



2013 ücretler, yan haklar işyeri eğilimleri raporu

İstanbul Merkez

Apa Güz Plaza Büyükdere
Cad. No: 191 K: 1 D: 263
34390 Levent/İstanbul
T 0212 282 82 12
F 0212 282 83 88

Kocayatağı Şube

İnönü Cad. Kocayatağı
İş Merkezi No:94 Kat:5
34756 Kadıköy/İstanbul
T 0216 464 18 20
F 0216 464 18 21

İzmir Şube

Aksay Plaza 1476 Sokak
No:2 880A 35020 Alayuntak
Ünvan MaviKli İzmir
T 0232 465 29 79
F 0232 465 29 80

Hakkımızda

17.1 milyar € ciro ile dünyanın ikinci büyük insan kaynakları danışmanlık firması olan Randstad Holding NV; toplam 42 ülkede, 29.320 çalışanı ve 4.496 şubesi ile hergün 581.700 kişiye istihdam sağlanmaktadır.

İş dünyasını şekillendirme konusunda otorite olma hedefi ile faaliyetlerini her geçen gün arttıran Randstad, 2006'dan bu yana Türkiye'de kalıcı istihdam, dönemsel istihdam, seçme - yerleştirme ve bordrolama hizmetlerini sunmaktadır.

Randstad Türkiye

Randstad, Türkiye pazarında 2006'dan bu yana faaliyet göstermektedir. Bu pazarda dönemsel ve kalıcı seçme-yerleştirme hizmetleri, İK danışmanlık hizmetleri, on-site işe alım desteği, değerlendirme, geliştirme merkezi ve bordrolama çözümleri sunmaktadır.

2010 yılında %250 oranında rekor bir ciro büyümesi sağlayarak Türkiye pazarında üstünlük sağlamaya devam eden Randstad Türkiye, Randstad Holding'e bağlı 42 ülkedeki 137 grup şirketi arasında yine birinci olarak 2008 ve 2009 yıllarından sonra 2010 yılında "En Yüksek Ciro Artışı" ödülünü almıştır.

Levent'de ve Kozyatağı'nda olmak üzere İstanbul'da iki şubesi bulunan Randstad Türkiye, üçüncü ofisini 2012'in ilk ayında İzmir Alsancak'ta açtı.

Neden Randstad Professionals?

Yöneticilerin yetkinliği şirketlerin gelişimi ve günümüzün rekabet ortamında üstünlük sağlamaları üzerindeki en belirleyici etkidir. Dolayısıyla görev alacak kişilerin eğitim, mesleki bilgi ve kişisel yetkinlik açısından daha donanımlı ve nitelikli olmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Bu sebeple işe alım sürecinizi uzmanlarına teslim etmek sadece bir ihtiyaç değil, profesyonel bir techeir.

Randstad Professional ekibi size bu noktada uzmanlığı getirir. Danışmanlarımız çeşitli sektörlerdeki yönetici profilleri hakkında tecrübelidirler ve kilit mevkilerdeki kişileri tanırlar. Bu şekilde Randstad Professionals size rekabet ortamında performansınızı güçlendirecek ve şirketinize katma değer sağlayacak en iyi yetenekleri en hızlı şekilde kazandırır.

Randstad Professionals olarak üst ve orta düzey yönetici pozisyonları için aşağıdaki sektörlerde istihdam çözümleri sunmaktayız.

- ~ idari işler
- ~ finans ve muhasebe
- ~ satış ve pazarlama
- ~ bilişim teknolojileri
- ~ mühendislik

Sayın müşterimiz,

Yıllık Randstad Ücret, Ek Yardımlar & İş Yeri Yıllık Eğilimleri Araştırması raporuna hoş geldiniz. Türkiye Genel Müdür'ü olarak, size 2013 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 sizlere sunuyoruz.

2012 yılının Ekim ile Aralık ayları arasında danışmanlarımız tüm Türkiye'de önemli karar mercilerinden ve insan kaynaklarından 136 yönetici ile görüşmeler yaptılar.

Bu yılın sonuçları, ekonomi, yetenek ve istihdam, sürdürülebilirlik, iş yerinde eğilimler ve yenilikler, tazminat ve ek ödemeler gibi konuları 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 5). Yıllık ücret bilgileri sayfa 21'de başlamaktadır.

Randstad Türkiye'de biz, organizasyonunuzun temelini güçlendirmek ve gelecekteki başarılarını güvenceye almak için ekiplerinizin gereksinim duyduğu nitelikli yetenekleri sağlamaya odaklanmayı sürdürmekteyiz. Bizim işimizde ilişkiler kilit önemdedir ve bu yılki araştırmaya katılan herkese içtenlikle teşekkürlerimizi sunuyoruz. Katılmanız bizim için değerlidir ve 2013'te de sizlerle çalışmayı umut ediyoruz.

