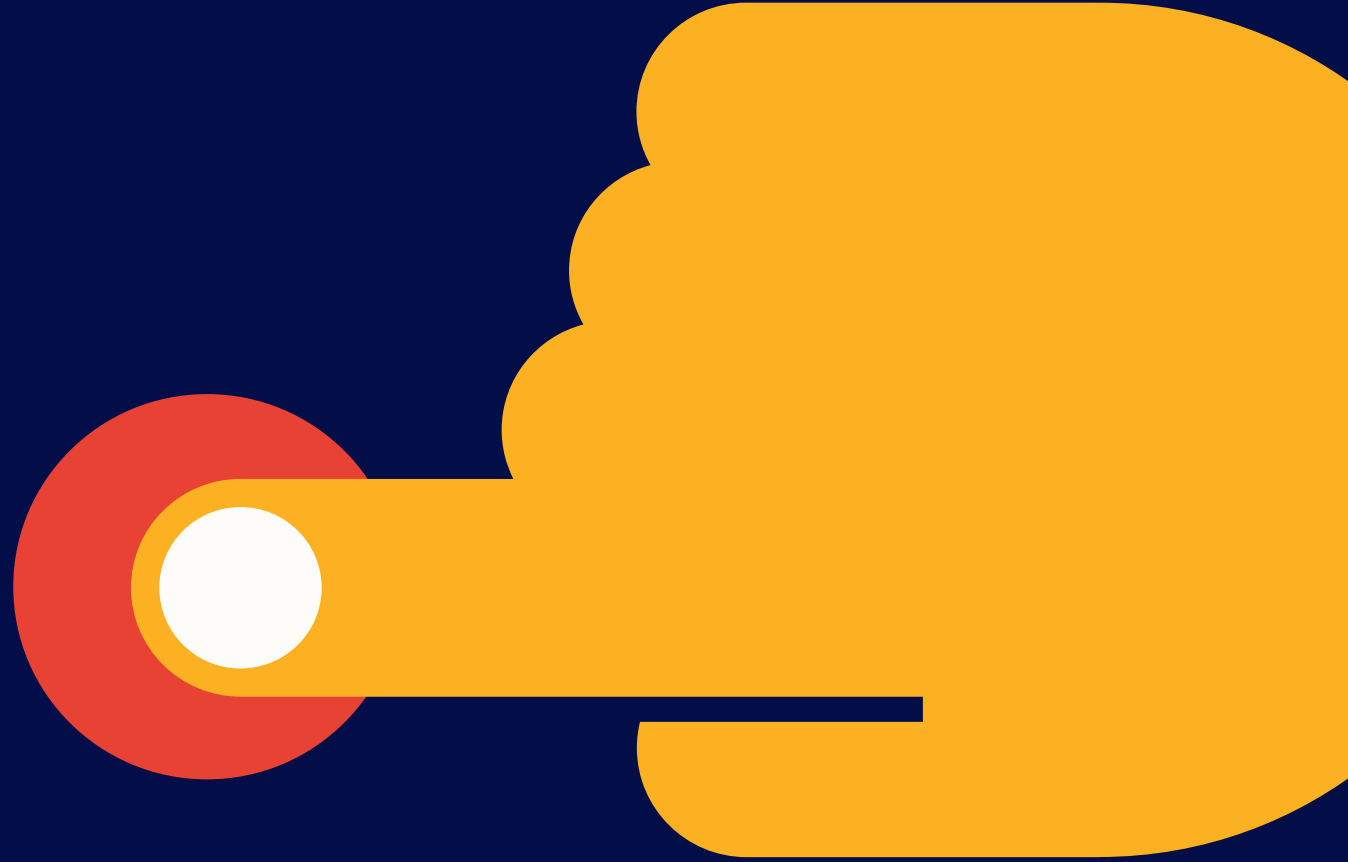


2022 İK Trendleri ve Ücret Raporu

randstad türkiye

 randstad



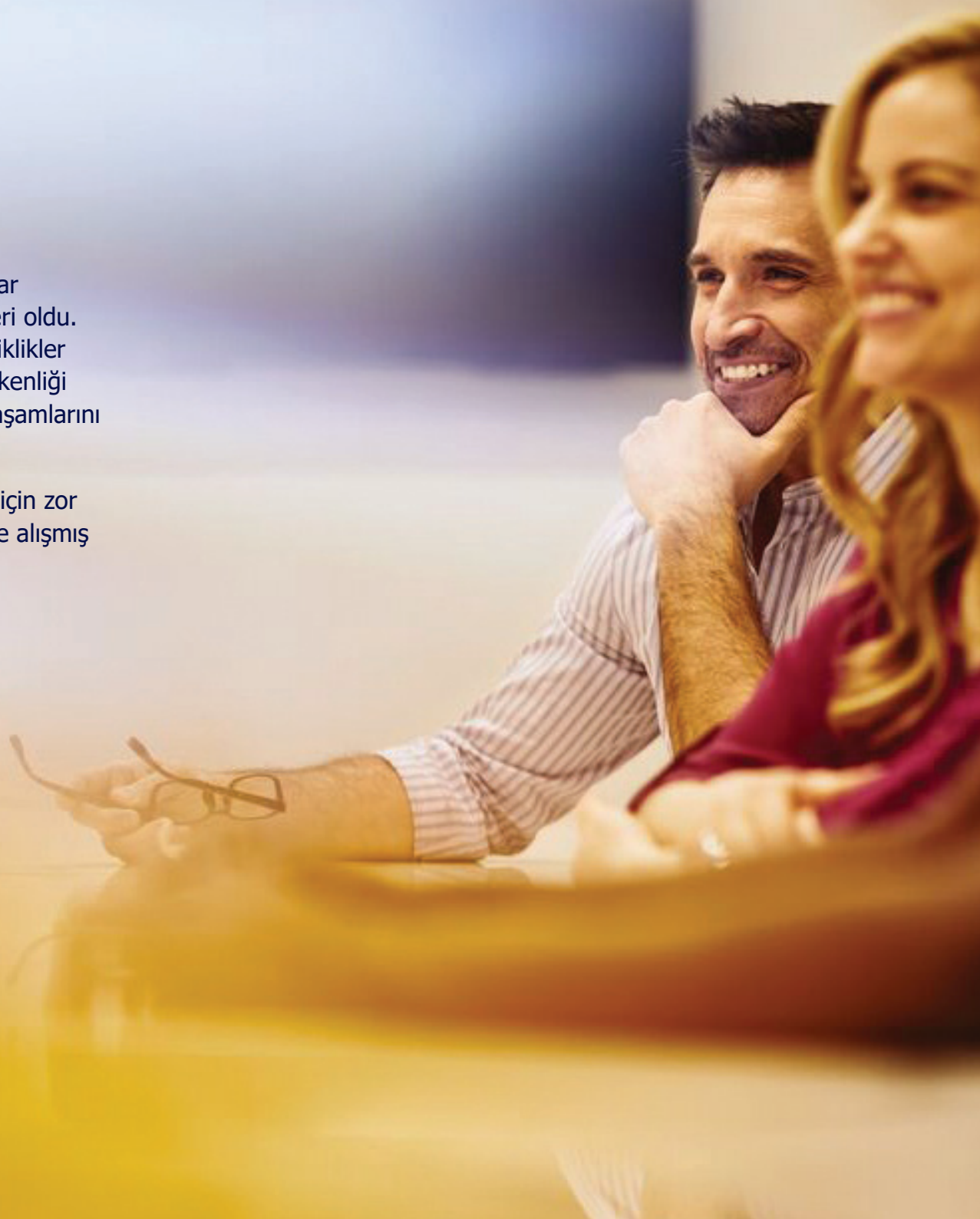
içerik.

giriş	3
önsöz	5
pandeminin etkisi ve adaptasyon	6
yeteneği çekme	11
insan kaynağı stratejisi	20
katılımcı profili	25

giriş.

2021, belirsizliğin içinde değişimi yakalama ve yeni fırsatlar yaratma yılıydı. Pandeminin tüm seviyelerde önemli etkileri oldu. Hem çalışanlar hem de organizasyonlar için şiddetli değişiklikler getirdi. Çoğu insan uzaktan çalışırken iş ilişkilerini ve üretkenliği nasıl sürdüreceklerini öğrenerek, kişisel ve profesyonel yaşamlarını yeni iş dünyasına uyarlamak zorunda kaldı.

Bu kadar hızlı değişimlere uyum sağlamak tüm çalışanlar için zor olsa da, şimdi ve sonraki yıllarda önemli bir kısmı bu ritme alışmış hatta avantaj ve fırsatlar bulmuş görünüyor.



giriş.

2022 Randstad İK Trendleri, organizasyonların, COVID-19 pandemisi nedeniyle nasıl yeniden şekillendiğine, hangi önlemleri aldıklarına ve bu önlemlerden hangilerinin işin geleceği haline geleceğine, krizin hem insanları hem de kuruluşları nasıl etkileyeceğine ve nelerin olacağına dair insan kaynakları perspektifinden öngörüler sunmaktadır.

