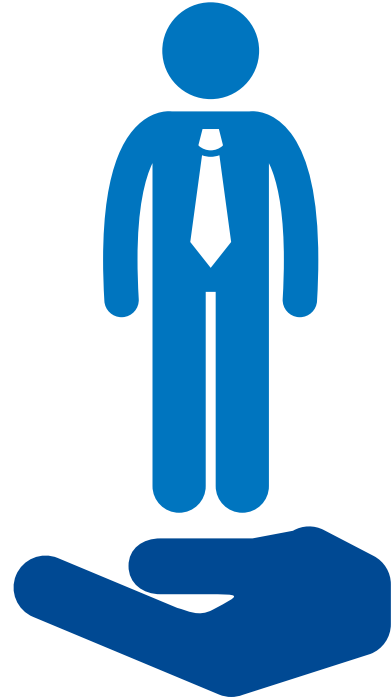
Şek. 4.1b'de gösterildiği gibi katılımcıların çoğu organizasyonlarının bu İK sorunlarıyla baş etme yeteneğini biraz düşükle orta arası olarak değerlendiriyor. Sadece çok az sayıda organizasyon, gelecek yıl içinde bu sorunları mükemmel bir şekilde halledebilecek beceriye sahip gibi görünüyor.

Şekil 4.2 Yöneticiler için en önemli liderlik yetileri

	Total		low		mid		high	
Gelecek vizyonu olmak	83%	85%	0%	4%	17%	26%	83%	70%
Diğerlerini motive etme Ve ilham verme becerisi	78%	93%	1%	6%	14%	21%	84%	73%
Analitik ve problem çözme Becerileri	72%	87%	0%	7%	25%	18%	75%	75%
Yenilik yapma ve yaratıcılığı Yönlendirme becerisi	71%	87%	6%	4%	28%	38%	66%	58%
Değişen ticari taleplere Uyum sağlama	69%	82%	3%	4%	29%	35%	68%	61%
Güvenli ilişkiler oluşturma	69%	79%	2%	3%	19%	28%	79%	69%
Diğer	9%	0%						

Gri renkli sayılar 2014, diğerleri 2015'e aittir.

Yöneticilerle ilgili olarak katılımcıların çoğu bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli vasfın gelecek için organizasyonun güçlü bir büyüme stratejisi ihtiyacını yansıtan net bir vizyon olduğunu belirtiyor. Gelecek vizyonunun yanı sıra yöneticilerin diğerlerini motive etme ve onlara ilham verme yeteneği (%78) ve güçlü bir analiz yapma ve problem çözme becerisi (%72) olmalı.





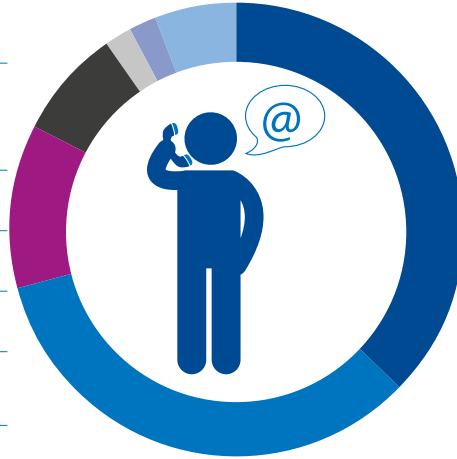
Şekil 4.3a 2015'ten beceri kıtlığı bekliyor musunuz?

	2015
■ Evet	37%
■ Hayır	44%
■ Yanıt yok	19%



Şekil 4.3b 2015'te yetenek kıtlığına nasıl çare bulacaksınız?

Toplam	2015	2014
■ Yetenekleri çekmek ve tutmak için Ücret/ek yardım paketini iyileştirmek	58%	NA
■ Eğitim ve staj programları	52%	67%
■ Daha esnek çalışma seçenekleri	18%	15%
■ Bazı işlevleri dışarıdan almak	12%	9%
■ Daha çok yarı-zamanlı eleman almak	3%	7%
■ Taşeron kullanımını artırmak	3%	23%
□ Başka ülkelerden yetenek getirmek	0%	12%
■ Diğer	9%	16%

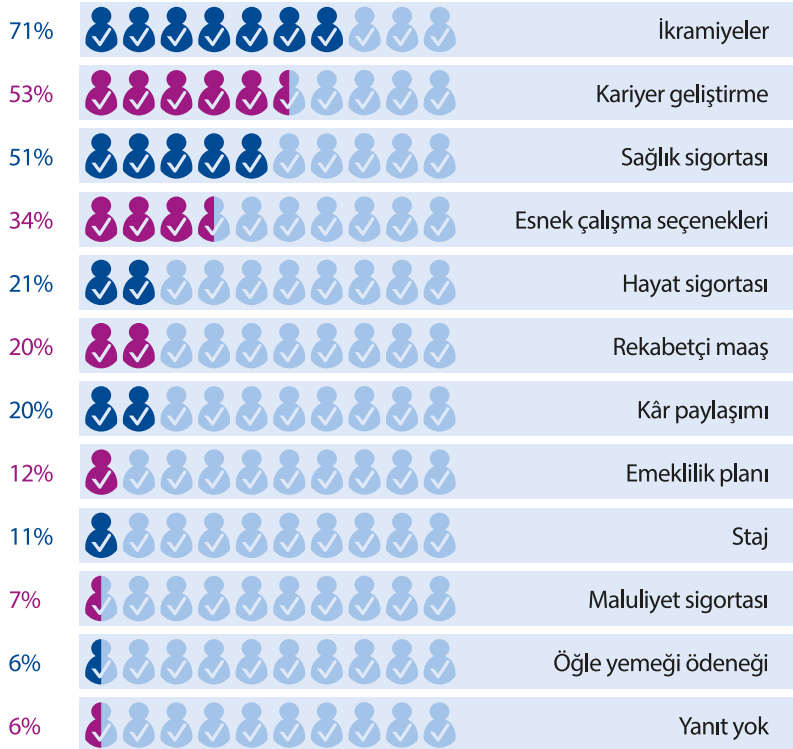


Toplam olarak katılımcıların %37'si 2015'te yetenek kıtlığıyla karşılaşılacağını düşünüyor; bu oran geçen yıldan daha düşük (%48).

Bu sorunla baş etmek için katılımcıların yarısından fazlası daha cazip ücret ve ek yardım paketleri, bunlara yakın bir oranda diğerleri eğitim ve staj programları sunmayı düşünüyor. Beş organizasyondan yaklaşık biri ise potansiyel çalışanlarına daha esnek çalışma seçeneği sunmak istiyor.

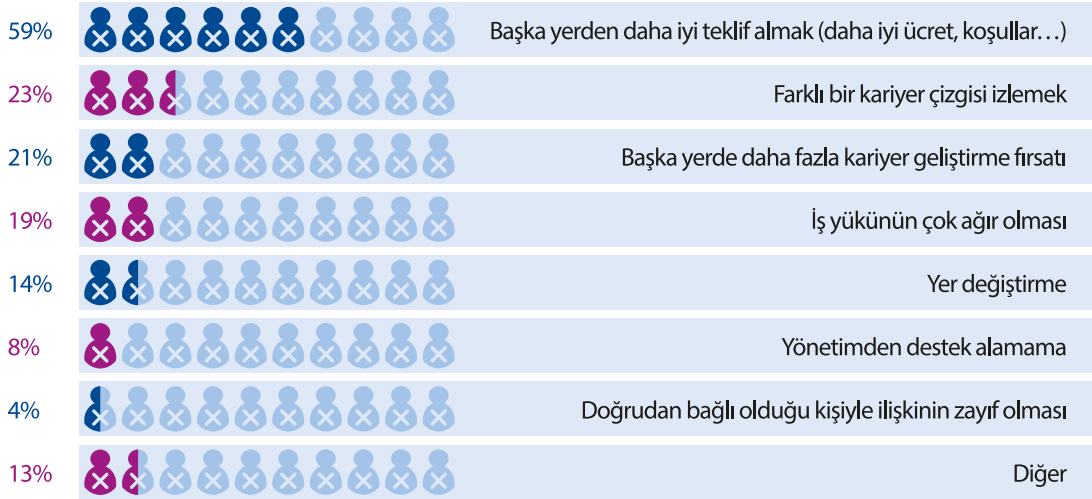
Mevcut ek yardımlar (düzenli maaşın yanında) açısından Türk organizasyonların çoğu çalışanlarına teşvik edici ödemeler yapıyor. Tüm organizasyonların yarısından biraz fazlası çalışanlarına kariyer geliştirme fırsatı ve sağlık sigortası veriyor. Sadece birkaç şirket maluliyet sigortası veya öğle yemeği ek yardımı sunuyor (Şek. 4.4).for leaving their employer relate mostly to the fact that they have received a better offer elsewhere (better pay, conditions, etc.). About one out of four employees indicated that they wanted to pursue a different career path and slightly less changed employers Ne