Saygılarımızla,


Altug Yaka
Randstad Türkiye
Genel Müdürü

Bu raporda aşağıdaki maddeler dikkate alınmıştır:

Kilit bulgular

Temel bulgulara genel bakış.

Şirket

Araştırmaya katılan şirketlerle ilgili ayrıntılı bilgiler.

Katılımcı profili

Karar mercileri ve İK yöneticileri gibi katılımcılar hakkında ayrıntılı bilgiler.

İK ve ek menfaatler

Organizasyonları ve İK'yı etkileyen ya da gelecekte etkileyecek olan sorunların yanı sıra, şirketlerin yetenek kıtlığı ve çalışanlarına sunacakları ek yardım tipi konularında nasıl davrandıklarının ana hatları.

İşe alma ve istihdam stratejileri

Yeteneklerin değerlendirilmesi ve istihdamında kullanılan kaynak ve süreçlerin perspektifi, şirketlerin geçici ya da kadrolu eleman alma yönündeki istekleri hakkında açıklamalar ve organizasyonların üstün yetenekleri cezbedememelerinin olası nedenleri.

İşyerindeki eğilimler ve yenilikler

İşyerinde ve istihdam süreçlerinde önemli değişiklikler ve yeni çalışma şekilleri.

Ekonomik etki ve genel bakış

Mevcut ekonomik durumun, organizasyonların öncelikleri ve gelecekle ilgili perspektifleri üzerindeki etkileri.

Ücretler

Görev unvanları şirketten şirkete değişir, bu nedenle katılımcılardan, anketteki standartlaştırılmış unvanlar için şirketlerindeki pozisyon ile açık bir şekilde işlevsel sorumluluk açısından uyumlu olarak uygulanan ücretleri belirtmeleri istendi.

1	Raporun içeriği	4
2	Kilit bulgular	6
3	Şirket	7
4	Katılımcı profili	9
5	İK ve ek menfaatler	11
6	İşe alma ve istihdam stratejileri	13
7	İşyerinde eğilimler ve yenilikler	16
8	Ekonomik etkiler ve genel bakış	19
9	Ücretler	21

I • Genel

Bu ücret, ek yardımlar ve iğeri eğilimleri raporu, Türkiye'de bulunan şirketlerden kilit karar mercilerindeki 136 yönetici ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonuçlarını sunmaktadır. Saha çalışması 2012 yılının Ekim ve Aralık ayları arasında sürdürülmüştür. Örneklerimiz arasında imalat/sanayi, sağlık/tıp ve hizmet sektörleri en büyük örnek gruplarını oluşturan, bunları bilgisayarlı yazılım hizmetleri/İnternet olarak tanımlanan organizasyonlar izledi.

Görüşülen şirketlerin %51'inin çalışan sayısı 100 ve altıyken, işgücü miktarı 100'ün üzerinde ve 1000'e kadar olanlar %41 ve 1000'in üzerinde çalışan olanlar ise sadece %7'yd.

Türkiye'de incelenen organizasyonların %70'i, 50 milyon Euro'ya kadar ciroya sahip. Küresel olarak 98 şirketin %47'si, kârı 500 milyon Euro üzerinde olan organizasyonlar, bu da bunların çokuluslu bir organizasyon içinde yer aldıklarını ya da ilişkili olduklarını göstermektedir. Katılımcıların profiline yakından bakıldığında en çok paylaşılan iş unvanının çoğunlukla "Müdür" olduğunu görebiliriz (%43). Katılımcıların çoğu İK içinde çalışıyor (%64) ve mevcut iş pozisyonlarına daha çok iş terfi yoluyla (%28) veya istihdam şirketleri ve kişisel teması sonucu (%22) gelmişlerdir. Katılımcılar, iş dünyasının eğilimlerine daha çok LinkedIn gibi profesyonel ağ paylaşım sitelerini kullanarak ayak uydurma eğilimi gösteriyor (%57). Ağ paylaşımı (%42), eğitim seminerleri ve profesyonel birliklerin kullanımı da de oldukça yüksek. Katılımcıların %86'sı LinkedIn üyesi, %79'unun Facebook hesabı var ve %44'ü Twitter kullanıyor. Katılımcıların çoğunluğu bu siteleri öncelikle ağlarını yaygınlaştırmak (%78), aile ve arkadaşlarla bağlantı kurmak için (%67) ve ayrıca istihdam ya da yeni iş fırsatları aramak için kullanıyorlar. En yaygın kullanılan ağ paylaşım yöntemleri, sosyal ve profesyonel ağ paylaşım siteleri. Yüzde 43 ise diğer profesyonel organizasyonları kullanıyor.

II • İK ve ek menfaatler

Görüşülen şirketlerde 2013 için verimlilikteki en önemli 3 sorun, işin büyümesiyle oluşan kritik eleman boşluklarının doldurulması (%34), büyümenin bir sonraki evresinde liderlik becerilerinin geliştirilmesi (%28) ve yeniliklerin yönetilmesinde gerekli olan uzman eksikliğini doldurma (%21) olarak belirlendi.