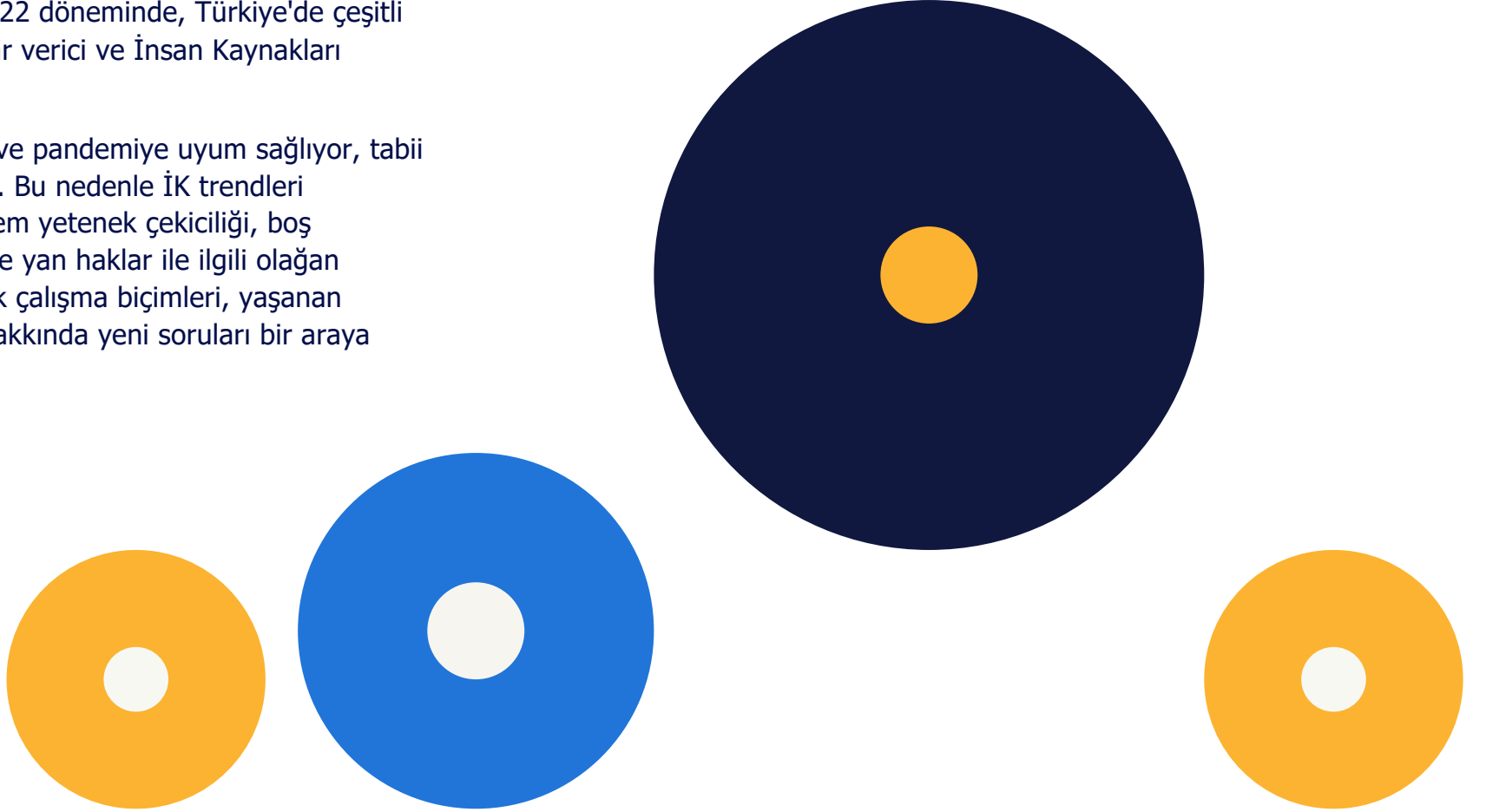
Raporda ele alınan temel konular arasında insan kaynağı stratejisi, işe alım uygulamaları, yetenekleri elde tutma, pandemi sonrası geri dönüş datası ve yeni çalışma modelleri var.



önsöz.

Anketi, Ocak-Şubat 2022 döneminde, Türkiye'de çeşitli sektörlerden, 397 karar verici ve İnsan Kaynakları yöneticisi tamamladı.

Dünya hızla değişiyor ve pandemiye uyum sağlıyor, tabii ki İnsan Kaynakları da. Bu nedenle İK trendleri raporunun bu sayısı hem yetenek çekiciliği, boş pozisyonlar, maaşlar ve yan haklar ile ilgili olağan soruları hem de gerçek çalışma biçimleri, yaşanan zorluklar ve fırsatlar hakkında yeni soruları bir araya getiriyor.



pandemi
etkisi



ve adaptasyon.

pandeminin etkisi ve iş hayatında iyileşme.

katılımcı şirketlerin yalnızca %2'si pandemi krizinden çıkamadı.

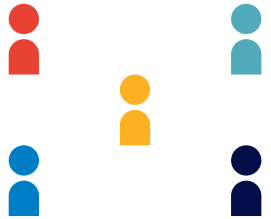
Olumlu bir biçimde, katılımcıların hemen hemen tamamı pandeminin geride kaldığını ve bu krizin son iki yılda yarattığı zararlardan artık tamamen kurtulduklarını belirtiyor.

Verimliliği sürdürmek ve beklenmeyen maliyetleri yönetmek, çoğu katılımcının pandeminin bir sonucu olarak halen karşılaştıkları zorluklar.



%80

katılımcı şirketlerinin pandemi krizinden sonra tamamen iyileştiğini belirtirken, %18'i hala mücadele ediyor veya kısmen iyileşti.



%36

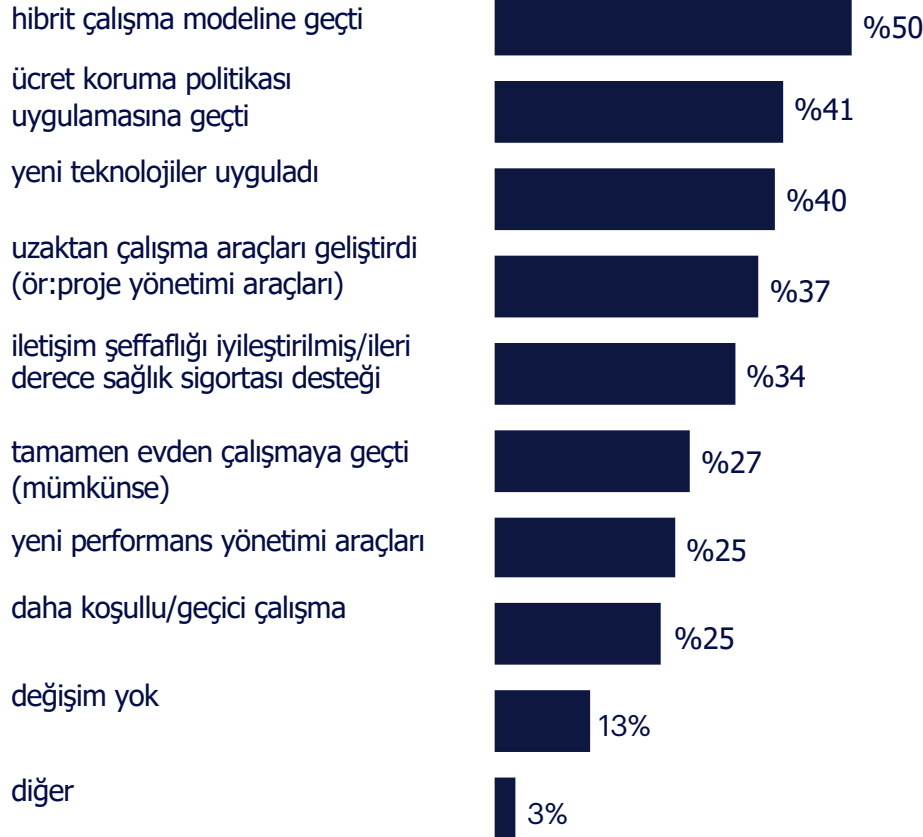
katılımcı uzaktan çalışma sistemini yönetmeyi zor buluyor ve bunu şirketlerinde uygulamada zorluklarla karşılaşıyor.

pandeminin getirdiği zorluklar.

verimliliği ve işlerin sürdürülebilirliğini garantilemek	%44
beklenmeyen maliyetleri yönetmek	%44
önemli mali kayıplardan kaçınmak	%41
ticari marjları korumak	%37
telekomünikasyon yönetimi	%36
müşteriler&tedarikçiler ile iletişimi sürdürmek	%29
işin devamlılığı için gerekli malzemelere erişimi garantilemek	%26
dönemsel işsizliği yönetmek	%23
işin geçici olarak durdurulmasını yönetmek	%15
işteki olağan dışı talebi yönetmek	%14
işin operasyonunu sürdürmek	%14
dijital güvenliği artırmak	%13
toplu işten ayrılmalardan doğan maliyeti yönetmek	%12
diğer	%4

geçen yıl yapılan değişiklikler.

katılımcı firmaların %25'i bazı departmanlar için tamamen uzaktan çalışmaya geçti.