Şekil 4.4 Organizasyonunuzun sunduğu ek yardımlar

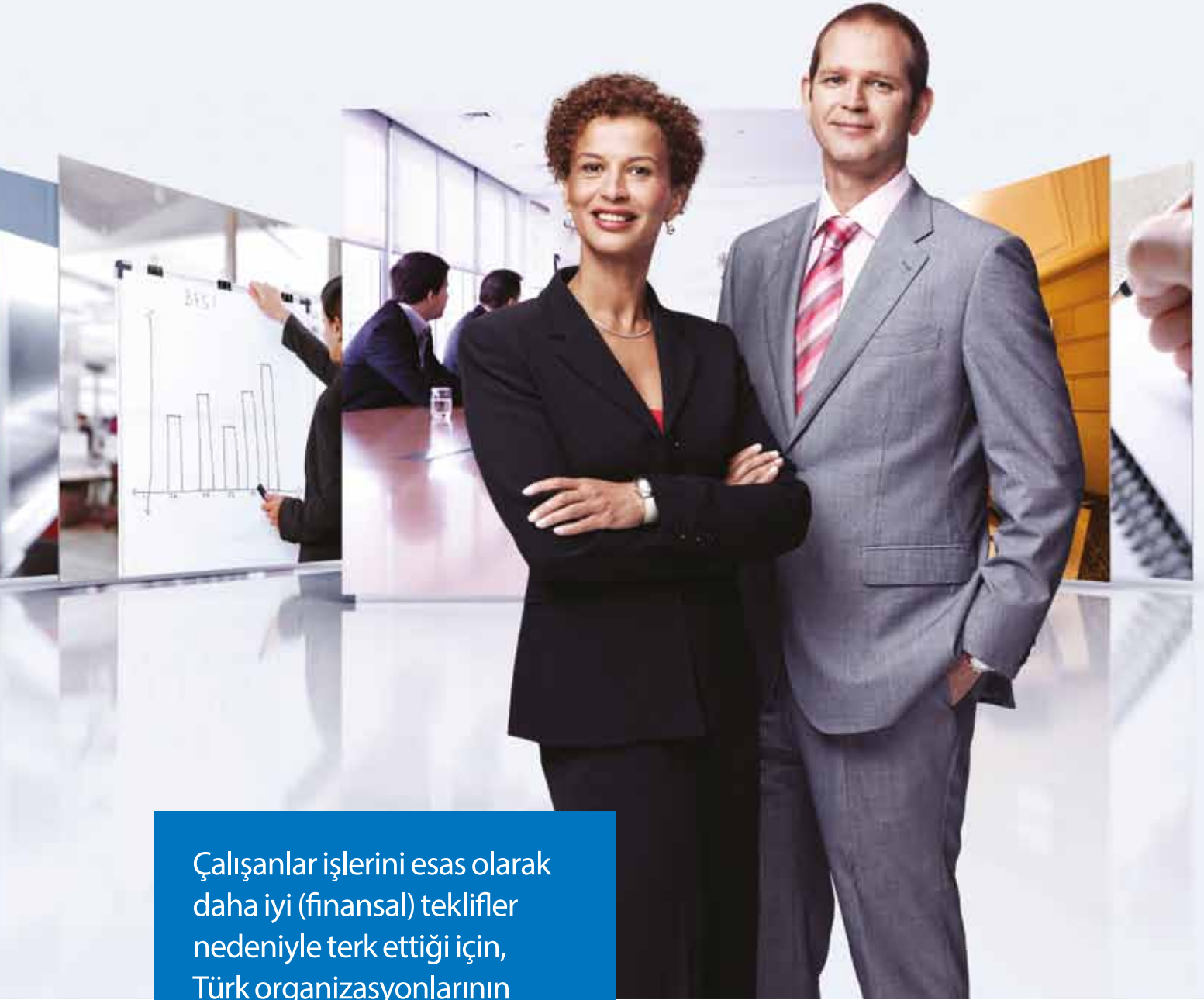




Şekil 4.5 İşten ayrılmanın önde gelen nedenleri



Yazık ki tüm çalışanları şirkette tutmak her zaman mümkün olmaz ve çoğu organizasyonda bir miktar eleman değişimi yaşanır. İncelenen Türk organizasyonlarında işverenini terk eden çalışanların en çok ileri sürdüğü neden, başka yerden daha iyi teklif (daha iyi ücret, koşullar vb.) almaları. Çalışanların yaklaşık dörtte biri farklı bir kariyer çizgisi izlemek istediğini söylüyor ve biraz daha azı kariyerle ilgili sebeplerden dolayı (başka yerde daha fazla gelişme fırsatı olması) işverenini değiştiriyor. Neredeyse beşte biri, iş yükünü ağır bulduğu için işten ayrılıyor. Doğrudan bağlı olduğu kişiyle zayıf ilişkileri nedeniyle işten ayrılan sayısı ise fazla değil (Şek. 4.5).



Çalışanlar işlerini esas olarak daha iyi (finansal) teklifler nedeniyle terk ettiği için, Türk organizasyonlarının en iyi elemanları elinde tutabilmesi en önemli sorunu oluşturuyor.

alışanı cezbetme

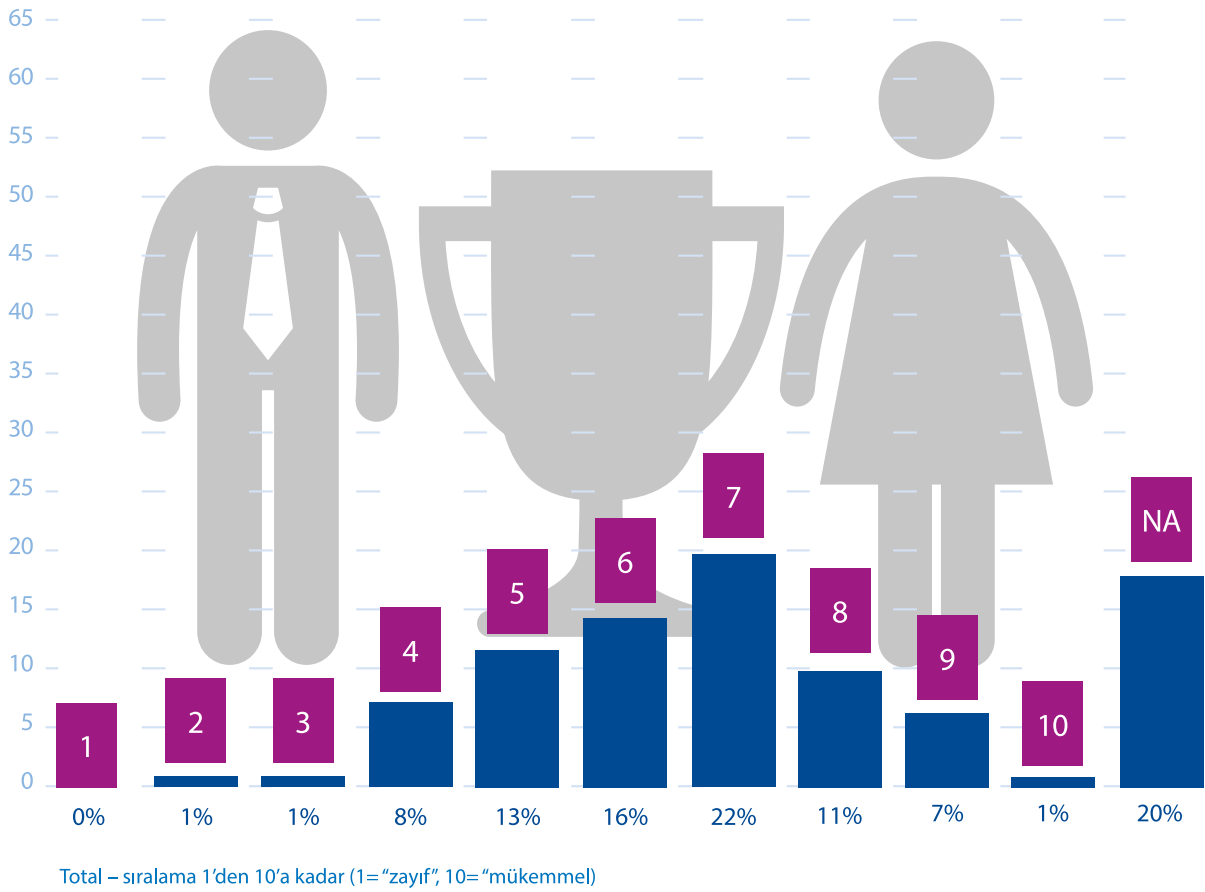


“Yetenek havuzunun 2015’te çok zengin olmamasına karşın çoğu organizasyon halen kadrolu çalışan sayısını geçici elemanlardan çok daha fazla artırmayı planlıyor.”

Bu bölümde, organizasyonların yetenekli elemanları cezbetmek için hangi yolları kullandıklarına odaklanılıyor. Daha geniş bir arka plan yaratmak için de organizasyonların neden üstün yetenekleri cezbedemedikleri ve kendi organizasyonları içindeki eleman değişimini nasıl değerlendirdikleri konularında ayrıntılar sergileniyor. Organizasyonların gelecekteki işe almalarla ilgili niyetlerine ve istihdam sürecindeki en önemli uygulamalarına yönelik tahminler sunuluyor.

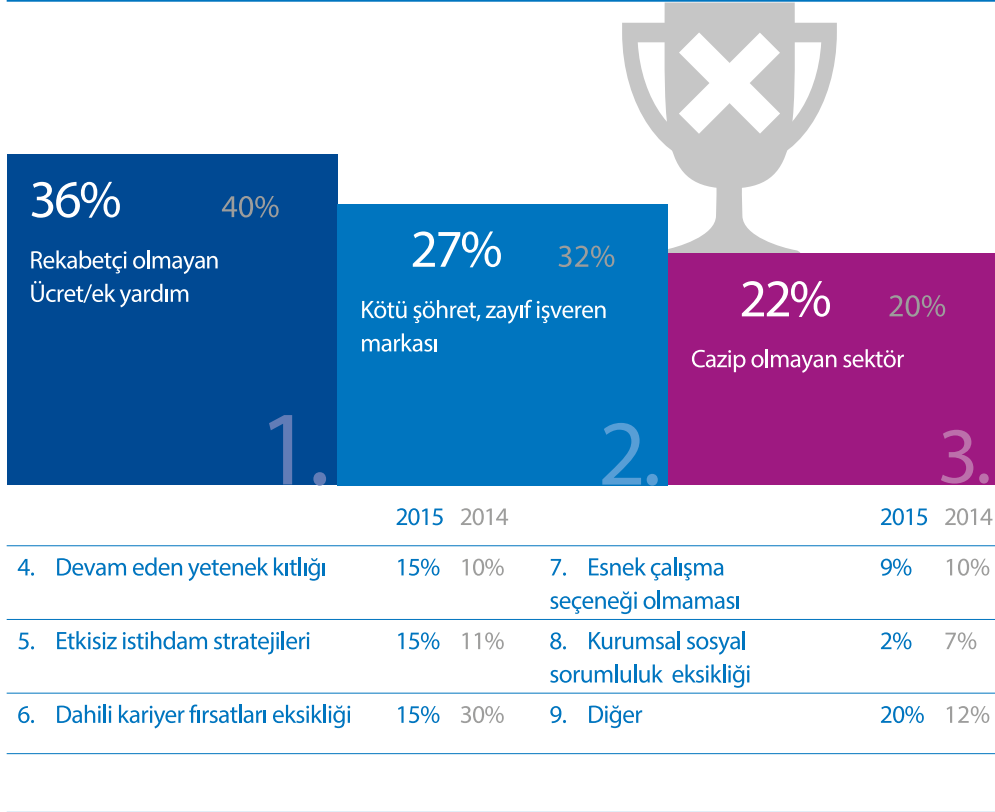
Katılımcıların çoğunun kendi organizasyonlarının yüksek yetenekleri cezbetme kabiliyetiyle ilgili değerlendirme yaparken dikkatli davrandıkları ve genel olarak 10 üzerinde 7 puan verdikleri görülüyor; bu değerlendirmede 1 “zayıf”, 10 ise “mükemmel” karşılığında kullanılmaktadır.

Şekil 5.1a Yüksek yetenekleri cezbetme kabiliyeti





Şekil 5.1b Organizasyonunuzun yetenekleri çekmekteki başarısızlığının nedenleri neler olabilir?



Organizasyonların üstün yetenekleri cezbedememesindeki esas nedenin rekabetçi olmayan ücret/ek yardımlar (%36) olduğu Şekil 5.1b'de gösterilmiştir. Geçen yıl zayıf işveren markası organizasyonların üçte biri için yetenek çekememekteki neden iken, bu yıl bu oran yüzde 27. Katılımcıların beşte biri organizasyonlarının doğru insanları çekme kabiliyetinin olmamasını genel olarak sektörün cazip olmamasına bağlıyor.