İK içinde tanımlanan önde gelen ilk 3 sorun şunlardı:

1. Ücret beklentilerinin yönetimi
2. En iyileri elden kaçırmamak
3. Bir sonraki büyüme evresi için yetenek avcılığı.

Bu yılın çalışmasında yöneticilerin elde etmeleri gereken en önemli liderlik becerileri şunlardı:

1. Diğerlerini teşvik etme ve esinlendirme becerisi
2. Problemleri analiz etme ve çözüme becerisi
3. Güvene dayalı ilişkiler kurma becerisi.

Ek olarak, anketi yanıtlayanların 3'te 1'inin, yöneticilerinin veya çalışanlarının işin talebi olan değişikliklere etkili biçimde uyum sağlayabileceklerine inandığını belirledik. Beceri eksikliğine karşı şirketler eğitim ve staj programları (%50) ve artan sayıda yükleniciye iş vermeyi (%25) öneriyorlar.

III • İşe alma ve istihdam stratejileri

Ekonomik iyileşme 2012'de şirketlerin %74'üne kalıcı eleman alma izni verdi ve %36'sı geçici eleman aldı. Organizasyonların 4'te 1'i, yıpranma oranının şirkette ortalama 5 yıldan fazla bulunan elemanlar arasında en yüksek olduğu tahmininde bulundu. Üç organizasyondan 1'i, üstün yetenekleri cazetleme yetenekleri olduğuna inanıyor. Organizasyonların yetenekleri çekememelerinin temel nedenleri düşük ücret veya ek yardımlar, organizasyonun/markanın kötü şöhreti ve mevcut yetenek için çok güçlü bir rekabet olması.

Yetenek istihdam ederken önde gelen kaynaklar iş ilanları, istihdam şirketleri ve çalışan başvuruları oluyor. Sosyal ağ paylaşım sitelerini kullanan katılımcıların %68'i, istihdamda başarılı olduklarını ve bu siteleri yönetici ve üst düzey aday aramada kanal olarak kullandıklarını ileri sürdü. Referans ve adli sicil kontrolleri ile eğitim doğrulama, işe alma sürecinde yürütülen temel standart kontrollerdi. Organizasyonlar içindeki en yaygın ek yardımlar ikramiyeler, sağlık sigortası ve kariyer geliştirmeydi.

IV • İşyerinde eğilimler ve yenilikler

Katılımcıların %34'ü profesyonel ağ paylaşımını, üçte biri de sosyal ağ paylaşımını istihdamda yeni eğilim olarak görüyor. Daha az geleneksel bir istihdam yöntemi olarak potansiyel adaylarla öğle yemeğinde bir sohbet %7 tarafından kullanılıyor, katılımcıların %46'sının bu konuyla ilgili bir fikri yok. İşyerinde değişiklikleri yönetmek üzere organizasyonların %58'i bir değişikliğin organizasyonda uygulanması için bir strateji üretti, önceden bilgi verdi ve insanların değişim sürecine kattı. En çok uygulanan değişiklikler arasında mevcut görevlere yenilerinin eklenmesi, esnek iş saatlerinin önerilmesi ve daha iyi çalışma koşulları bulunuyor.

Yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması açısından organizasyonlar çoğunlukla akıllı çalışma uygulamalarını değerli kılan belirli teknolojileri çalışanların öğrenirken öğrettiği ve uyum sağladığı bir ortam yaratıyorlar. 153 şirketin %53'ü, çalışma ortamlarında farklı nesilleri yönetmeye hazırlandıklarını söylüyor. Bunu, farklı çalışma politikaları uygulayarak yapıyorlar. En genç kuşak için (Y nesli) en yaygın kullanılan çalışma politikaları iş farklı görevler ekleyerek çeşitlendirmek (%59), kariyer geliştirme planları (%58) ve esnek çalışma saatleri (%44). X kuşağı çalışanları için ise daha çok sosyal iş etkinlikleri ve kariyer geliştirme planları (%36) kullanılıyor. Ayrıca %30'un üzerinde katılımcı farklı tazminat ve ek yardım biçimleri, iş iletişime uyum sağlama ve işe gidip gelirken daha az zaman harcama olasılıklarını sunuyor. En yaşlı kuşak için (baby boomers-1946 ile 1964 arası doğanlar) listenin başında görevi fiziksel koşullarına uyarlamak (%35), esnek çalışma saatleri (%29) ve evden çalışma olanakları (%26) geliyor.