Katılımcıların yarısı, çalışanlarını korumak için şirketlerinin hibrit bir çalışma biçimi uyguladığını ve %41'i çalışanları için maaş koruma politikaları uyguladığını söyledi.

Şirketlerin yaklaşık %40'ında değişen bir diğer önemli husus, yeni teknolojilerin ve araçların ya uzaktan çalışanlar için ya da hibrit bir modelde çalışanlar için geliştirilmiş olmasıdır.

%78

oranında katılımcı gelecekte bu değişiklikleri koruyacağını, %21'i ise korumayı değerlendireceğini söylüyor.



hibrit veya uzaktan çalışma modelinin uygulanması.

hibrit çalışma modelinin uygulanma yöntemleri.

1 gün ofiste & 4 gün evde	%8
2 gün ofiste & 3 gün evde	%18
3 gün ofiste & 2 gün evde	%19
4 gün ofiste & 1 gün evde	%6
çalışanlar kendi planını yapmakta özgürler	%32
her ay sınırlı sayıda uzaktan çalışma günü	%8
diğer	%11

Hibrit veya tamamen uzaktan olmak üzere, esnek çalışma modelinin kalıcı olma yolunda ilerlediği görünüyor. Hibrit çalışma modeli sunan katılımcı firmaların %32'si çalışanlarına programlarını kendi oluşturma esnekliği de tanıyor.

hibrit/uzaktan çalışma modeline geçişin yarattığı zorluklar.

ev ve ofis ekipleri arasında işbirliği	%55
uzaktan çalışan ekipleri yönetebilen yöneticilerin olması	%47
performans ve üretkenliği ölçebilmek	%38
çalışanlarla iletişimi etkili ve güçlü tutmak	%32
uzaktan çalışanlar için farklı yan hak paketleri geliştirmek	%24
dijital güvenliği sağlamak	%22
eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmek	%17
verimlilik düşüşü	%8
diğer	%8

Bu yeni çalışma şekli, çalışanlara sağladığı tüm avantajların yanında zorlukları da getiriyor. Yerinde ve evden çalışma ekipleri ile uzak ekipleri koordine eden yöneticiler arasındaki işbirliği, hibrit veya tamamen uzaktan çalışma modelini uygulayanlar için en sık karşılaşılan zorluklardır.

iş hayatında beklenen dönüşüm.

katılımcıların yarısından fazlası, şirketlerinin satış hacminin artmasını bekliyor.



%57

oranında katılımcı satış hacminin artmasını bekliyor.

Olumlu olarak, katılımcıların yarısından fazlası, 2022'de satış hacminin artmasını bekliyor. Bu beklenti ya pandemi sonrası işlerde ciddi bir geri gelmeyi ya da yeni iş modellerine geçişi ve adaptasyonu işaret ediyor.

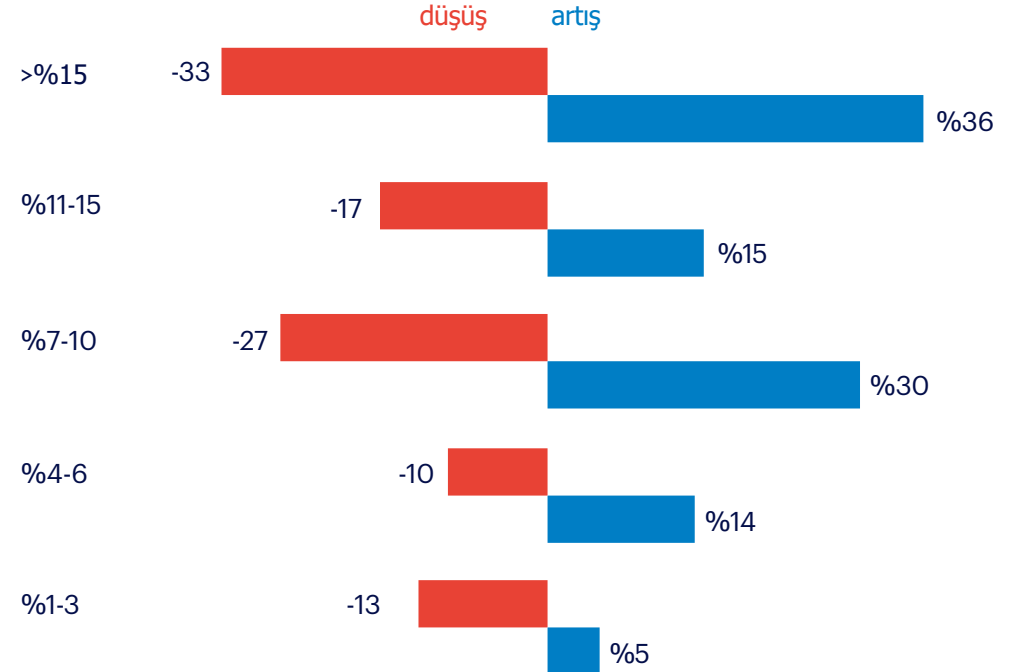
Yüzde sekizlik küçük bir kesim bu yıl satış hacminin azalacağını düşünüyor, %17'si iş hacminin geçen yıla benzer olacağını inanıyor.

beklenen dönüşüm.



%17

oranında katılımcı satış hacminin sabit kalmasını bekliyor.



%8

oranında katılımcı satış hacminin düşmesini bekliyor.

yeteneği



çekmek.

işe alımlarda yaşanan engeller ve zorluklar.

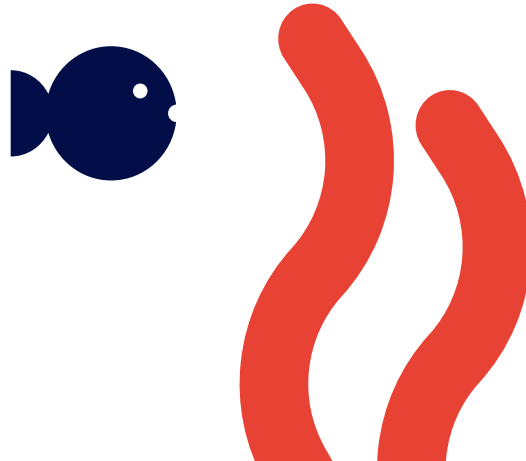
işe alımlardaki engeller.

gerçekçi olmayan maaş beklentileri	%77
deneyim yetersizliği	%52
sektör deneyiminin az olması/hiç olmaması	%51
spesifik eğitim yetersizliği	%35
yönetim araçları deneyimi olmaması	%27
iş değiştirme isteksizliği	%17
iş-özel yaşam dengesi beklentileri	%14
uzun ihbar süreleri	%13
uluslararası deneyim eksikliği	%10
diğer	%4

İK departmanları için işe alımlardaki zorluklar.

gerekli becerilere sahip aday bulabilmek	%75
rekabetçi bir maaş paketi sunmak	%48
rakip/diğer firmalarla yetenek rekabeti	%41
rol ile eşleşen kaliteli adayların hızlıca bulunması	%36
güncel bir aday havuzu* oluşturma	%22
mülakat sırasında adayları etkili bir şekilde değerlendirme	%20
mülakat öncesi adayları etkili bir şekilde görüntüleme ve değerlendirme	%19
şirketin değerlerini ve kültürünü yansıtmak	%14
adayın uzaktan çalışma verimlilik potansiyelini belirleyebilme	%14
sanal işe alım süreçlerini yönetebilme	%14
işe alırken empati ve profesyonelliği dengeleyebilme	%12
diğer	2%

*güncel bir aday havuzu, güncel özgeçmişi, iletişim bilgilerini vb. kastetmektedir.



beceri eksiklikleri.

adaylarda öne çıkan beceri eksiklikleri.

yabancı dil yeterliliği	%57
problem çözme ve eleştirel düşünme	%43
inovasyon ve yaratıcılık	%41
profesyonel üslup	%41
spesifik iş ile ilgili beceriler	%40
planlama/zaman yönetimi	%34
liderlik	%29
esneklik	%23
ekip çalışması/işbirliği yeterliliği	%22
teknoloji adaptasyon yeterliliği	%18
diğer	%1

%57

oranında katılımcı yabancı dil yeterliliğini adaylardaki en belirgin beceri eksikliği olarak görüyor. %43'ü problem çözme becerilerine ve eleştirel düşünmeye sahip adayları bulmakta güçlük çekiyor.