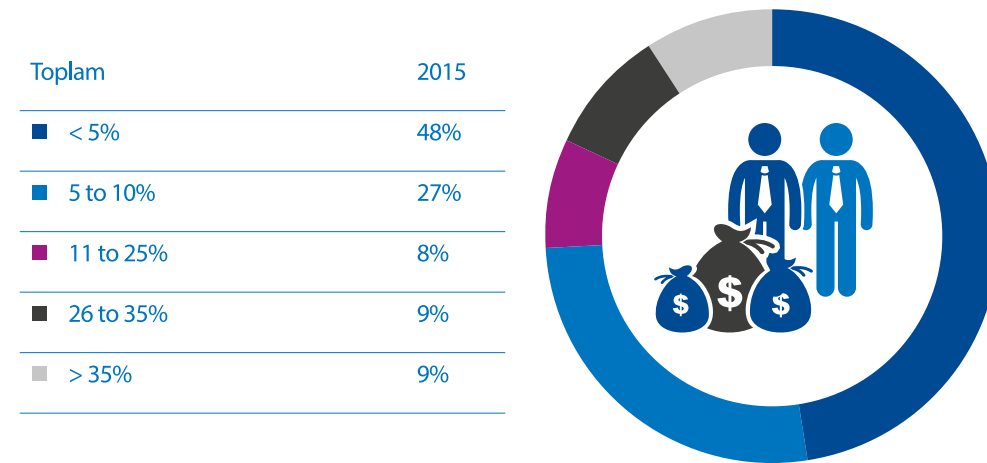
Yetenek istihdamında en çok kullanılan kaynakların çalışan yönlendirmesi (%66), istihdam veya araştırma şirketleri (%54), iş kurumları (%49) ve LinkedIn (%43) olduğu Şekil 5.2'de gösteriliyor. Katılımcıların onda birinden azı işe alma sürecinde kaynak olarak Facebook ve Twitter ya da şirket içi istihdam, basılı ilan ya da kariyer fuarları gibi daha geleneksel kanalları kullanıyor. Yetenek istihdamında en etkili kaynağın iş kurumları olduğu çok açık olarak görülüyor. Eleman bulmada LinkedIn kullanmanın etkinliği daha az: bu profesyonel ağ oluşturma sitesini kullanan katılımcıların neredeyse dörtte biri, onu çok etkili buluyor; üçte biri ise diğer araçların daha iyi sonuç verdiğini düşünüyor.

Şekil 5.2 Yetenek istihdamında hangi kaynaklar öncelikli olarak kullanılıyor?

	Total	1st place	2nd place	3rd place
Çalışan yönlendirmesi	66%	37%	42%	17%
İstihdam veya araştırma şirketi	54%	31%	33%	23%
İş kurumları	49%	59%	18%	16%
LinkedIn	43%	23%	31%	31%
Şirket web sitesi	24%	23%	14%	36%
Facebook, Twitter	9%	0%	13%	13%
Şirket içi istihdamı	6%	20%	0%	40%
Basılı ilan	6%	40%	20%	20%
Kariyer fuarları	3%	0%	0%	0%
Diğer	9%			

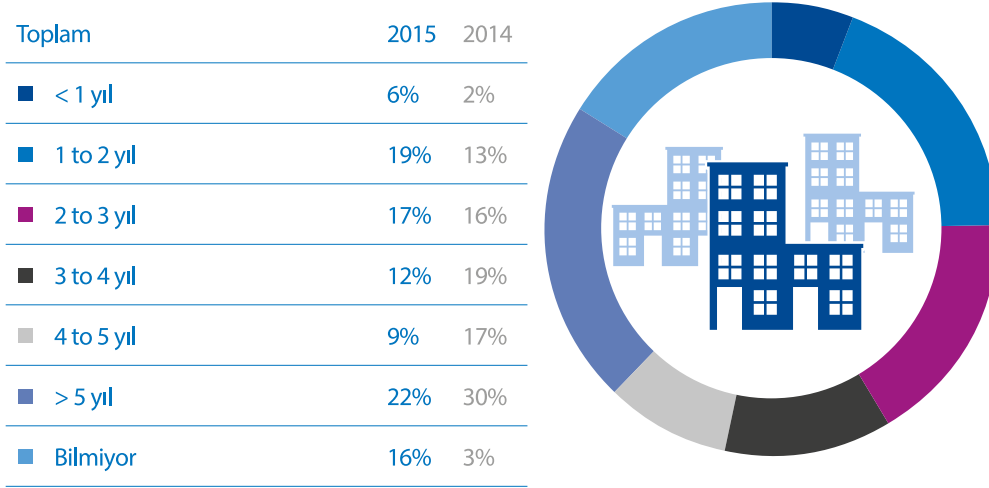
Şu anda incelenen Türk şirketlerinde eleman değişim oranı, katılımcıların yaklaşık yarısı için %5'in altında. Organizasyonların %27'si için bu oran %10'a çıkıyor. Şirketlerin yaklaşık onda birinde ise %35'in üzerinde olduğu görülüyor (Şek. 5.3).

Şekil 5.3 Güncel şirket eleman değişimi (%)





Şekil 5.4 Organizasyonunuz içindeki tahmini ortalama iş değiştirme oranları



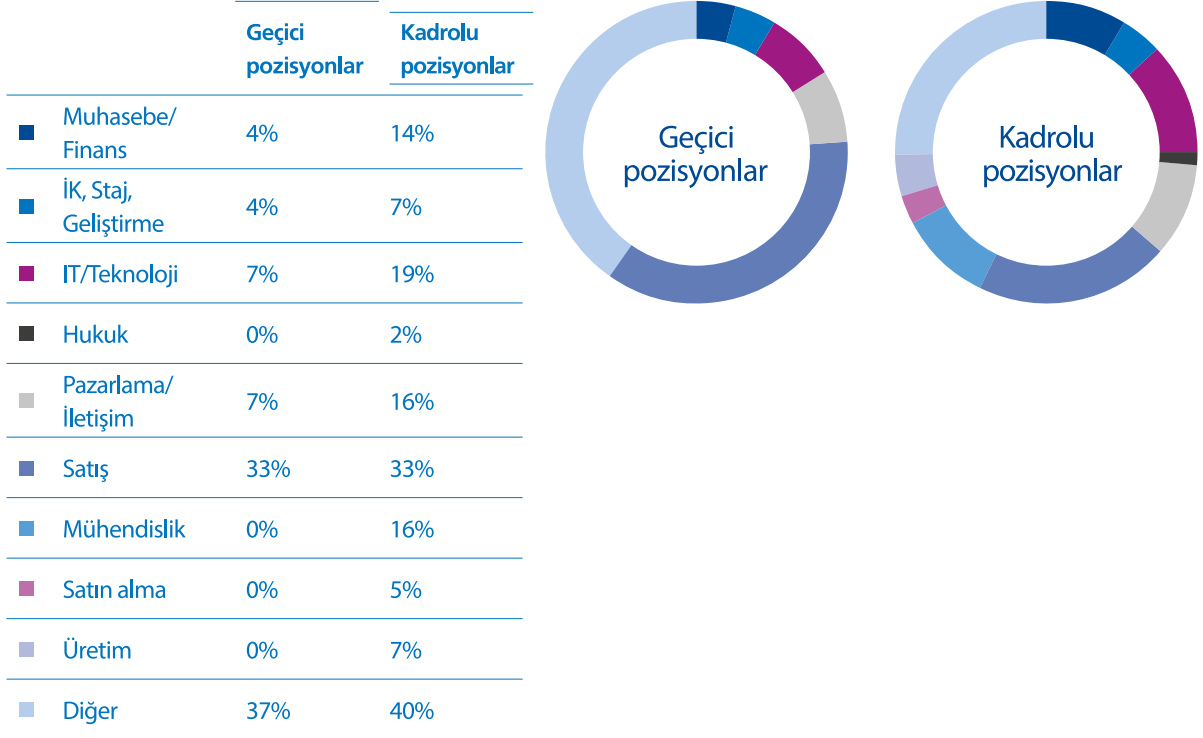
Şekil 5.4, kıdemleri düşük olan çalışanların geçen yılla oranla daha fazla işyerlerini terk etme eğiliminde olduklarını gösteriyor: kıdemleri en fazla 2 yıl olanlar arasındaki iş değiştirme oranı %25 (19?). Türk organizasyonlarında en fazla iş değiştirme oranının halen en kıdemli (aynı şirkette 5 yılın üzerinde) elemanlar arasında olduğu görülüyor. Bu da genel olarak organizasyonların elemanlarını uzun vadeli olarak tutabiliyor ve motive edebiliyor olduklarına işaret ediyor.

Şek. 5.5a, 2015'te çoğu katılımcının (%74) daha fazla kadrolu eleman almayı planladığını gösteriyor. Katılımcıların %46'sı geçici iş pozisyonlarında eleman sayısını artırmayı planlıyor. Esas olarak Satış departmanlarında (üçte bir) geçici eleman pozisyonu açılırken, kadrolu eleman alımı diğer birçok departman için düşünülüyor: çoğunlukla Satış, ama aynı zamanda IT/Teknoloji, Pazarlama/İletişim ve Muhasebe/Finans departmanlarında daha fazla kadrolu iş pozisyonları açılması planlanıyor.

Şekil 5.5a 2015'teki eleman sayısı artışı (mutlak)



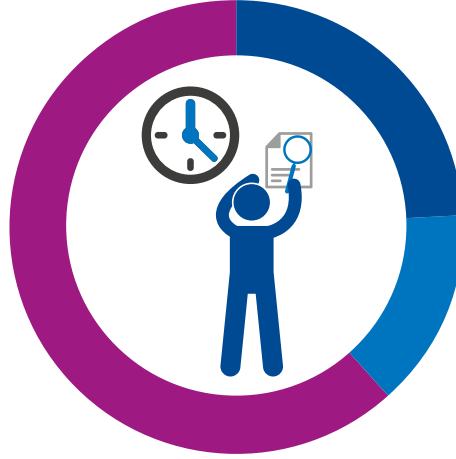
Şekil 5.5b 2015'te şirketiniz hangi departmanlarda eleman sayısını artıracak?