V • Ekonomik etki ve genel bakış

Ekonomik iyileşmeden yararlanmış olanlarda görülen hâkim etki, işe eleman almak ve bütçelerini büyütme. Yüzde 27'si mevcut ekonomik ortamın iş yükleri üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğundan söz etti. İstihdam en çok Satış (%34) ve Operasyonlarda (%29) görüldü. Türkiye'nin bir iyileşme yaşamasına karşın tüm katılımcıların %26'sı, ülkenin küresel ekonomik durumdan etkilendiğine inandıklarını söylüyor, dörtte biri ise 2013'te de etkileneceğini düşünüyor. Yüzde 19'u 2013'ten sonra bir ekonomik iniş bekliyor. Katılımcıların %7'si 2012'de işe alınları dondurdıklarını ve %13'ü 2013 içinde istihdamı durdurmayı düşündüklerini ama çoğunluk bilmediğini söylüyor veya bu soruyu yanıtlamıyor. Anketi yanıtlayanların ekonomik durum doğrultusunda sonucu olarak avantajlı oldukları temel fırsat, yeni müşteri kesimlerini hedeflemeleri, organizasyonu yeniden yapılandırılmalı ve yeni ortaklıklar oluşturmalarıydı.



Bu bölüm, katılımcı şirketlere genel bir bakış sunarak şirketin boyutu ve faaliyet gösterdiği sektör hakkında ve organizasyon içinde ve her departmanda yar alan çalışan sayılarını içeren bilgiler sunmaktadır.

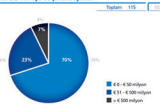
Şekil 3.1'de görüldüğü gibi görüşme yapılan organizasyonların en geniş kesimini temsil eden İmalat/Sanayi sektörüydü, onu Sağlık bakımı/Tıbbi ilaç sanayi ve Hizmet sektörleri yakından izlediler.

Şekil 3.1 Sektörler

Toplam	136	111*
İmalat/Sanayi	16%	17%
Sağlık Bakımı / Tıp / İlaç	14%	11%
Hizmet	14%	9%
Bilgisayar / Yazılım Hizmetleri / İnternet	11%	4%
Finans Hizmetleri	9%	8%
İnşaat/Parakende site / Emlak yönetimi	8%	9%
Hız tüketim ürünleri	4%	4%
Nakliyat / Lojistik	4%	5%
Reklam, pazarlama, PR	2%	-
Mühendislik	1%	3%
Diğer	17%	27%

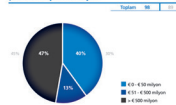
* Gelişen geçen yılın sonuçlarıdır

Şekil 3.2 Türkiye'de şirket boyutları

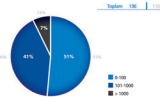


Türkiye'de incelenen şirketlerin %70'i 50 milyon Euro'ya kadar ciroya ulaştı. Bu şirketlerin genel olarak boyutlarına (küresel) yakından bakarsak neredeyse eşit bir bölünme görürüz; %47'si >500 milyon Euro'luk bir organizasyonun parçası, yani bunlar bir çokuluslu kuruluşun ya parçası ya da onunla bağlantılı (Şekil 3.2 ve 3.3'te gösterildiği gibi).

Şekil 3.3 Tüm şirketlerin boyutu



Şekil 3.4 Şirket çalışanlarının sayısı



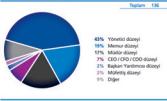
İncelenen şirketlerin yarısında çalışan sayısı 100'ün altında, %41'inin işgücü 100 ile 1000 arasında ve geri kalanların 1000'in üzerinde çalışanı bulunuyor (Şekil 3.4). Çalışan sayısına daha ayrıntılı bakınca departman başına 10 kişilik kadroların en yaygın biçimde finans, BT ve Mühendislik sektörlerinde olduğunu görüyoruz. Satış departmanı boyutu Şekil 3.5'te görüldüğü gibi az çok eşit dağılım sergiliyor.

Şekil 3.5 Departman başına çalışan sayısı

	<10	10-50	>50	Circa eşit	Toplam	133
Finans	69%	26%	5%	2%		
Bilgisayar Teknolojileri	80%	12%	8%	19%		
Mühendislik	52%	27%	21%	40%		
Satış ve Pazarlama	35%	36%	29%	5%		

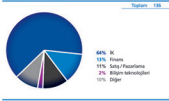
Bu bölüm görüşülen kişilerle ilgili tanımlayıcı bilgiler içermektedir: bunlar, içinde çalıştıkları sektör, iş unvanları ve kendilerine bağlı çalışan sayısı gibi bilgilerdir. Ayrıca bu göreve nasıl geldikleri ve onların düzeyinde en yaygın olan eğitim derece ve sertifikalar hakkındaki bilgiler de yer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

Şekil 4.1 Ünvan düzeyleri



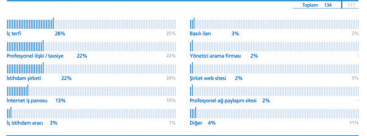
Katılımcıların çoğu yönetici unvanı taşıyor (Şekil 4.1). Şekil 4.2'de görüldüğü katılımcıların çoğunluğu İK departmanında çalışıyor. Finans açık ara ile İK'yı izliyor. Katılımcıların %27'sinin kendine bağlı çalışanı yok; %59'unun dolaylı olarak kendisine bağlı çalışan kimse yok.