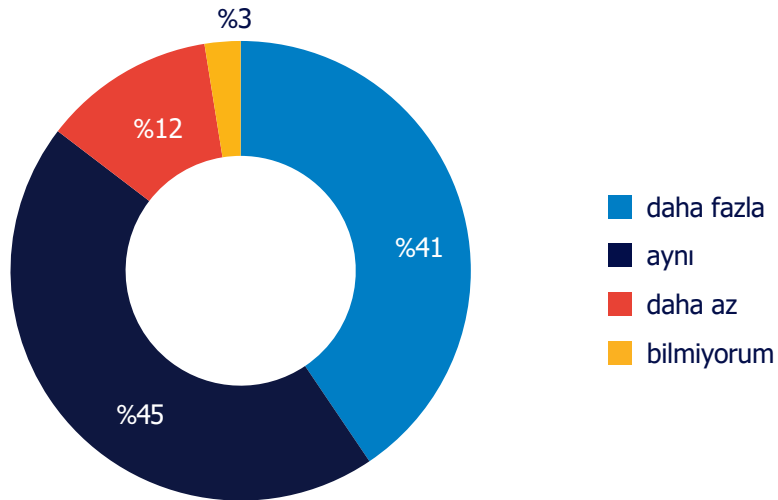
işe alım süreleri ve boş pozisyonlar.



%67

oranında katılımcı 2022 yılında işe alım yapmayı planlıyor.

doğru yeteneği bulmak için gereken zaman.



işe alım sebepleri.

işte büyüme	%66
yeni becerilere duyulan ihtiyaç	%44
personel devir hızı	%43
yatırım planları	%42
şirketin ulusal/uluslararası büyümesi	%39
yeni ürün/yeni departman lansmanı	%16
işte çeşitlenme	%14
pandemi nedeniyle oluşan yeni pozisyonlar	%6
emekliye ayrılma	%6
diğer	%2



%66

oranında şirket pandemi krizinden kurtulmuş görünüyor ve iyimser bir şekilde, 2022'de personel sayısını artırma planı var.

2022'de işe alım planları.

%56

oranında katılımcı şirketin kalıcı açık pozisyonları olacak.

%52

oranında katılımcı şirketin 2022 için geçici işe alım planları var.

Katılımcıların yetenekleri işe almayı planladıkları her departman için, belirli becerilere sahip adayları bulmada zorluk yaşamalarının ne kadar olası olduğu soruldu. Katılımcıların işe almakta en zorlandıkları bölümler şunlar:

01
BT/
teknoloji

%78

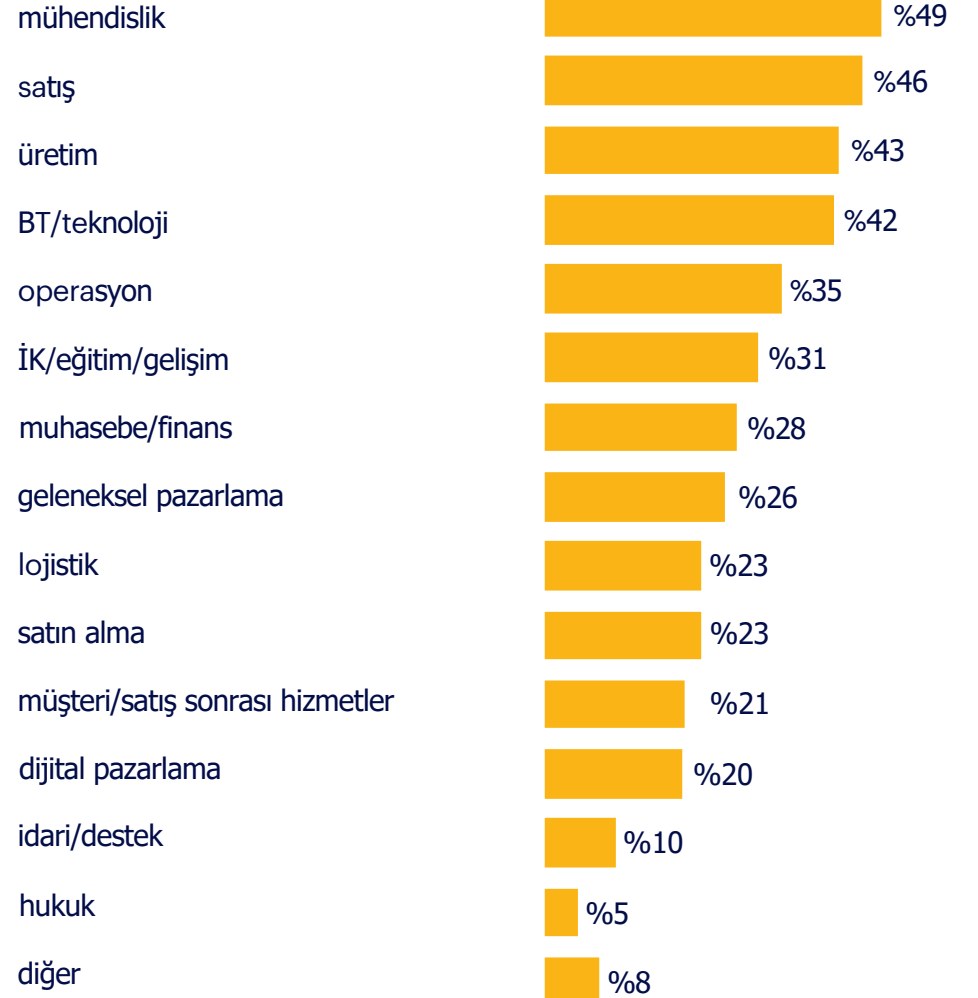
02
mühendislik

%59

03
dijital
pazarlama

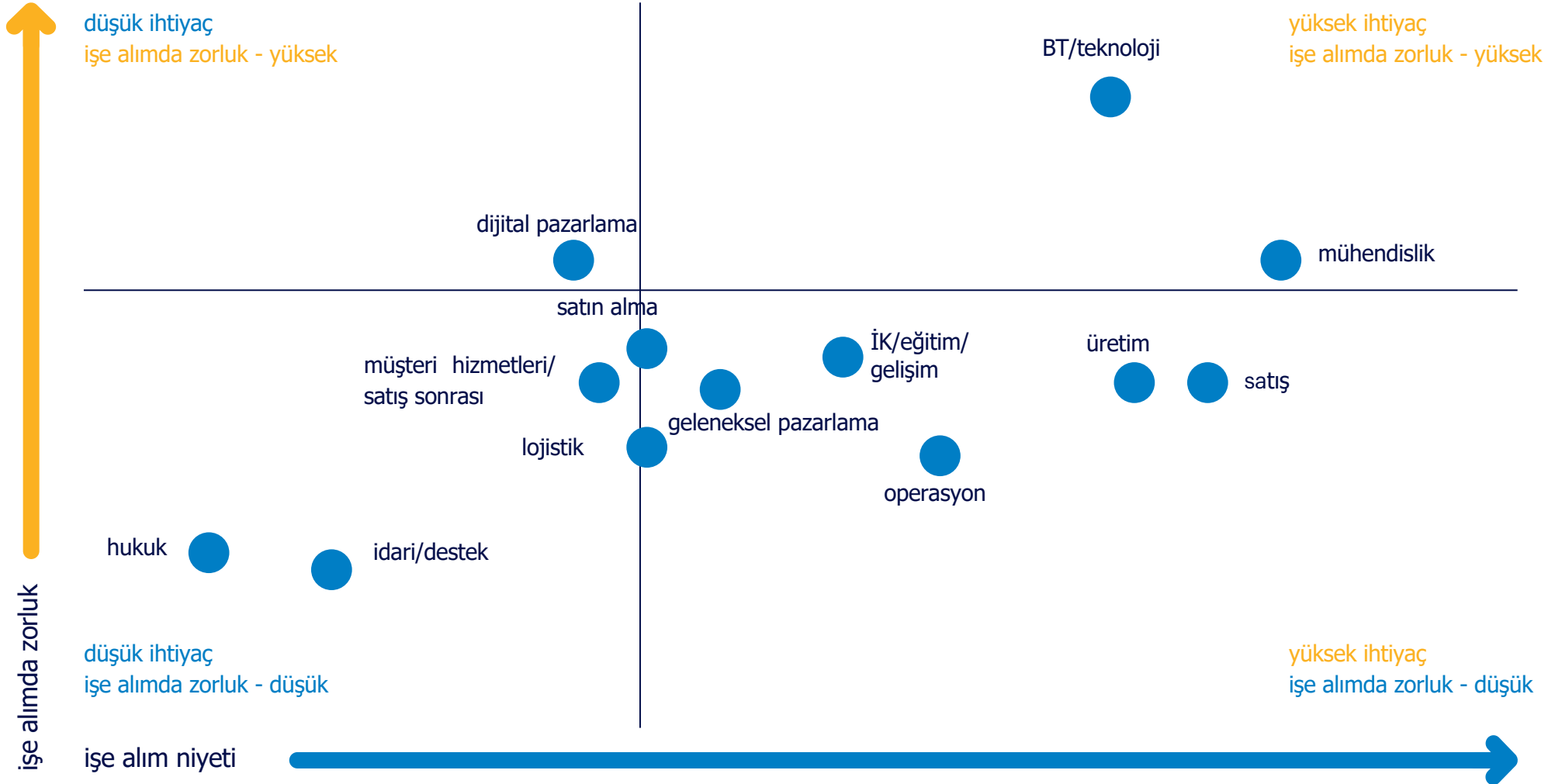
%59

departmanlara göre işe alım niyetleri.