Şekil 5.6a Geçen yıla göre kadrolu pozisyonlara doğru yeteneği bulabilme süresi

Toplam	2015
■ Geçen yıldan uzun	24%
■ Geçen yıldan kısa	14%
■ Geçen yıl kadar	61%



Şekil 5.6b Kadrolu bir pozisyonu doldurma süresi (ortalama)

Toplam	2015
■ 1 ay veya daha kısa	37%
■ 1 ile üç ay arası	61%
■ 3 ayan daha uzun	2%



Şek. 5.6'da kadrolu bir pozisyona doğru elemanı bulabilmek için geçen yıla göre geçen süre gösteriliyor. Türkiye'de organizasyonların çoğunda boş pozisyonlara doğru yetenekleri bulmak için geçen yılla aynı sürenin gerektiği, dörtte birinde ise (%24) şirketlerin geçen yıldan daha uzun süreye ihtiyaç duyulduğu görülüyor.

Kadrolu pozisyonların çoğunun doldurulmasının ortalama 1 ile 3 ay aldığı, ama birçok pozisyonun daha çabuk (1 ay ya da daha kısa) doldurulduğu görülüyor. Kadrolu bir pozisyonun doldurulmasının 3 aydan fazla aldığı sadece vakaların %2'sinde görülüyor.

Türk organizasyonlarının işe alma sürecinde bireysel ve CV görüşmeleri açık ara ile en önemli uygulama; bunu yeterlilikle ilgili görüşme, test ve referans kontrolü izliyor. Birkaç organizasyon işe alma sürecine kredi ya da diploma doğrulama, suç kaydı, uyuşturucu taraması ya da değerlendirmesi de ekliyor.

Şekil 5.7 İşe alma sürecinde en önemli uygulamalar

Toplam	1.sıra	2.sıra	3.sıra
Bireysel ve cv görüşmeleri	91%	3%	3%
Yeterlik bazlı görüşmeler	2%	47%	18%
Testler	2%	20%	24%
Referans kontrolü	3%	26%	43%
Kredi, diploma doğrulama	0%	3%	2%
Suç kaydı, uyuşturucu taraması	1%	1%	0%
Değerlendirmeler	0%	0%	1%

işyerinde değişim ve yenilikler



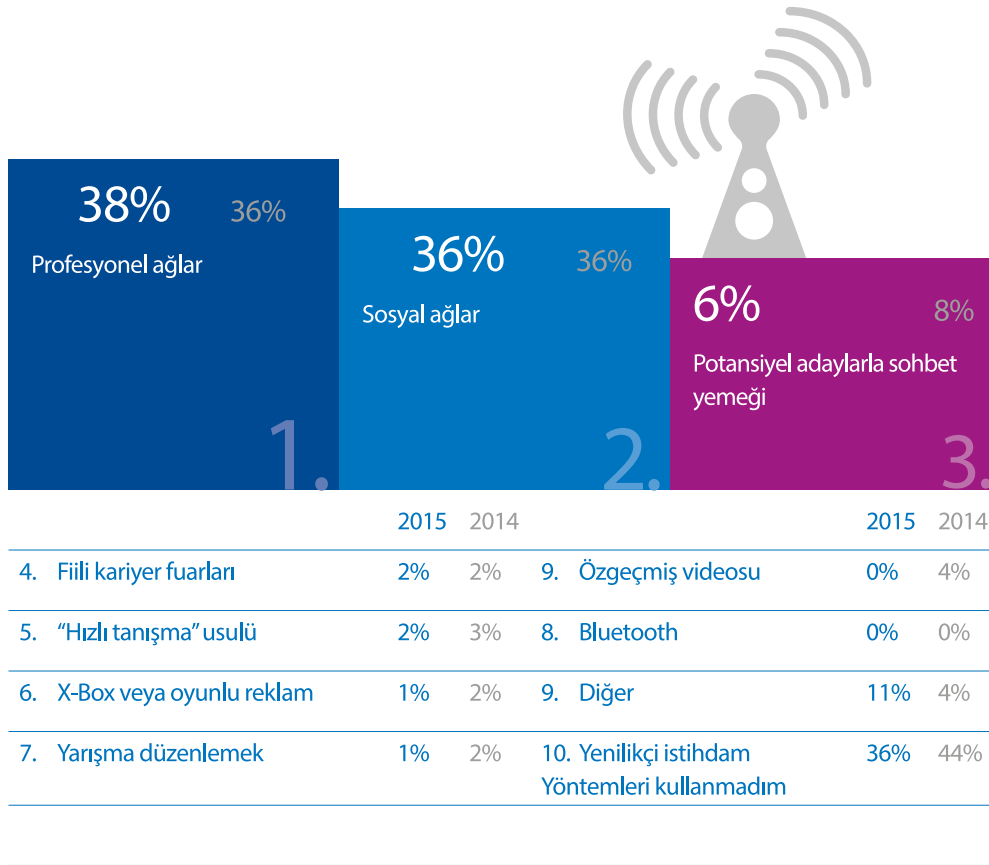
“İşyeri değişiklikleri sıklıkla çalışanların katılımıyla ve iletişimin gelişmesiyle yönetilir. Bunun sonucu da genellikle daha yaygın ve daha yoğun yerleşik işbirliğidir.”

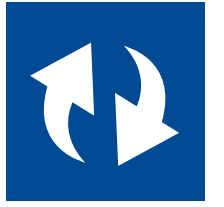
6

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde işgücü farklı kuşaklardan oluşuyor. "Baby boomers" kuşağı emekli olmaya başladı ve onlardan geriye kalan boşluk halen işgücüne katılan genç yeteneklerin doldurabileceğinden daha büyük. Bu da İK yönetimi için önemli bir sorun oluşturuyor. Bu bölüm, organizasyonların farklı kuşaklarla çalışma konusunda kullandıkları yeni eğilim ve kaynaklara kısa bir bakış sunuyor. Aynı zamanda çalışanların yanı sıra işyeri değişikliklerinin yönetimindeki farklı yöntemleri de gösteriliyor.

En sık kullanılan yenilikçi istihdam yöntemleri arasında (geçen yıla benzer bir şekilde) profesyonel ve sosyal ağlar bulunuyor. Hiç kimsenin Türkiye'de Bluetooth ya da özgeçmiş videoları kullanmadığı ve çok az organizasyonun yarışma, oyunlu reklam, "hızlı tanışma" usulü istihdam ya da fiili kariyer fuarlarına baş vurmadığı görülüyor (Şek.6.1). Katılımcıların üçte birinden fazlası sözde yenilikçi istihdam yöntemlerini kullanmıyor (geçen yılki %44'den azdı).

Şekil 6.1 Hangi yenilikçi istihdam yöntemlerini kullandınız?





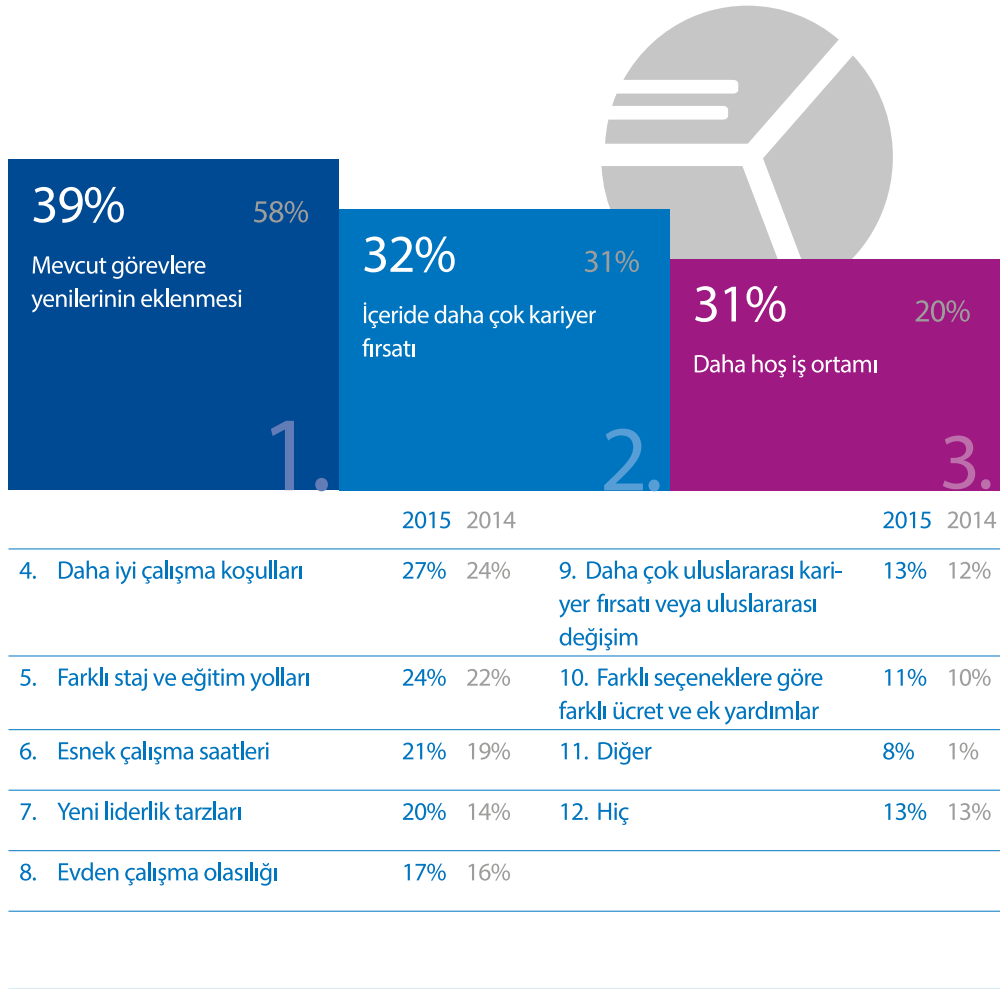
Şekil 6.2 İşyerinde değişiklikleri nasıl yönetirsiniz?

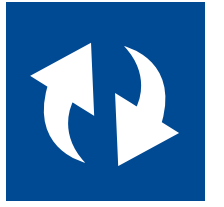


İşgücü içinde farklı kuşakların olması değişen bir işyerinin göstergesidir. Katılımcıların yüzde 40'ı bu değişiklikleri yönetmek için çalışanları sık ve erken bilgilendirdiklerini belirtiyor. Listenin ikinci sırasında çalışanları değişime dahil etmek ve değişikliklerin uygulanması için bir strateji geliştirmek geliyor. Geçen yıla göre daha fazla şirket değişiklikleri kolayca hayata geçirmek için çalışanları arasında "daha iyisini yapabiliriz" ruhu geliştirmeye çalışıyor. Değişikliklerle baş etmek için çalışanlar arasında duygusal zekâyı artırmaya çalışan katılımcılar bu yıl daha fazlayken, duygular geçen yıla göre daha az dikkate alınıyor (Şek. 6.2).