Şekil 4.2 Departmanlar



Katılımcılar mevcut iş pozisyonlarına çoğunlukla iç terfiler, profesyonel ilişkiler/tavsiyeler ve istihdam şirketleri aracılığıyla gelmişler (Şekil 4.3). Şirket web sitesi, yönetici arama firması ya da profesyonel ağ paylaşım siteleri aracılığıyla bir iş pozisyonu bulmak pek yaygın değil.

Şekil 4.3 Mevcut işinizi nasıl buldunuz?



Ağ paylaşımında tercih edilen yöntemler, sosyal ve profesyonel ağ paylaşım siteleri. Konferans ve kongreler üçüncü sırada yer alıyor. Şekil 4.4'te görüldüğü gibi rehber ve koçlar popüler değil. Mevcut iş eğitimlerine uyum sağlamak için (Şekil 4.5) en sık kullanılan kaynakların ağ paylaşımı ve profesyonel ağ paylaşım siteleri (LinkedIn) olduğunu, bunları ağ paylaşımı, eğitim seminerleri ve meslek birliklerinin izlediğini görüyoruz.

Araştırma, ankete katılanların %86'sının LinkedIn üyesi olduklarını gösteriyor. İkinci sırada %79 ile Facebook ve onu izleyen Twitter (%44) yer alıyor. Bu siteler esas olarak ağ paylaşımı için, aile ve arkadaşlarla iletişim için kullanılıyorsa da, istihdam ve iş aramak için kullanılmaları da oldukça yaygın.

Şekil 4.4 Ağ paylaşımı için kullandığınız yöntemler

Yöntem	Toplam	136	111
Sosyal ağ paylaşım siteleri	49%	54%	
Profesyonellerin ağ paylaşım siteleri	45%	60%	
Konferanslar/kongreler	23%	11%	
Özt düzey profesyoneller	17%	23%	
Mezuniyet dernekleri	16%	35%	
Rehber ve koçlar	7%	5%	
Hiç	17%	-	
Diğer	4%	3%	
Cevap yok	7%	5%	

Şekil 4.5 İş dünyasının eğilimlerini izlemek için en sık kullanılan kaynaklar

Kaynak	Toplam	136	111
Profesyonel ağ paylaşım siteleri (P)	57%	60%	
Ağ paylaşım	42%	45%	
Eğitim seminerleri	40%	54%	
Mesleki birlikler	38%	41%	
Sosyal ağ paylaşım siteleri (F, T)	29%	41%	
Gazeteler	27%	51%	
Web tabanlı kaynaklar (bloglar, eBültenler)	26%	26%	
Ticari yayınlar	17%	16%	
Hükümet vergi mercii	15%	7%	
Diğer	7%	5%	
Cevap yok	15%	4%	



Mevcut ortamda şirketlerin kendi organizasyonları ya da departmanları içinde karşılaştıkları bazı sorunlara ayrıntılı bir bakış. Bu bölümdeki diğer bilgiler, şirketlerin çalışanlarına sunduğu ek yardım seçenekleri ile ve beceri noksanlığına nasıl çözüm arandığıyla ilgili.

İK içindeki temel sorunların ilk üçünü, ücret beklentilerinin yönetimi, en iyileri elde tutmayı öğrenme ve büyümenin bir sonraki evresinde yetenek cazbetme oluşturuyor. Şekil 5.1'de görüldüğü gibi çalışanları sürekli bilgilendirmek, beceri eksikliğini yönetmek ve iç değişim programları, organizasyon içinde acil sorunlar olarak kabul edilmiyor. Ayrıca yanıt verenlerin 3'te birinin, yöneticilerinin ya da çalışanlarının işin gereği olan değişimlere uyum yetenekleri olduğuna inandıklarını da belirledik.

Organizasyonlara gelecek yılda karşılaştıkları önemli verimlilik sorunlarını sordüğümüzda, yanıtlayanların çoğunun (%34) için büyümesiyle oluşacak kritik eleman boşluklarını doldurma sorununa işaret ettiğini görebiliriz. Gördüğümüz ikinci büyük sorun, büyümenin bir sonraki evresi için liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve yeniliklerin yönetimi için gerekli uzman becerisi yokluğunun üstesinden gelme (şekil 5.2). İş saatlerinde çalışanların çevrimiçi medya kullanımının, üretim açısından bir tehlike sayılmadığı görülüyor.