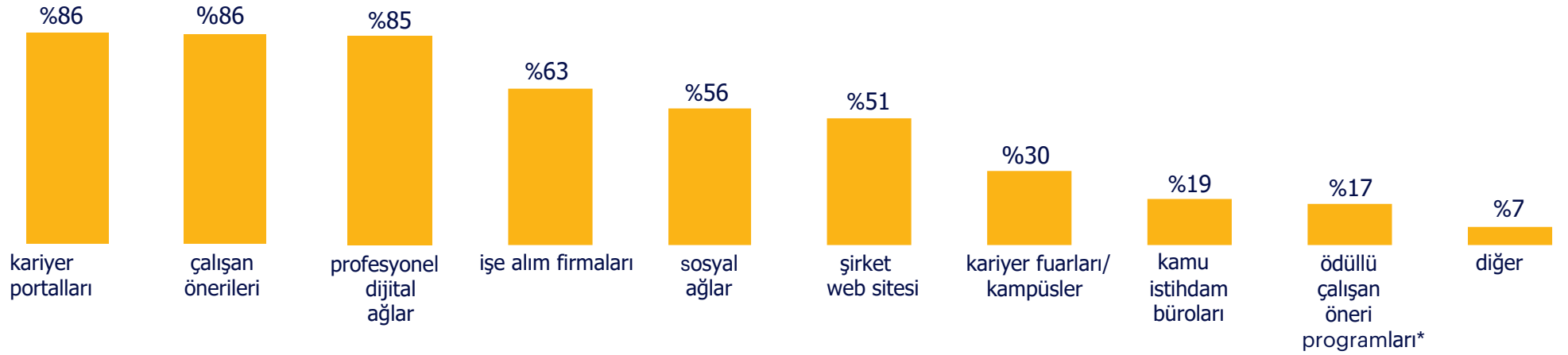
işe alımda zorluk matriksi.

katılımcı şirketlerin çoğu BT ve mühendislik departmanları için işe alımlarda zorluk yaşamayı bekliyor.



yeteneği bulma.

yeteneği bulmada en etkili kaynaklar

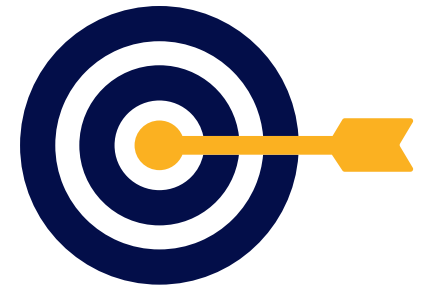


not: profesyonel dijital ağlar LinkedIn'i, sosyal ağlar Facebook ve Instagram'ı temsil eder.



kariyer portalları,

çalışan önerileri ve profesyonel dijital ağlar yeteneği bulmada katılımcılar tarafından kullanılan en etkili üç kaynaktır.



İK departmanı için fırsatlar ve zorluklar.

İK departmanı için gelecekteki fırsatlar

farklı lokasyonlardaki yeteneklere erişmek	%62
online eğitim platformlarına erişim	%60
yeni/daha gelişmiş araçlar aracılığıyla çalışanın bağlılığını ve duyarlılığını izleme araçları	%48
işe alımda yapay zeka/karakter analizleri gibi araçları kullanma	%46
çalışan bağlılığı araçlarını uygulamada kolaylık	%42
diğer	%2

2022'de İK departmanı için ana zorluklar.

maaş ve yan haklar paketindeki beklentiyi yönetme	%64
en başarılı çalışanları elde tutmak&lider yetiştirmek	%61
çalışan bağlılığını sağlamak	%57
yüksek çalışan devir hızını yönetmek	%42
yeteneği çekmek	%39
yerel yetenek kıtlığı	%37
yeni çalışanların işe başlamalarını/adapte olmalarını sağlamak	%35
çalışanların akıl/ruh sağlığına destek olmak	%33
yetenek kısıtını yönetmek	%29
işveren markası	%21
iş ihtiyaçları ile paralel esnek çalışma saatleri planlamak	%19
iş gücü çalışma planı	%14
dahil edici ofis ortamı (çeşitlilik, şeffaflık, vs.)	%13
dahili/harici mobilite	%11
dahili değişim programlarını yönetmek	%8
diğer	%1



zorlukların üstesinden gelme.

maaş artışı ve eğitim programları, İK zorluklarının üstesinden gelmenin en etkili yolları.

İK zorluklarını aşmada alınabilecek aksiyonlar.

maaş paketini iyileştirmek	%68
eğitim ve gelişim programları planlamak	%67
çalışanlara daha fazla esnek çalışma opsiyonları sunmak	%37
kişiselleştirilmiş yan hak paketi sunmak	%35
bazı iş birimlerini outsource etmek	%14
farklı ülkelerden yeni yetenekler çekmek	%9
dışarıdan bordrolu çalışan kullanımını artırmak	%7
daha fazla yarı zamanlı çalışan işe almak	%4
diğer	%6



insan kaynağında



strateji.

bir şirketi çekici kılan nedir?



Yanıt veren şirketlerin çoğu, cazip bir maaş/yan haklar ve gelişim fırsatları sunmanın, şirketlerini adaylar için çekici kılan en önemli özellikler olduğunu düşünüyor.

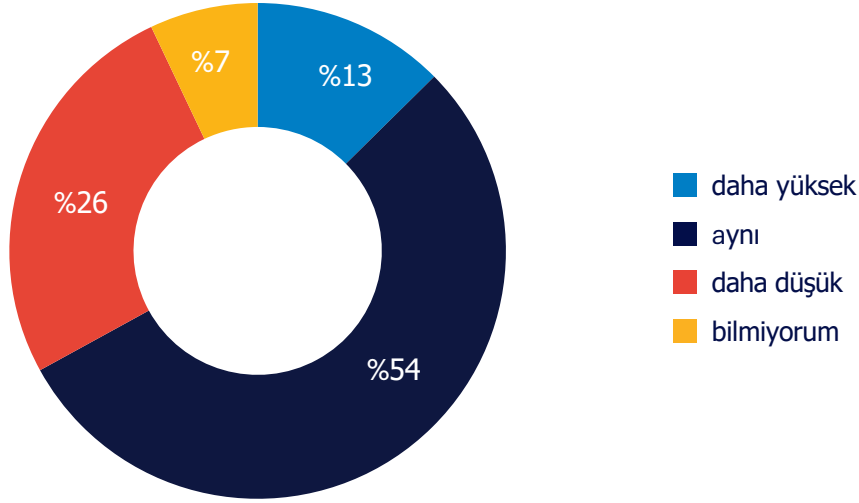
Neredeyse %70'i, şirketlerinin çekici olması için çalışanlara iş ve özel yaşam arasında iyi bir denge sunmanın şart olduğunu düşünüyor.



ücretler.

katılımcıların %41'i maaşları enflasyonun üzerinde artırmayı planlıyor.

rakiplere kıyasla ücretler.



Ankete katılanların çoğunluğu şirketlerindeki maaşların rakiplerinininkiyle aynı olduğunu tahmin ediyor. Yine de, dörtte birinden fazlası maaşlarını rakiplerinin sunduğundan daha düşük olarak değerlendiriyor.

Katılımcı şirketlerin %84'ü 2022'de çalışanlarının maaşlarını artırmayı planlarken, bunların %41'i enflasyonun üzerinde zam yapmayı planlıyor.



%73

oranında katılımcı yeteneği çekmek ve elde tutmak için daha fazla ücret vermeye istekli.



%49

oranında katılımcı yeteneği elde tutmak için %25'e varan oranda daha fazla ücret ödemeye istekli.

ücretlerin önümüzdeki 12 aydaki gelişimi.