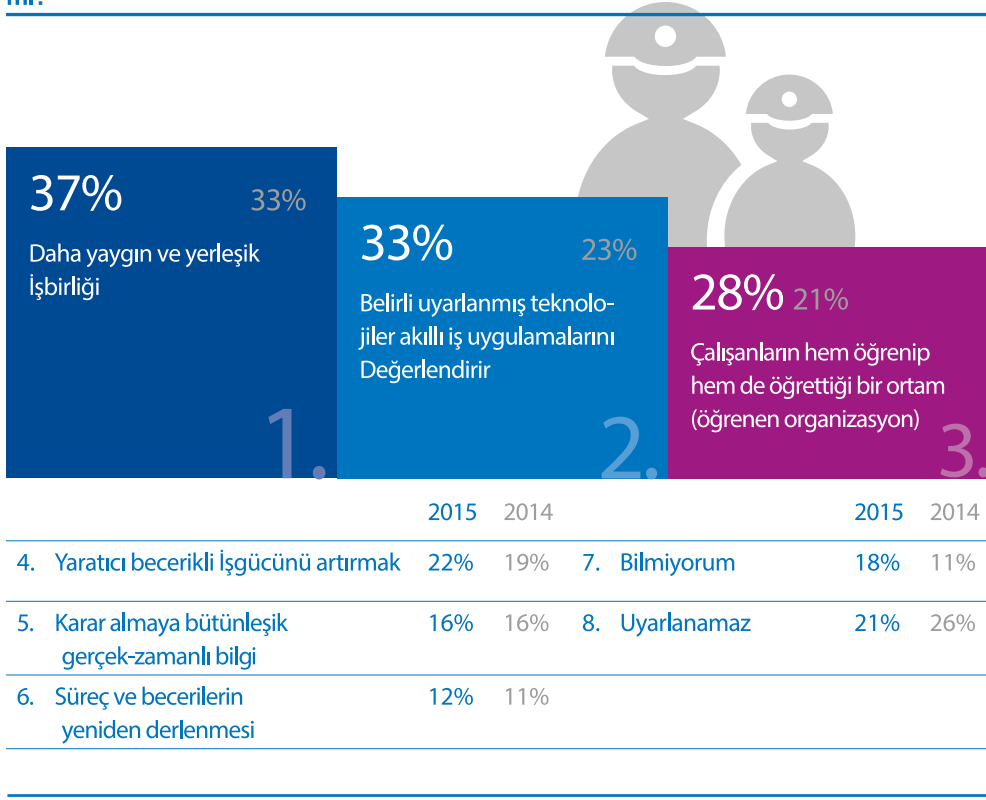
Görüşme yapılan organizasyonlarda son 3 yıl içinde en sık yapılan işyeri değişiklikleri arasında mevcut görevlere yenilerinin eklenmesi, şirket içinde kariyer fırsatlarının artırılması ve daha hoş bir çalışma ortamı yaratılması olduğu Şek.6.3'te gösteriliyor. Katılımcıların sadece onda birinin, çalışanları ödüllendirmenin farklı yollarını aradığı görülüyor.

Şekil 6.3 Aşağıdaki hususlardan her hangi biri işyerinde bir değişiklik olarak son 3 yıl içinde uygulandı mı?





Şekil 6.4 Organizasyonunuz aşağıdaki yeni çalışma şekillerinden herhangi birini uyguladı mı?



Şek. 6.4, organizasyonların çoğunlukla yeni çalışma şekli olarak daha yaygın ve yerleşik işbirliğini uyguladığını gösteriyor. Üçte birinin daha verimli çalışabilmek için belirli teknolojileri uyarladığını ve daha az sayıda katılımcının ise “öğrenen organizasyonlar” kavramını yeni bir çalışma şekli olarak benimsediğini görüyoruz.

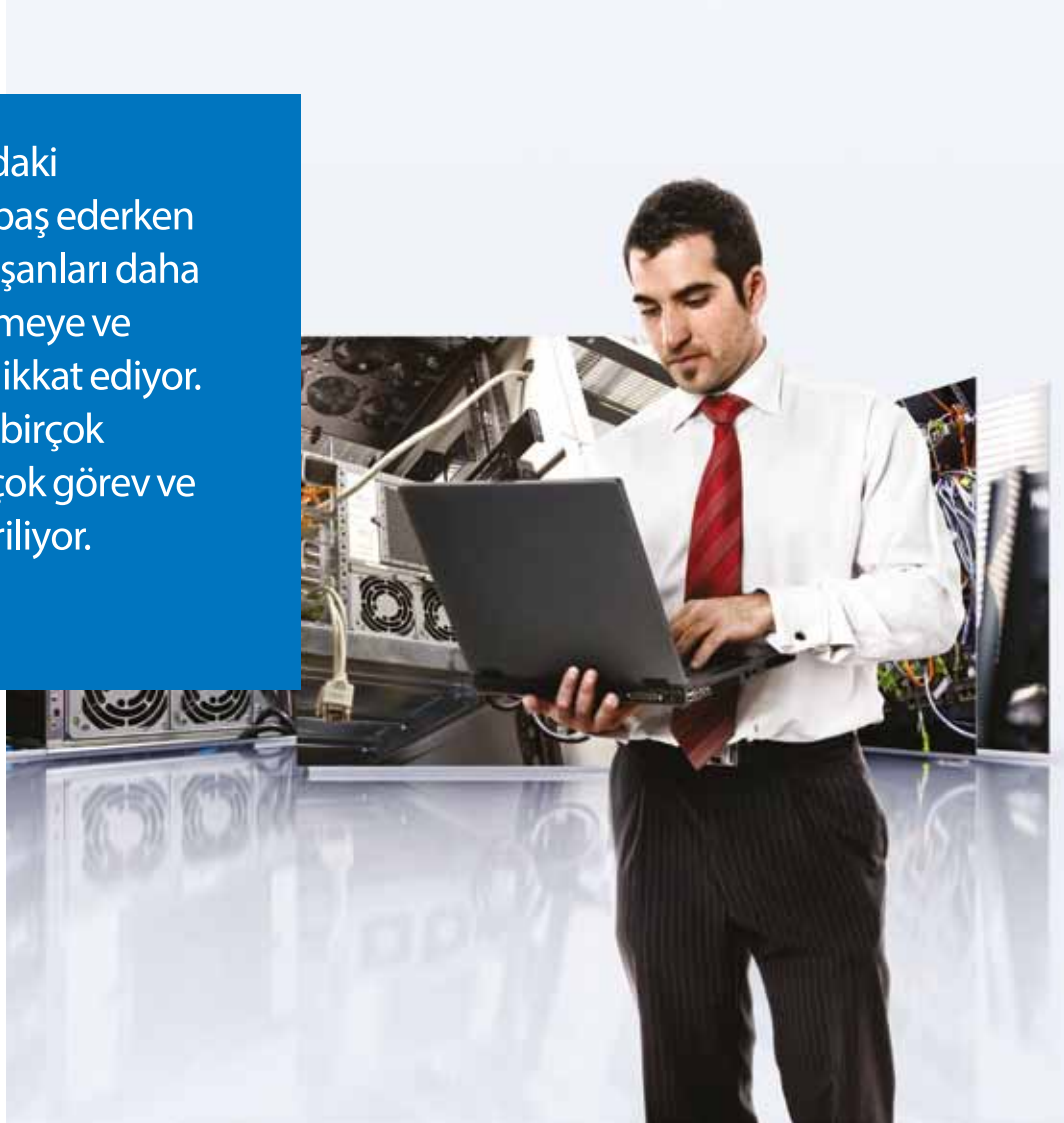
Katılımcıların neredeyse yarısı (%46), şek.6.5’te gösterildiği gibi 3 farklı kuşaktan oluşan bir işgücünü yönetmeye hazırlıklı olduklarını belirtiyor. Bu, geçen yılki katılımcı oranının iki katı.

Şekil 6.5 Organizasyonunuz 3 kuşak çalışma planlamasına hazırlıklı mı?

Toplam	2015	2014
■ Evet	46%	23%
■ Hayır	20%	56%
■ Yanıt yok	34%	21%

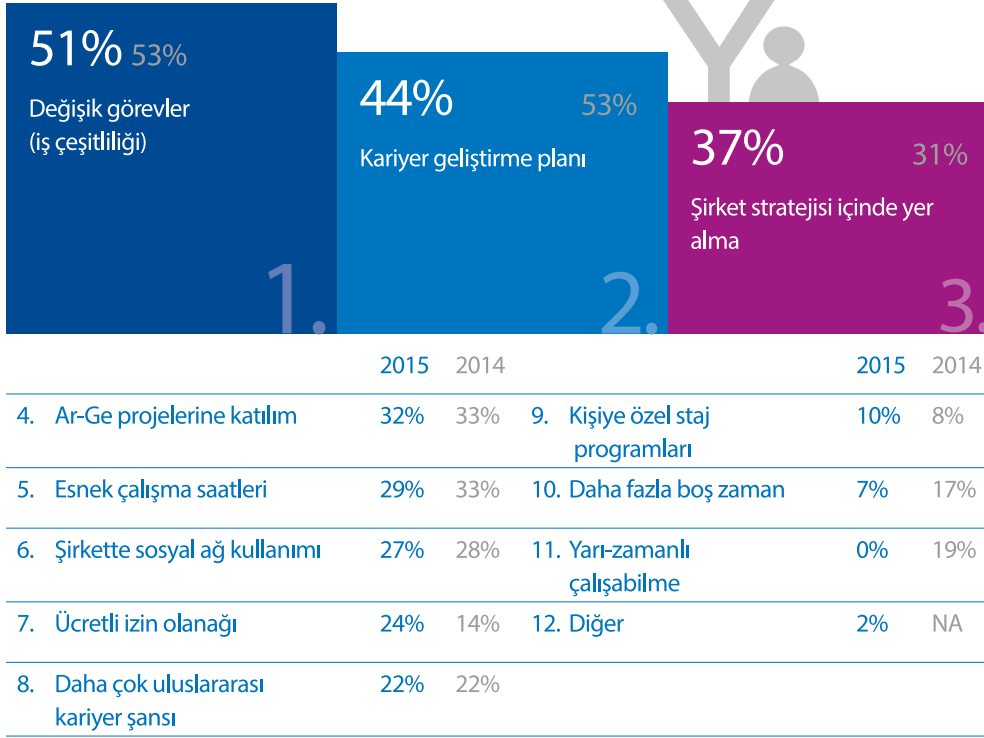


Organizasyondaki değişikliklerle baş ederken çoğu şirket çalışanları daha çok bilgilendirmeye ve dahil etmeye dikkat ediyor. Aynı zamanda birçok çalışana daha çok görev ve sorumluluk veriliyor.