Şekil 5.1 İK ve ek menfaatler

	düşük		orta		yüksek		Toplam	136	111
Ücret beklentileri yönetimi	19%	17%	37%	38%	39%	26%	cevapsız	5%	19%
En iyileri elde etme/kaynama	21%	17%	35%	31%	37%	43%		7%	9%
Büyümenin bir sonraki evresine yetenek çekme	29%	22%	30%	33%	29%	27%		11%	18%
Performans ve verimliliği artırma	20%	16%	37%	41%	26%	22%		17%	16%
Yetenekli liderlerin geliştirilmesi	19%	21%	38%	36%	24%	30%		19%	20%
Üstün yetenekleri rakiplere kaytarmama	30%	29%	26%	23%	21%	23%		22%	25%
Beceri eksikliği yönetimi	38%	29%	26%	30%	16%	14%		20%	27%
İç değişim programlarının yönetimi	32%	32%	24%	25%	13%	5%		31%	17%
Çalışanları sürekli bilgilendirme	13%	-	15%	-	10%	-		63%	-

Şekil 5.2 Organizasyonların 2013'te karşılaştıkları önemli verimlilik sorunları

	Toplam	136	111
İşin genişlemesiyle oluşan kritik eleman boşluklarını doldurmak	34%	38%	47%
Büyümenin bir sonraki evresi için liderlik becerileri geliştirmek	28%	40%	45%
Yenilikleri yönetmede uzman beceri eksikliği	21%	20%	20%
Artan eleman değişimi nedeniyle bilgi kaybı	14%	40%	40%
İlgili esnekliği etkileyen hükümet mevzuatı	11%	15%	15%
Teknolojik ilerlemelerden yararlanma becerisinden yoksunluk	9%	37%	37%
İş saatlerinde çalışanların çevrimiçi medyaya erişimi	5%	37%	37%

Şekil 5.3 Yöneticilerin için en önemli liderlik özellikleri

	düşük		orta		yüksek		Toplam	136	111
Değerlerini motive etme ve esneme yeteneği	3%	2%	14%	11%	74%	80%	cevapsız	9%	7%
Analiz etme ve problem çözme becerisi	7%	3%	17%	14%	70%	70%		7%	14%
Güvene dayalı ilişkiler kurabilme	4%	1%	16%	18%	68%	67%		12%	14%
Geleceğe yönelik vizyon sahibi olma	8%	1%	15%	15%	63%	69%		15%	14%
Yenilikçi olma ve yaratıcılığı yönetme	5%	1%	21%	23%	62%	61%		13%	14%
Değişim ile taleplerine uyum sağlama	8%	5%	24%	23%	54%	55%		13%	18%

Şekil 5.4 2013'te beceri eksikliğiyle nasıl ilgileneceksiniz?

	Toplam	136	111
Eğitim ve staj programları	50%	38%	38%
Diğerden yüklenicileri daha fazla kullanmak	25%	19%	19%
Bazı işleri dışarıya yaptırmak	15%	4%	4%
Başka şirketlerden yetenek almak	13%	7%	7%
Çalışanlara daha esnek çalışma seçenekleri sunmak	10%	5%	5%
Daha fazla part-timers eleman almak	9%	5%	5%
Diğer	13%	6%	6%
Yanıt yok	13%	39%	39%

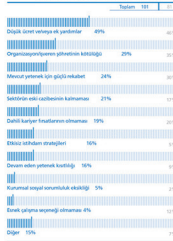
Beceri yoksunluğuyla nasıl ilgilendikleri sorulduğunda katılımcıların çoğu bu sorunu eğitim ve staj programlarıyla çözmeye çalıştıklarını söyledi (şekil 5.4). Soruna eğilimin diğer yolları ise daha fazla dışarıdan yüklenici kiralamak ve bazı işleri dışarıya vermektir. Daha fazla yan-zamanlı eleman almayı bu sorunun çözümünde pek bir seçenek olarak görmüyorlar.



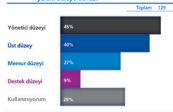
Bu bölümde, yeterlilik ve istihdam açısından İK sorunları hakkında belli bilgiler bulacaksınız. Ayrıca istihdam sürecinde kullanılan kaynaklara genel bir bakış da sunulacak. Ayrıca, organizasyonun kadrolu mu yoksa geçici mi eleman alacağı ve gelecekteki çalışanlarının geçmişlerini kontrol etmedeki standart uygulamaları hakkında da bilgiler toplanmış bulunmaktadır.

Organizasyonların üstün yetenekleri cezbedememe konusundaki esas neden düşük maaş ve/veya ek yardımlar, bunu organizasyonun/veren markanın kötü şöhreti ve mevcut yetenek için piyasada güçlü bir rekabet olması izliyor (Şekil 6.1). Beşte biri, sektörün eskiden olduğu kadar revaçta olmamasının da bir neden olduğundan söz etti. Sosyal sorumluluk ve esnek çalışma saatlerinin olmaması fazla etkili değil ve bu kapsamda dikkate alınmamalı. 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 6.1 Organizasyonunuzun üstün yetenekleri cezbedememesinin nedenleri neler olabilir?