ücretleri enflasyona paralel şekilde artırmayı düşünüyoruz.	%43
ücretleri enflasyondan fazla oranda artırmayı düşünüyoruz.	%41
ücretler aynı kalacak	%5
bilmiyorum	%11

yan haklar.

esnek çalışma, 2022 yılında en çok sunulan haklardan biri.

iş-özel yaşam dengesi ve beceri odaklı yan haklar.

eğitim	%62
esnek çalışma programı	%41
maddi olmayan ödüller	%40
ilave izin günleri	%32
koçluk&mentorluk programları	%28
çalışan destek programları/araçları	%22
sağlık ve kişisel bakım destek paketleri	%21
ücretli ebeveyn izni/çocuk bakımı desteği	%19
psikolojik destek	%18
hiçbirini sunmuyoruz	%14

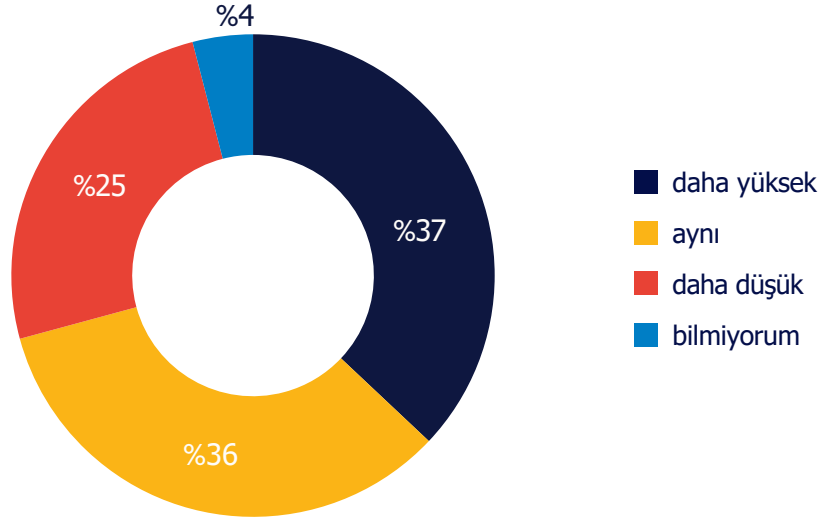
finansal yan haklar.

öğle yemeği desteği	%85
cep telefonu	%73
sağlık sigortası/engellilik sigortası	%71
şirket aracı	%68
yol ücretleri (toplu taşıma, benzin)	%63
bonuslar/bireysel performans bonuslar	%61
otopark	%34
hayat sigortası	%29
çeşitli masraflar (kırtasiye, kurye, ev interneti, vs.)	%24
emeklilik planı	%15
kar payı dağıtımı	%8
tatil çekleri	%6
hiçbirini sunmuyoruz	%2

çalışan devir hızı ve ayrılma sebepleri.

çalışanların %75'i daha iyi bir teklif için şirketlerinden ayrılıyor.

önceki yıla kıyasla 2022'deki çalışan devir hızı.



çalışanların şirketlerden ayrılma sebepleri.

başka yerden daha iyi teklif aldı (daha iyi maaş, imkanlar)	%75
başka yerde kariyer gelişimi için daha iyi bir fırsat buldu	%48
farklı bir kariyer yolu tercih etti	%35
iş yükü çok ağırdı	%27
daha esnek bir çalışma planı arayışı	%18
kültürel olarak uyum sağlayamadı	%16
yönetim tarafından desteklendiğini hissetmedi	%16
sınırlı liderlik/yönetim veya vizyon eksikliği	%15
iş-özel yaşam dengesi olmaması	%14
relokasyon	%11
yöneticisiyle zayıf iletişim	%10
ofise dönmek istemedi	%6
şirketin reputasyonundan memnun değildi	%5
diğer	%4

katılımcı



profili.

özet.

Randstad 2022 İK Trendleri raporu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketlerinden toplanan verileri sunuyor.

En çok temsil edilen sektörler, raporun yaklaşık %44'ünü kapsayan imalat, bilgi ve iletişim teknolojileri, toptan&perakende ticarettir.

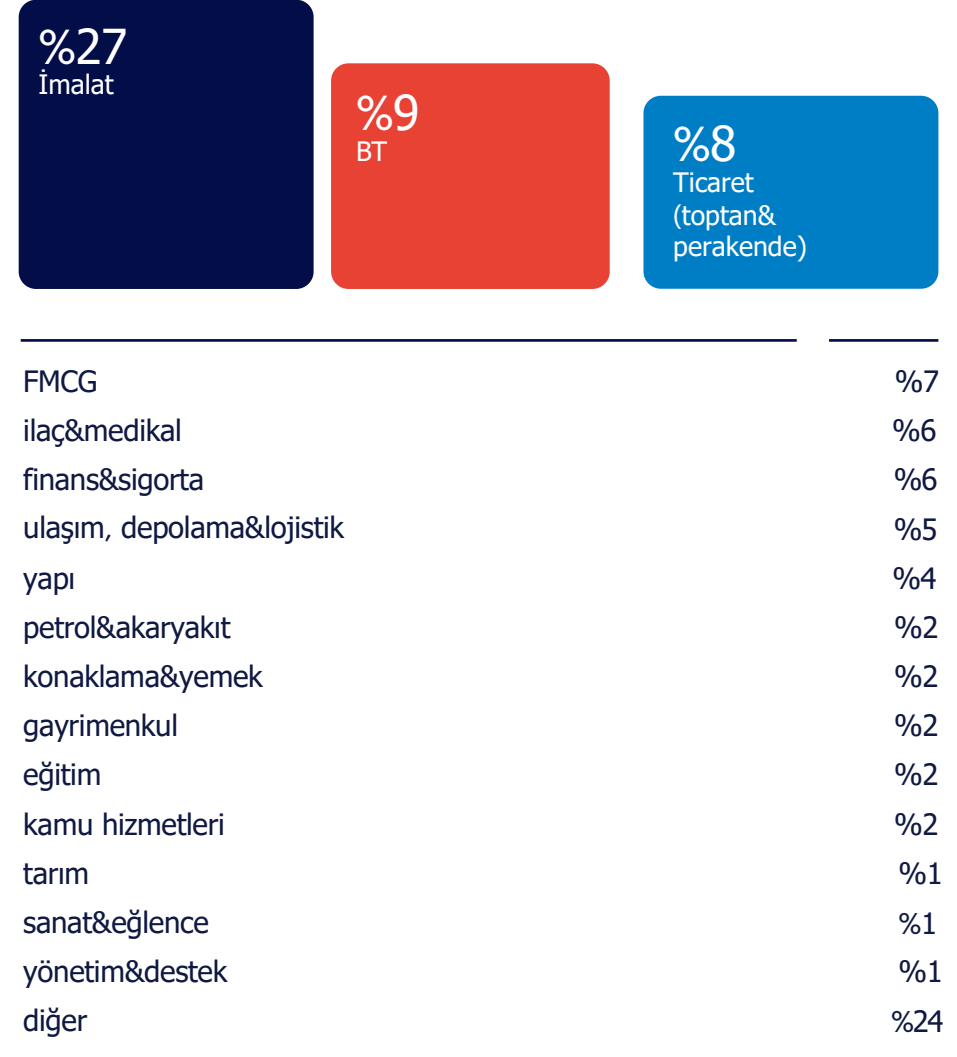
500'den fazla çalışanı olan şirketler, raporun %34'ünü temsil etmektedir.

Ankete katılanların hemen hemen hepsi İK departmanında ve %17'si Genel Yönetim'de çalışmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların %88'i karar verici veya tavsiye edici bir role sahip olarak işe alım sürecinde yer almaktadır.

Bu raporun araştırması, analizi ve tasarımı için Randstad, küresel bir pazar araştırması ve analitik firması olan Evalueserve ile çalışmaktadır. (www.evalueserve.com)

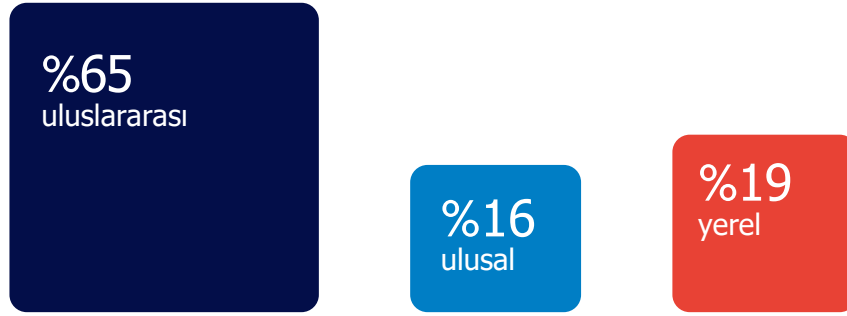
katılımcı profili

bölüme göre.



katılımcı profili.

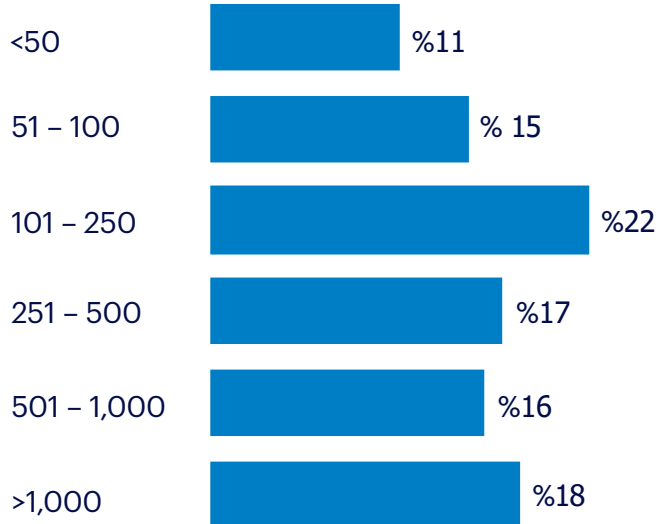
şirket büyüklüğüne göre.