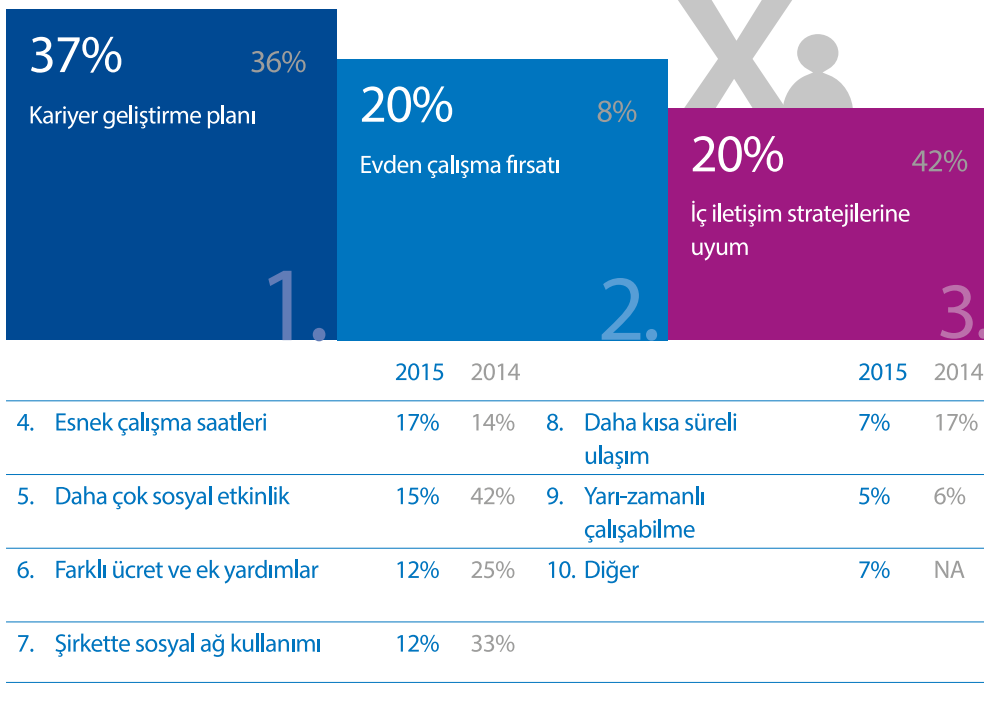




Şekil 6.6 Y Kuşağı çalışma politikası (doğum 1981-1999)



Şekil 6.7 X Kuşağı çalışma politikası (doğum 1965-1981)

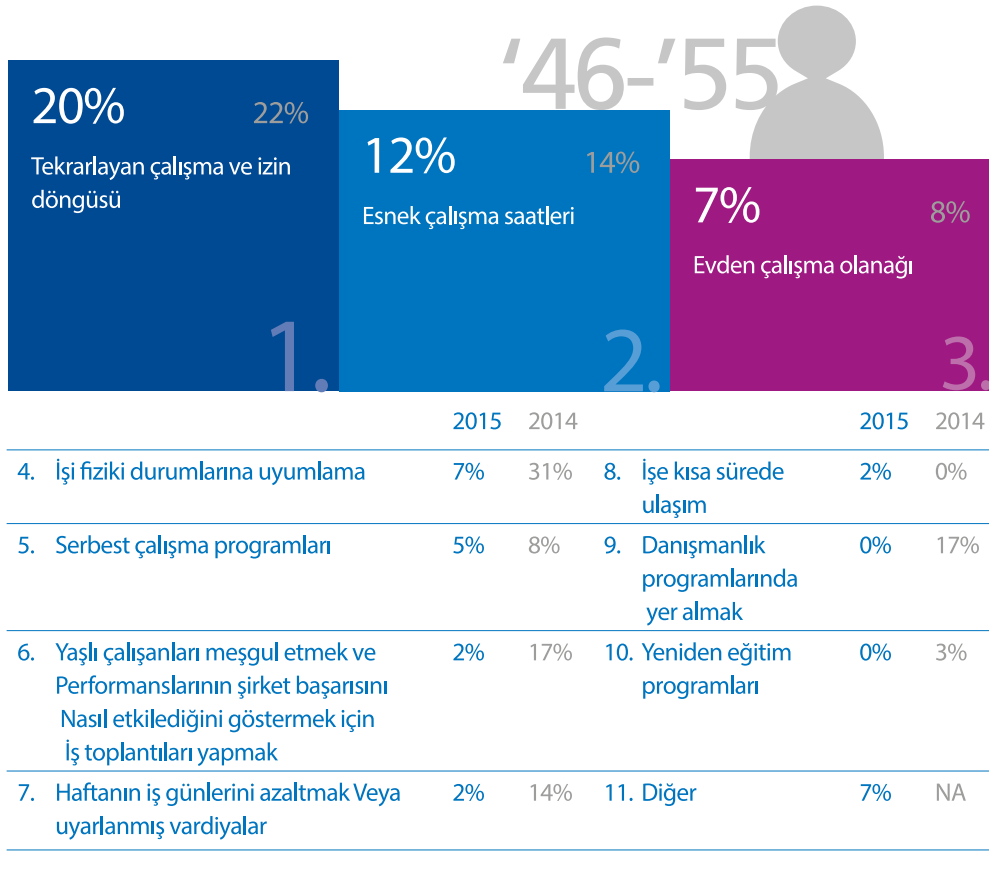


Şek.6.6, 6.7 ve 6.8'de bugünün işgücü içindeki her 3 kuşak için seçilmiş politikaları belirledik. Yeterli çeşitlilikte ve değişik görevlerle iş yaratmak, en genç grup olan Y Kuşağı için tanımlanan politikalara en sık dahil edilen hususlar. Ayrıca Kariyer Geliştirme planı yaratmak ve şirket stratejisine daha çok müdahil olma da bu grup politikasının en önemli ilk 3'ü içinde yer alıyor. Organizasyonların neredeyse beşte biri geçen yıl genç çalışanlarına yarı-zamanlı çalışma seçeneği sunmuş olduğu halde artık hiçbir Türk organizasyonu bunu yapmıyor.

Kişisel kariyer geliştirme planlarıyla ilgili anlayış sıklıkla X Kuşağı çalışanlarının çalışma planları içinde yer alıyor. Organizasyonların beşte biri evden çalışma fırsatı veriyor (%8 olan geçen yılın oranından önemli miktarda yüksek) ve %20'si de iç iletişim stratejilerini X Kuşağı çalışanlarına uyumlandırıyor (2014'te %42'ydi). Burada da yarı-zamanlı çalışma ender olarak sunuluyor (%5).

İncelenen organizasyonların beşte biri en yaşlı çalışan grubu (baby boomers) çalışma ve izin döngüsü içinde tutmak istiyor. Onda birinden biraz fazlası bu çalışanların çalışma takviminde daha fazla esneklik sunuyor. Hiçbir organizasyonun yeniden eğitim programı ya da yaşlı çalışanların danışmanlık programlarında yer alması gibi düzenlemeler yok, oysa geçen yıl %17'sinde vardı.

Şekil 6.8 Baby boomers Kuşağı çalışma politikası (doğum 1946-1964)



ekonomik etkiler ve ileriye bakış



“Türkiye’deki ekonomik durum sayesinde birçok organizasyon yeni ortaklıklar kurabiliyor ve tüm şirketlerin üçte birinde ticaret arttığı için yeni müşteri kesimlerini hedefleyebiliyorlar.”

7

Bu bölümde mevcut ekonominin etkilerinin boyutu ve incelenen organizasyonlar üzerindeki güncel ekonomi etkileri tartışılacak. Konular arasında gelecek ve gelecekte beklenen büyüme, güncel ekonomik ortamla baş etmek için alınan önlemler ve ekonomik durumun Kurumsal ve Sosyal Sorumluluk girişimleri üzerindeki etkileri bulunuyor. Ayrıca incelenen şirketlerde istihdam veya işten çıkarmaların boyutlarına ve geçen yıla göre ücretlerdeki değişime de bakacağız.

Şekil 7.1, güncel Türk ekonomisinin incelenen organizasyonların %32'sinde gelişme veya artışa yol açtığını ve %23'ünde de kötüleşmeye ve azalmaya neden olduğunu gösteriyor. Katılımcıların %29'u ise ekonominin kendi organizasyonları üzerinde hiç etkisi olmadığını ya da çok az etkisi olduğunu belirtiyor. Önceki yıllara karşılaştırıldığında 2014'te daha az organizasyonun işlerini artırdığını ve buna bağlı olarak daha çok organizasyonun ekonomiden olumsuz etkilendiğini gözlemliyoruz. Türkiye'deki ekonomik durum organizasyonlar üzerinde geçen yıldan daha fazla etkili oldu.

Şekil 7.1a Ekonominin organizasyonunuz üzerindeki etkisi (geçen yıla oranla)

Toplam	2015	2014
■ İşler gelişti/arttı	32%	36%
■ İşler kötüleşti/azaldı	23%	17%
■ Etkilemedi/az etkiledi	29%	39%
■ Hiç yok	9%	7%
■ Bilmiyorum	7%	1%

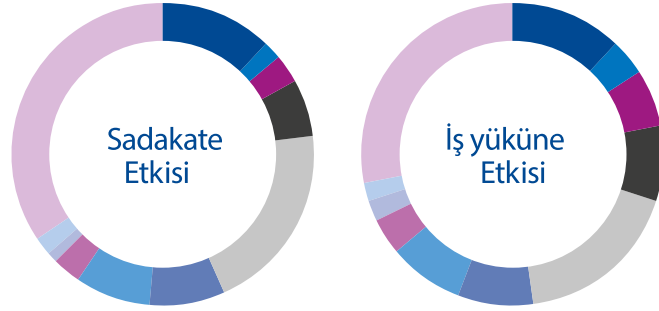




Şekil 7.1b, mevcut ekonomik ortamın Türkiye’de incelenen organizasyonlarda çalışan sadakatini ve iş yükünü ne ölçüde etkilediğini gösteriyor. Ne sadakatin ne de iş yükünün Türkiye’deki mevcut ekonomik iklimden anlamlı bir şekilde etkilenmediğini görebiliyoruz. Birkaç şirket de ekonominin hiçbir etkisi olmadığını belirtiyor; katılımcıların beşte birine göre ise organizasyonlarda çalışan sadakati ılımlı ölçüde etkilendi. İş yükü için de oranlar aşağı yukarı aynı.