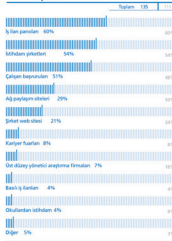


Şekil 6.3 Ağ kurma sitelerini hangi pozisyonlar için daha yararlı buluyorsunuz?

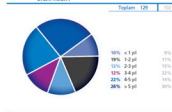


Şekil 6.2'de yetenek bulmada en çok kullanılan kaynakların iş ilan panoları ve istihdam şirketleri olduğunu görebiliyoruz. Çalışan başvuruları da sık kullanılıyor, ancak basılı iş ilanları ve okullardan istihdam pek popüler değil.

Şekil 6.2 Yetenek istihdamı için öncelikli kullanılan kaynaklar

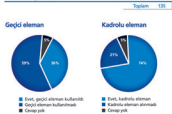


Şekil 6.4 Organizasyonunuzdaki tahmini personel değişim oranı nedir?

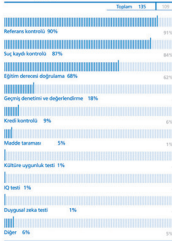


Şekil 6.3'te gösterildiği gibi ağ paylaşım sitelerini kullananlar daha çok yönetici ve üst düzey adaylar arıyorlar. Dörtte biri bunları yararlı bulurken, %29'u bu amaç için ağ paylaşım sitelerini hiç kullanmıyor.

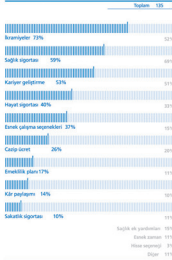
Şekil 6.5 Departmanınızda geçici eleman mı kullanıyorsunuz, yoksa kadrolu eleman mı aldınız?



Şekil 6.6 İşe almalarında uyguladığınız standart geçmiş denetimi



Şekil 6.7 Organizasyonunuzdaki yardımlar



İncelenen tüm kurumlarda eleman alımı sürecinde uygulanan temel standart geçmiş denetimlerinde suç kaydı kontrolü yapılıyor ve eğitim dereceleri doğrulanıyor. Kültüre uyumluluk, IQ veya duygusal zeka testleri Şekil 6.6'da görüldüğü gibi katılımcıların sadece %1'i tarafından uygulanıyor.

Şekil 6.7'ye baktığımızda, incelenen şirketlerin en yaygın kullandıkları ek yardımların ikramiyeler olduğu ve onları sağlık sigortası, kariyer geliştirme, yaşam sigortası ve esnek çalışma seçeneklerinin izlediği görülüyor. Pek az organizasyon ek yardım olarak sakatlık sigortası öneriyor.

İşyerinde eğilimler ve yenilikler



21. yüzyılın ikinci on yılına girdiğimizde baby boomers (1946-1964 arası doğan nüfus) emeklilik dönemine adım atıyor ve işgücüne genç yetenek girişi, çıkışı altında kalıyor. Şu anda işgücü içinde üç kuşak faaliyet gösteriyor ve bu da İK için farklı bir zorluk yaratıyor. Bu bölüm, farklı kuşaklarla ilgilenmede şirketlerin kullandığı yeni kaynak ve eğilimlere genel bir bakış sunmaktadır.

İstihdamdaki yeniliklere ve eğilimlere baktığımızda profesyonel ve sosyal ağ paylaşımının Şekil 7.1'de gösterildiği gibi ön sırada geldiğini görebiliriz. Potansiyel adaylarla öğle yemeğinde sohbet düzenlemeleri %7 ile üçüncü sırada geliyor, ama katılımcıların yansının bu soru hakkında fikir sahibi olmadığı da dikkatten kaçmamalı. İşyerinde değişimi nasıl ele aldıklarını sorduğumuzda şirketlerin yandan fazlası, değişimi uygulamak için bir strateji oluşturduğunu belirtti. Yanıtlayanların 2'de biri çalışanlarına ve/veya değişim sürecinde yer alan kişilere önceden bilgi verdiklerini söyledi (Şekil 7.2). Diğer yaygın yöntemlerin de, değişimin iş ortamına nasıl katkısı olacağını çalışanlara göstermek ve yöneticilerini ya da gözetmenlerini değişime hazırlamak şeklinde olduğu görülüyor.