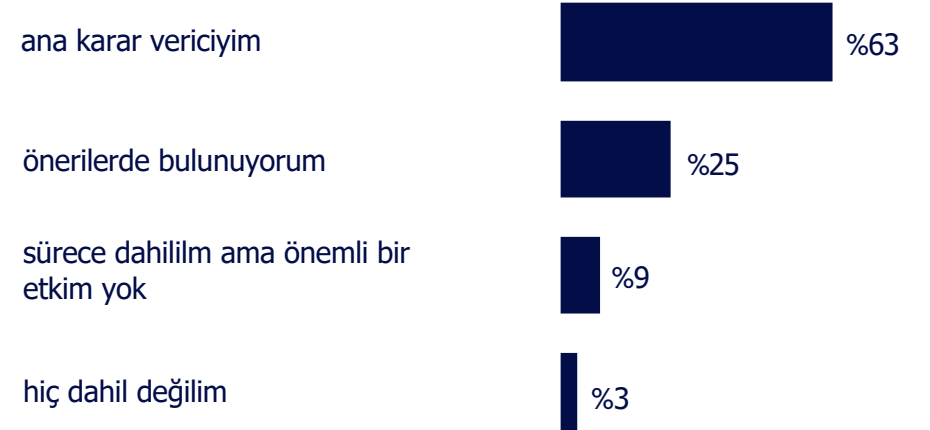
departmana göre.

insan kaynakları	%74
genel yönetim	%17
finans	%6
satış/pazarlama	%1
diğer	%2

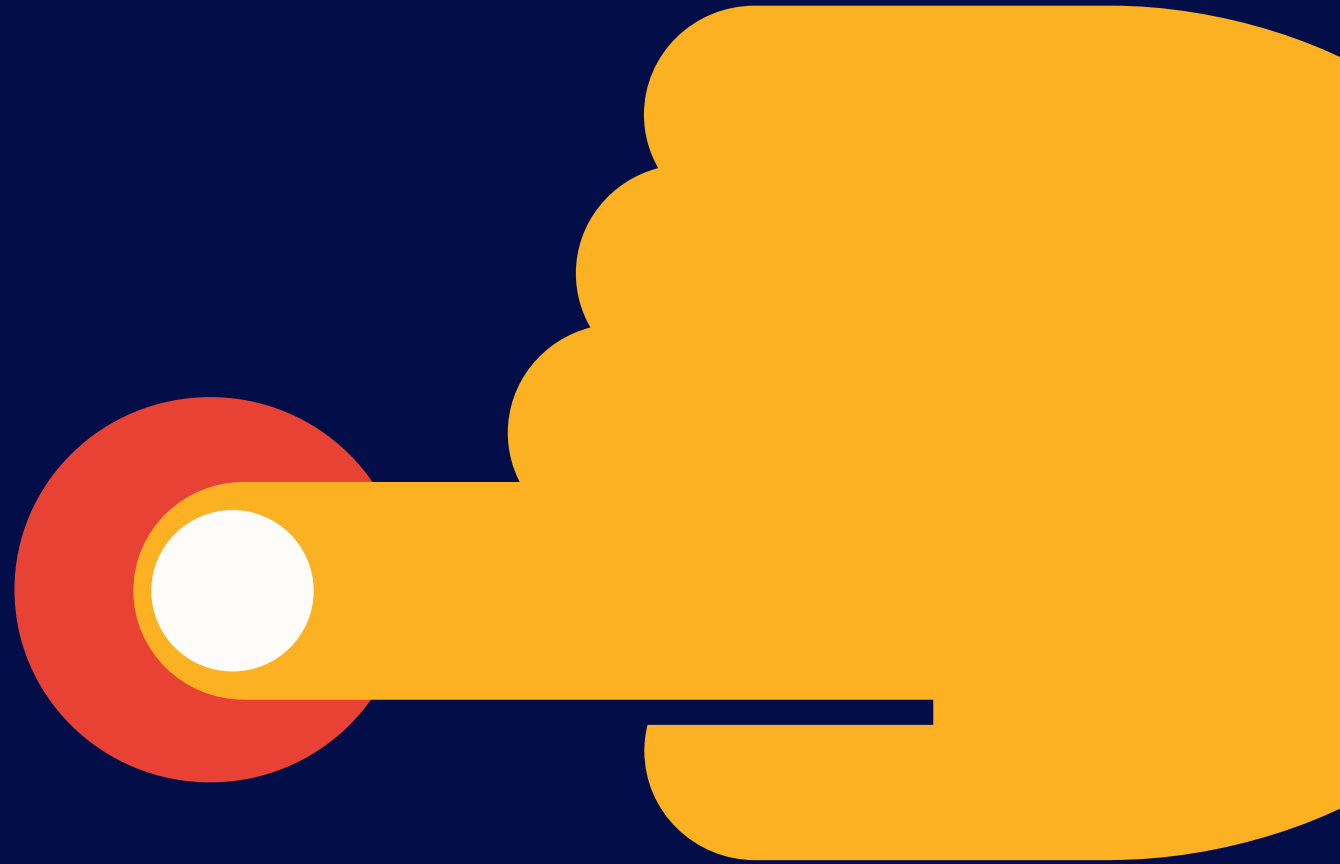
çalışan sayısına göre.



katılımcının işe alım sürecindeki rolüne göre.



ücret raporu



insan kaynakları.

unvan	finans/bankacılık		FMCG		enerji	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
insan kaynakları direktörü	575.000	850.000	575.000	850.000	480.000	750.000
yetenek müdürü	330.000	575.000	330.000	575.000	300.000	500.000
insan kaynakları müdürü	350.000	600.000	350.000	600.000	350.000	600.000
tedarik zinciri direktörü	N/A	N/A	760.000	855.000	760.000	855.000
tedarik zinciri müdürü	N/A	N/A	665.000	855.000	550.000	700.000
insan kaynakları uzmanı	130.000	270.000	130.000	270.000	130.000	270.000
satın alma müdürü	380.000	450.000	480.000	665.000	380.000	450.000
lojistik müdürü	580.000	720.000	580.000	720.000	580.000	720.000
tedarik zinciri uzmanı	N/A	N/A	185.000	300.000	250.000	350.000
satın alma yöneticisi	260.000	300.000	330.000	480.000	330.000	480.000
insan kaynakları yöneticisi	250.000	360.000	250.000	360.000	220.000	360.000
organizasyonel gelişim müdürü	330.000	575.000	330.000	575.000	300.000	500.000
organizasyonel gelişim yöneticisi	250.000	360.000	250.000	360.000	220.000	360.000
lojistik yöneticisi	450.000	550.000	450.000	550.000	450.000	550.000

yıllık brüt maaş TL



insan kaynakları.

unvan	üretim		hizmet		holding	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
insan kaynakları direktörü	480.000	750.000	450.000	700.000	660.000	1M
yetenek müdürü	300.000	500.000	250.000	450.000	350.000	650.000
insan kaynakları müdürü	350.000	600.000	330.000	575.000	400.000	700.000
tedarik zinciri direktörü	760.000	855.000	760.000	855.000	760.000	855.000
tedarik zinciri müdürü	665.000	855.000	665.000	855.000	550.000	700.000
insan kaynakları uzmanı	90.000	200.000	90.000	200.000	130.000	270.000
satın alma müdürü	480.000	665.000	480.000	665.000	480.000	665.000
lojistik müdürü	450.000	550.000	450.000	550.000	450.000	550.000
tedarik zinciri uzmanı	350.000	375.000	250.000	350.000	250.000	350.000
satın alma yöneticisi	330.000	480.000	330.000	480.000	330.000	480.000
insan kaynakları yöneticisi	200.000	320.000	200.000	320.000	250.000	400.000
organizasyonel gelişim müdürü	300.000	500.000	250.000	450.000	350.000	650.000
organizasyonel gelişim yöneticisi	200.000	320.000	200.000	320.000	250.000	400.000
lojistik yöneticisi	400.000	480.000	400.000	480.000	400.000	480.000

yıllık brüt maaş TL



satış & pazarlama.