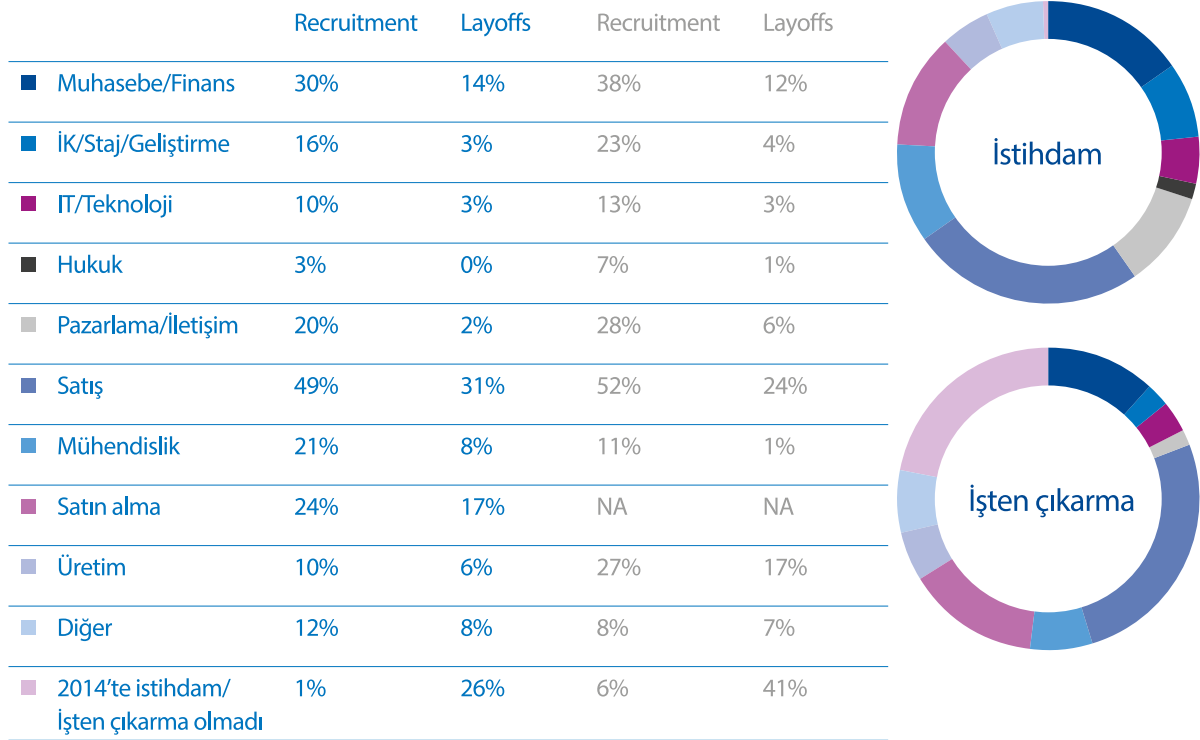
Şekil 7.1b Mevcut ekonomik iklimin organizasyonunuz üzerindeki etkisi

	Sadakate Etkisi	İş yüküne Etkisi
1	12%	12%
2	2%	4%
3	3%	6%
4	6%	8%
5	20%	18%
6	8%	8%
7	8%	8%
8	3%	4%
9	1%	2%
10	2%	2%
NA	34%	28%



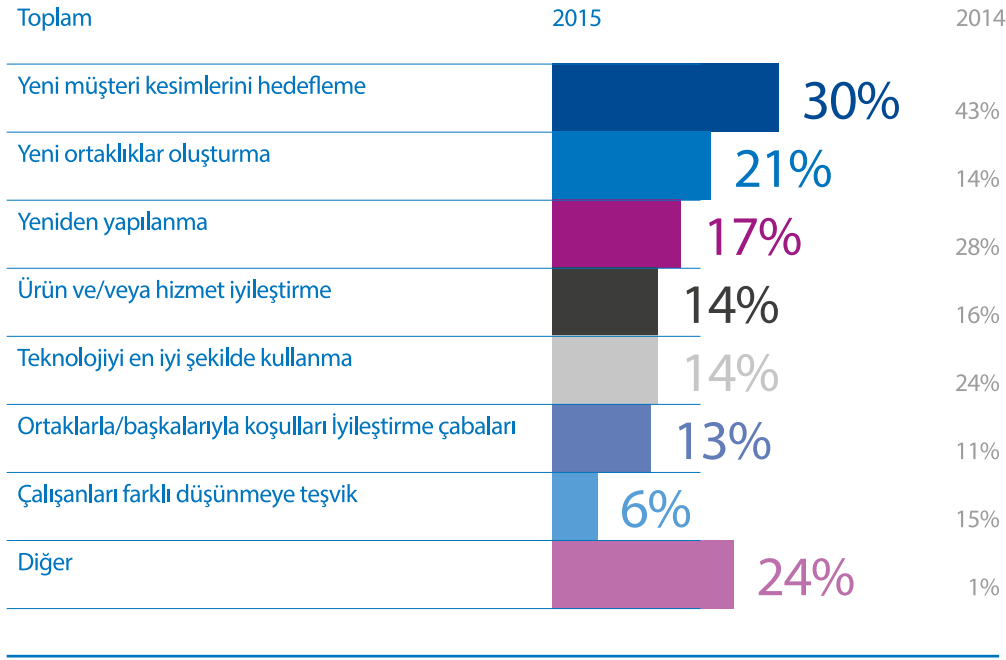
Türkiye'deki ekonomik durumun yarattığı sonuçlar, görüşülen organizasyonların neredeyse hepsinde eleman istihdamında görüldü. Şekil 7.2, 2014 yılında en fazla istihdamın Satış (%49) ve aynı zamanda Muhasebe/Finans, Satın alma, Mühendislik ve Pazarlama/İletişim departmanlarında gerçekleştiğini gösteriyor. İşten çıkarmalar da en fazla Satış (%31), Satın alma (%17) ve Muhasebe/Finans (%14) departmanlarında görüldü. Hatta bu departmanlarda işten çıkarmalar istihdamdan daha azdı. Bir önceki yıllara karşılaştırıldığında 2014'te daha fazla organizasyon işten insan çıkardı.

Şekil 7.2 2014 yılında hangi departmanlarda istihdam ya da işten çıkarma uyguladınız?

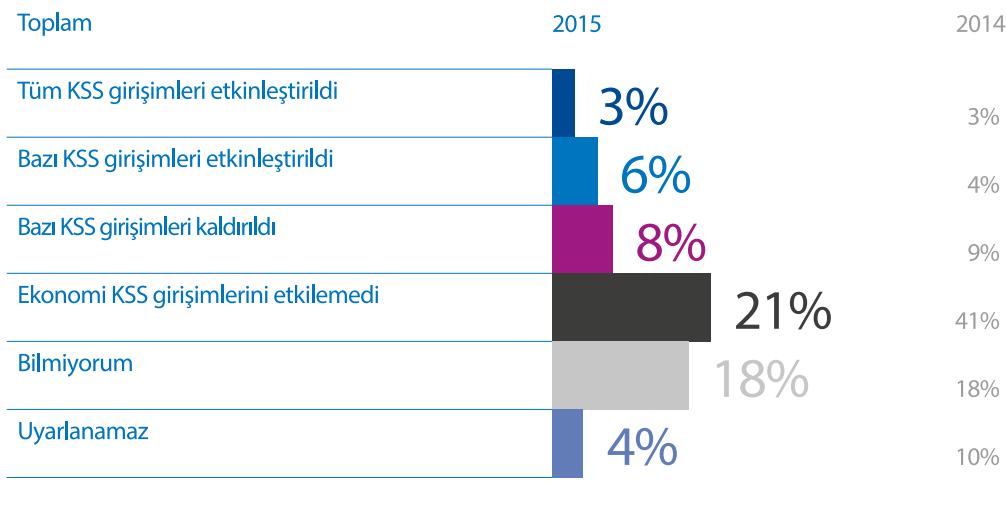




Şekil 7.3 Güncel ekonomik durumdan kaynaklanan fırsatlar



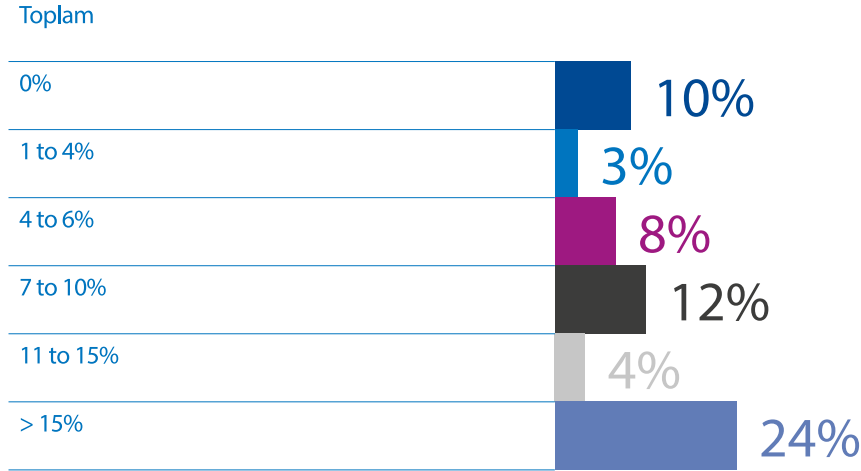
Şekil 7.4 Ekonominin Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) girişimleri üzerindeki etkileri



Şekil 7.3, Türkiye'deki mevcut ekonomik durumun sonucu olarak organizasyonların daha fazla yeni ortaklıklar geliştirebildiğini gösteriyor (geçen yılın %14'üne karşı %21). Elde edilen diğer fırsatlar arasında özellikle yeni müşteri kesimlerini hedefleme ve yeniden yapılanma süreçleri (gerçi geçen yıldan daha ender) var. Birkaç organizasyonun çalışanlarını farklı düşünmeye teşvik etmeyi yararlı bulduğu görülüyor.

Şekil 7.4'te, organizasyonların beşte birinden biraz fazlasının mevcut ekonominin KSS inisiyatiflerini etkilemediğini ileri sürdüğünü gösteriyor. Yüzde 8'i bazı KSS girişimlerinin güncel ekonomik koşullar nedeniyle kaldırıldığını beyan ederken, %6 da bazı KSS girişimlerini etkinleştirdiğini söylüyor.