unvan	FMCG		üretim		hizmet		sağlık	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
saha satış temsilcisi	160.000	190.000	160.000	190.000	160.000	190.000	120.000	140.000
bölge satış müdürü	240.000	300.000	240.000	300.000	200.000	250.000	250.000	320.000
satış müdürü	500.000	700.000	500.000	700.000	450.000	600.000	380.000	600.000
satış direktörü	800.000	1.200.000	800.000	1.200.000	700.000	800.000	600.000	1.000.000
iş geliştirme yöneticisi/müdürü	350.000	450.000	350.000	450.000	200.000	400.000	360.000	420.000
kilit müşteri yöneticisi/müdürü	320.000	440.000	320.000	440.000	280.000	360.000	240.000	280.000
satış mühendisi	N/A	N/A	150.000	250.000	150.000	250.000	N/A	N/A
eticaret uzmanı	190.000	270.000	190.000	250.000	200.000	250.000	N/A	N/A
eticaret müdürü	320.000	410.000	300.000	400.000	300.000	400.000	N/A	N/A
dijital pazarlama uzmanı	180.000	220.000	200.000	260.000	180.000	220.000	180.000	220.000
dijital pazarlama müdürü	420.000	480.000	400.000	500.000	400.000	500.000	420.000	540.000
pazarlama uzmanı	180.000	220.000	200.000	260.000	180.000	220.000	180.000	220.000
pazarlama müdürü	440.000	550.000	440.000	550.000	440.000	550.000	520.000	640.000
pazarlama direktörü	700.000	950.000	700.000	950.000	650.000	800.000	700.000	1.200.000
marka müdür yardımcısı (ABM)	190.000	240.000	190.000	240.000	190.000	240.000	220.000	280.000
marka müdürü (BM)	260.000	320.000	340.000	390.000	340.000	390.000	320.000	440.000
ürün müdürü (PM)	320.000	380.000	340.000	390.000	340.000	390.000	320.000	440.000
MSL (medical science liaison)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	290.000	350.000
medikal müdür	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	440.000	540.000
grup medikal müdür	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	600.000	720.000

yıllık brüt maaş TL

satış & pazarlama.

unvan	perakende		e-ticaret		teknoloji	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
saha satış temsilcisi	140.000	180.000	140.000	180.000	180.000	220.000
bölge satış müdürü	240.000	300.000	240.000	300.000	400.000	500.000
satış müdürü	380.000	460.000	500.000	700.000	700.000	900.000
satış direktörü	560.000	800.000	700.000	800.000	800.000	1.500.000
iş geliştirme yöneticisi/müdürü	300.000	380.000	450.000	550.000	600.000	700.000
kilit müşteri yöneticisi/müdürü	240.000	300.000	350.000	550.000	400.000	600.000
eticaret uzmanı	180.000	220.000	220.000	300.000	200.000	250.000
eticaret müdürü	320.000	410.000	350.000	450.000	300.000	400.000
dijital pazarlama uzmanı	180.000	220.000	180.000	220.000	200.000	250.000
dijital pazarlama müdürü	340.000	410.000	400.000	500.000	350.000	500.000
pazarlama uzmanı	180.000	220.000	180.000	220.000	200.000	250.000
pazarlama müdürü	380.000	440.000	520.000	640.000	520.000	640.000
pazarlama direktörü	620.000	780.000	700.000	1.000.000	700.000	1.000.000
marka müdür yardımcısı (ABM)	180.000	220.000	250.000	350.000	N/A	N/A
marka müdürü (BM)	260.000	340.000	350.000	400.000	N/A	N/A
ürün müdürü (PM)	260.000	340.000	350.000	400.000	400.000	500.000

yıllık brüt maaş TL

bankacılık & finans.

unvan	finans/bankacılık		FMCG		enerji	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
finans uzmanı	132.000	200.000	132.000	228.000	132.000	228.000
regulatory affairs manager	480.000	720.000	480.000	720.000	500.000	780.000
regulatory affairs officer	144.000	240.000	144.000	240.000	150.000	250.000
bütçe&raporlama uzmanı	200.000	300.000	220.000	320.000	200.000	300.000
muhasabe uzmanı	100.000	150.000	110.000	170.000	110.000	170.000
CFO	600.000	840.000	480.000	720.000	720.000	960.000
hazine uzmanı	200.000	300.000	180.000	240.000	200.000	300.000
finans müdürü	300.000	480.000	300.000	420.000	360.000	540.000
ekip lideri	330.000	500.000	360.000	650.000	360.000	550.000
faktoring uzmanı	170.000	300.000	170.000	300.000	156.000	250.000
finansal kontrolör	220.000	320.000	200.000	300.000	200.000	300.000
muhasabe müdürü	360.000	700.000	360.000	700.000	360.000	750.000
for-ex satış danışmanı	180.000	240.000	180.000	240.000	180.000	240.000

unvan	üretim		hizmet		holding	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
finans uzmanı	132.000	228.000	132.000	200.000	132.000	200.000
regulatory affairs manager	500.000	780.000	480.000	720.000	600.000	900.000
regulatory affairs officer	150.000	250.000	144.000	240.000	150.000	250.000
bütçe&raporlama uzmanı	220.000	320.000	200.000	300.000	200.000	300.000
muhasabe uzmanı	110.000	170.000	100.000	150.000	100.000	150.000
CFO	420.000	720.000	480.000	840.000	720.000	840.000
hazine uzmanı	180.000	240.000	180.000	240.000	200.000	300.000
finans müdürü	300.000	420.000	300.000	480.000	360.000	540.000
ekip lideri	360.000	600.000	360.000	550.000	360.000	550.000
faktoring uzmanı	170.000	300.000	156.000	250.000	150.000	250.000
finansal kontrolör	200.000	300.000	200.000	300.000	200.000	300.000
muhasabe müdürü	400.000	800.000	360.000	750.000	500.000	800.000
for-ex satış danışmanı	180.000	240.000	180.000	240.000	180.000	240.000

yıllık brüt maaş TL

üretim & mühendislik.

	finans/bankacılık		FMCG		enerji		üretim	
unvan	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
elektrik mühendisi	N/A	N/A	180.000	264.000	180.000	264.000	180.000	264.000
makina mühendisi	N/A	N/A	180.000	264.000	180.000	264.000	180.000	264.000
mimar	N/A	N/A	N/A	N/A	216.000	360.000	N/A	N/A
inşaat mühendisi	N/A	N/A	N/A	N/A	216.000	288.000	N/A	N/A
endüstri mühendisi	N/A	N/A	144.000	240.000	180.000	264.000	180.000	264.000
proje mühendisi	N/A	N/A	192.000	264.000	240.000	324.000	192.000	264.000
kalite müdürü	N/A	N/A	360.000	540.000	360.000	540.000	360.000	540.000
bina teknik direktörü	360.000	540.000	420.000	540.000	420.000	540.000	420.000	540.000
fabrika müdürü	N/A	N/A	540.000	780.000	540.000	660.000	480.000	660.000

	hizmet		holding		diğer	
unvan	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
elektrik mühendisi	180.000	264.000	180.000	264.000	180.000	264.000
makina mühendisi	180.000	264.000	180.000	264.000	180.000	264.000
mimar	N/A	N/A	18.000	360.000	216.000	360.000
inşaat mühendisi	N/A	N/A	216.000	288.000	216.000	288.000
endüstri mühendisi	180.000	240.000	180.000	240.000	180.000	240.000
proje mühendisi	N/A	N/A	N/A	N/A	180.000	300.000
kalite müdürü	360.000	540.000	360.000	540.000	360.000	540.000
bina teknik direktörü	420.000	540.000	420.000	540.000	420.000	540.000
fabrika müdürü	N/A	N/A	N/A	N/A	480.000	660.000

yıllık brüt maaş TL



teknoloji.

unvan	finans/bankacılık		FMCG		enerji	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
yazılım geliştirme mühendisi	132.000	360.000	108.000	312.000	102.000	300.000
IT uzmanı	96.000	300.000	84.000	240.000	90.000	264.000
bilgisayar mühendisi	120.000	600.000	108.000	540.000	108.000	570.000
proje müdürü	180.000	600.000	132.000	540.000	144.000	570.000
developer	120.000	420.000	108.000	396.000	108.000	384.000
senior developer	180.000	600.000	156.000	540.000	168.000	540.000

unvan	üretim		hizmet		holding	
	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant	alt bant	üst bant
yazılım geliştirme mühendisi	96.000	300.000	120.000	360.000	114.000	312.000
IT uzmanı	78.000	216.000	90.000	252.000	96.000	300.000
bilgisayar mühendisi	96.000	510.000	108.000	570.000	96.000	510.000
proje müdürü	132.000	480.000	144.000	540.000	144.000	510.000
developer	100.000	360.000	120.000	420.000	108.000	384.000
senior developer	144.000	510.000	156.000	570.000	144.000	480.000

yıllık brüt maaş TL

diğer unvanlar.

	maaş aralığı
executive assistant	150.000-375.000
ofis müdürü	170.000-375.000
call center temsilcisi	60.048-170.000
mavi yaka	60.048-96.000
gayrimenkul müşteri temsilcisi	60.048-330.000
hukuk müdürü	700.000-1.000.000
kurye	60.048-78.000
güvenlik elemanı	60.048-96.000
iş güvenliği uzmanı	150.000-375.000

yıllık brüt maaş TL



randstad

human forward.