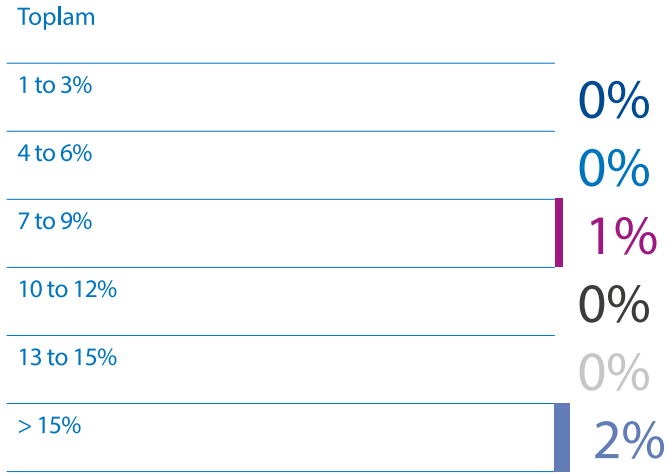
Şekil 7.5a 2015 yılı için satış hacminde (gelir) gelişim tahmini (büyüme)



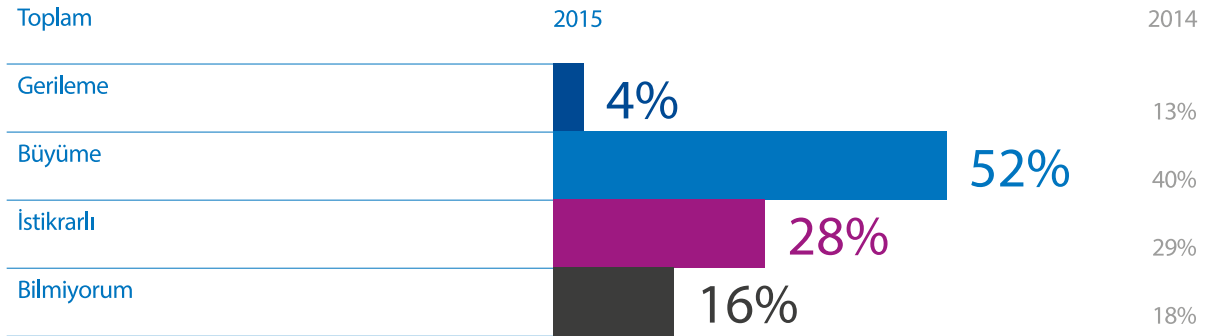
Türk organizasyonları 2015 için satış hacmi tahmininde bulunurken genellikle iyimser davranıyor: yaklaşık dörtte biri (%24) satış hacimlerinin %15'in üzerinde artacağını düşünüyor (Şek. 7.5a). İncelenen organizasyonların sadece küçük bir bölümü satış hacminde %15'te fazla (büyük) bir düşüş bekliyor (Şek.75b).



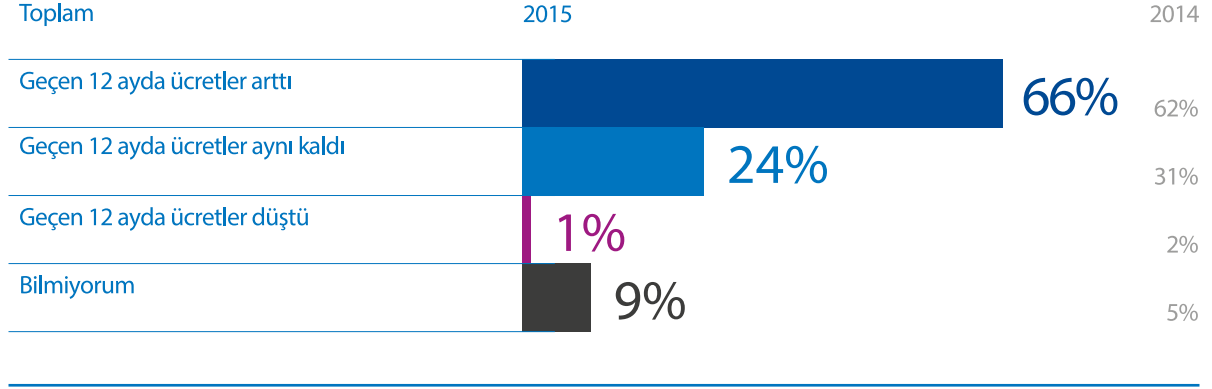
Şekil 7.5b 2015 yılı için satış hacminde (gelir) gelişim tahmini (düşüş)



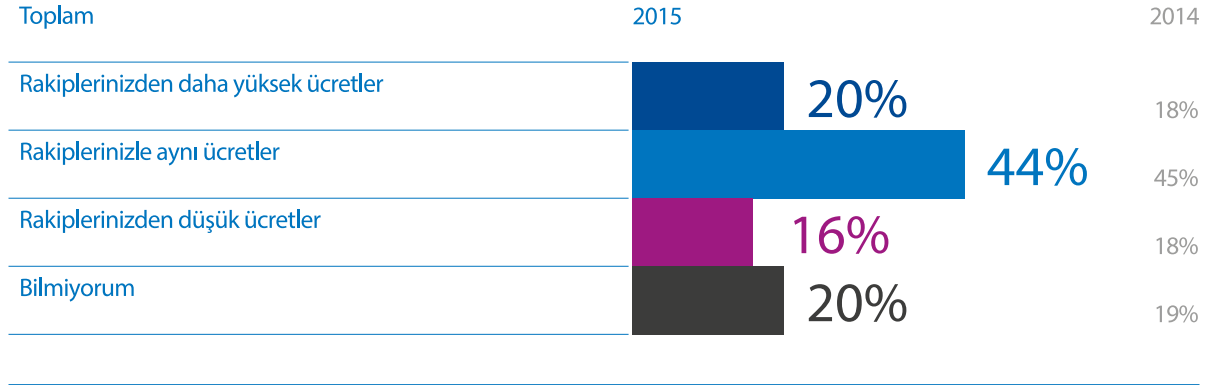
Şekil 7.6 2015 yılında şirketiniz için bir ekonomik büyüme mi yoksa gerileme mi bekliyorsunuz?



Genelde katılımcıların yalnızca %4'ü 2015 yılında şirketlerinde gerileme olacağını düşünüyor. Bu oran geçen yıl daha yüksekti (%13), dolayısıyla Türkiye ekonomisiyle ilgili tahminler yine canlanıyor. Bu çalışmada yer alan organizasyonların yarıdan biraz fazlası gelecek 12 ay içinde şirketlerinin büyüyeceğini ve %28'i istikrarlı olacağını umuyor.

Şekil 7.7 Organizasyonunuzda ücretler geçen 12 ayda nasıl bir değişim gösterdi?

Şekil 7.7, incelenen organizasyonların yarıdan fazlasında geçen 12 ay içinde ücretlerin (geçen yıldan biraz daha fazla) arttığını gösteriyor. Sadece birkaç katılımcı (%2) ücretlerin geçen yıl düştüğüne işaret ediyor.

Şekil 7.8 Rakiplerle karşılaştırdığınızda organizasyonunuzdaki ücretleri nasıl değerlendirirsiniz?

Organizasyonlarındaki ücretleri rakiplerinkilerle karşılaştırırken katılımcıların %44'ü ücretlerin aşağı yukarı aynı olduğuna işaret etti. Beşte biri kendi ücretlerinin rakiplerinkilerden yüksek olduğunu söylerken, yüzde 16'sı kendi organizasyonlarındaki ücretlerin rakiplerinkinden düşük olduğunu itiraf etti (Şek.7.8).

ücretler



S

“Bu bölüm Türk organizasyonları içindeki 4 ana kategoride, Finans & Muhasebe, Satış & Pazarlama, Mühendislik ve IT alanlarında işlevsel pozisyonları olan çalışanların yıllık başlangıç ücretlerini kapsamaktadır.”

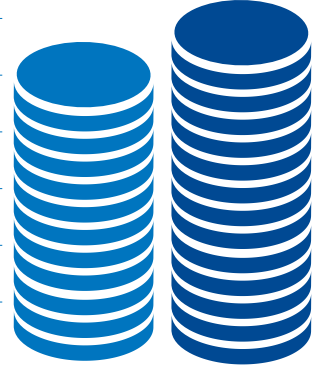
8

Görevlerle ilgili unvanlar organizasyonlara göre değişir. Katılımcılardan, ankette yer alan işlevsel sorumlulukları şirketteki pozisyona tam olarak uyan farklı unvanlar için başlangıç ücretlerini bildirmeleri istendi. Bu bölüm Türk işgücü piyasasındaki standart pozisyonlar için yıllık başlangıç ücretleri hakkında genel bir bakış sunmaktadır.

Şekil 8.1 Finans & Muhasebe

Görev unvanı	10.yüzdelik	Medyan	90.yüzdelik
Finans memuru	23	36	74
Muhasebeci (maliyet)	11	38	57
Finans kontrolörü	66	75	92
Bütçe & Raporlama Yöneticisi	92	112	152
Finans Yönetici veya Müdürü	61	127	246
Finans Uzmanı	30	34	56
İK Yöneticisi	38	66	89

Sadece temel alınan ücret x 1.000 TL



Şekil 8.2 Satış & Pazarlama

Görev unvanı	10.yüzdelik	Medyan	90.yüzdelik
Grafik/Sanat Tasarımı & Webmaster/-yönetici	24	53	73
Satışçı	14	39	84
Perakende Satış Müdürü	48	67	109
İş Geliştirme Yöneticisi	42	95	124
Pazarlama & İletişim Müdürü	58	99	133
Ürün Müdürü	53	92	143
Satış Analisti	30	44	146
Marka Müdürü	60	84	146
Pazarlama/Ürün/Ticari Pazarlama (çevrim-içi)	40	87	156
Bölge Satış Müdürü (ülke müdürü, Satış müdürü dahil)	29	90	168
Pazarlama Müdürü	31	137	169
Muhasebe Müdürü	40	90	204
Satış Müdürü	73	124	247

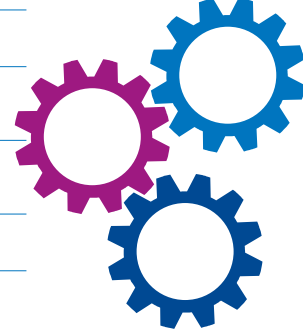
Sadece temel alınan ücret x 1.000 TL





Şekil 8.3 Mühendislik

Görev unvanı	10.yüzdelik	Medyan	90.yüzdelik
Satın almacı	24	50	73
Mühendis (maliyet, elektrik, sanayi, İşlem, kalite, vb.)	24	35	73
Mühendislik Müdürü (tesis, bakım, operasyonlar, planlama, vb.)	40	83	152
Üretim Müdürü	48	78	118



Sadece temel alınan ücret x 1.000 TL

Şekil 8.4 IT

Görev unvanı	10.yüzdelik	Medyan	90.yüzdelik
IT Destek (Yardım masası) & Sistem test edici	30	37	46
İdareci (veri tabanı, güvenlik, vb.)	54	88	137
Analist (işlev, test, sistem, iş, Veri tabanı, enformasyon, vb.)	30	46	102
Geliştirici (NET, yazılım, Java, PHP, C, C++, vb.)	60	71	108
IT Müdürü (CIO, Gelişim Müdürü)	75	110	129



Sadece temel alınan ücret x 1.000 TL



Organizasyonların çoğu,
maaşlarının geçen yıl içinde
arttığını belirtiyor.

İstanbul Merkez

Apa Giz Plaza Büyükdere
Cad. No: 191 K: 1 D: 2&3
34330 Levent İstanbul
T 0212 282 82 12
F 0212 282 83 88

Kozyatağı Şube

İnönü Cad. Kozyatağı
İş Merkezi No:94 Kat:5
34736 Kadıköy İstanbul
T 0216 464 18 20
F 0216 464 18 21

İzmir Şube

Aksoy Plaza 1476 Sokak
No:2 88/A 35220 Alsancak
Liman Mevkii İzmir
T 0232 465 29 79
F 0232 465 29 80