Şekil 7.1 Kullanılan yenilikçi istihdam yöntemleri

Profesyonel ağlar	34%
Sosyal ağlar	31%
Potansiyel adayla öğle sohbeti	7%
Sanal kariyer fuarları	2%
Video ile özleştirme	1%
Hızlı randevu ile istihdam	1%
Diğer	4%
Yanıt yok	46%

Şekil 7.2 İyzerinde değışimi etkinleşten yöntemler

Toplam	99
Değişimi uygulamak için bir strateji oluşturmak	58%
Erken ve sık bilgilendirme	50%
Çalışanlar değişime katma	48%
Değişimin çalışma ortamına katkılarını çalışanlara gösterme	43%
Yönetici ve gözetmenleri hazırlamak	38%
Çalışanlara değişime uyum sağlamları için zaman tanıma	30%
Değişimin uygulanmasından sonra izleme bağlatma	27%
"Biz daha iyisini yaparız" fikri yaratma	27%
Duygulan dikkate alma	24%
Değişim inisiyatifini desteklemek için tazminat ve performans revizyonu	20%
Duygulan zekalı artırma	19%
Değişimle ilgili tüm soruları yanıtlıyacak bir mekanizma kurmak	18%
Uygulanacak değişikliklerle ilgili duyguların üstesinden gelmek için Stratejiler geliştirmek	16%

Soruları yanıtlayanların 2'de biri, iyzerinde en sık uyguladıkları değişikliğin, mevcut görevlere yenilerini eklemek olduğunu ve bunu esnek çalışma saatleri, daha iyi çalışma koşulları ve zevkili bir çalışma ortamı/atmosferi sağlamanın izlediğini söyledi (Şekil 7.3).

Şekil 7.4'te, yeni çalışma biçimlerinin çoğunlukla çalışanların hem öğrenip hem öğrettiği ve daha akıllı iş uygulamalarını değerli kılan belli teknolojilere uyum sağladığı öğrenen organizasyonlardan olduğunu gösteriliyor.

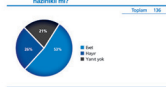
Şekil 7.3 İyzerinde uygulanan değişiklikler

Toplam	105
Mevcut görevlere yenilerinin eklenmesi	52%
Esnek çalışma saatleri	33%
Daha iyi çalışma koşulları	31%
Zevkili iş ortamı/atmosferi	30%
Daha fazla dahili kariyer fırsatı	28%
Yeni liderlik biçimleri	26%
Farklı eğitim ve staj yöntemleri	24%
Evden çalışma olasılığı	23%
Daha fazla uluslararası kariyer fırsatı/uluslararası değişim	17%
Alternatif seçeneklere göre farklı maaş ve ek yardımlar	13%
Diğer	2%
Yok	9%

Şekil 7.4 Yeni çalışma biçimlerinin tanıtımı

Toplam	136
Çalışanların hem öğrenip hem öğrettiği bir ortam (öğrenen organizasyon)	20%
Daha akıllı iş uygulamalarını değerli kılan belli teknolojilere uyumu	20%
Daha yaygın ve daha yerleşik işbirliği	16%
Daha yaratıcı yetenekli işgücü	15%
Söneç ve becerilerin yeniden nitelendirilmesi	13%
Genç zamanlı bilgilerin karar mekanizmasıyla Bütünleştirilmesi	10%
Bilinmiyor	15%
Yanıt yok	40%

Şekil 7.5 Organizasyonunuz 3 kuşağın çalışma planına hazırlıklı mı?



Soruları yanıtlayanların %53'ü, şekil 7.5'te görüldüğü üzere 3 farklı kuşaktan oluşan bir işgücüne hazırlıklı olduğunu belirtti. Geri kalanlara soruyu yanıtlamadı ya da yanıtlıyamadı.

En genç kuşak (Y kuşağı) için en yaygın kullanılan iş politikalarının şekil 7.6'da, farklı görevlerin eklenmesiyle işte çeşitlilik yaratmak (%59), kariyer gelişime planları (%58) ve esnek çalışma saatleri (%48) olduğu görülmüş.

Şekil 7.6 Y Kuşağı çalışma politikası (1961-1999 arası doğanlar)

Toplam	71
Farklı görevler/te çeşitlilik	59%
Kariyer gelişime planı	58%
Esnek çalışma saatleri	44%
Şirkette sosyal ağların kullanımı	32%
Araştırma-geliştirme projelerinde yer alma	31%
Daha fazla uluslararası kariyer fırsatı	30%
Kişiyi özel staj programları	27%
Şirket stratejisi içinde yer alma	21%
Yarı zamanlı çalışma olanağı	18%
Öğretici izin olanağı	17%
Daha fazla kıyafet	17%
Diğer	8%

Şekil 7.7 X Kuşağı çalışma politikası (1965-1981 arası doğanlar)

Toplam	53
Daha fazla sosyal iş etkinliği	36%
Kariyer gelişime planı	36%
Tazminat ödemelerinde farklı uygulamalar sunma	34%
Dahili İletişim stratejilerine uyum	34%
İşe gidip gelmeye daha az zaman harcama	34%
Esnek çalışma saatleri	30%
Evden çalışma olanağı	25%
Şirkette sosyal ağları kullanabilme	23%
Yarı zamanlı çalışma seçeneğı	9%
Diğer	6%

Şekil 7.7'de X kuşağından çalışanlara daha fazla sosyal iş etkinliği, kariyer gelişime planları ve farklı tazminat biçimleri önerildiğini görüyoruz. Daha yaşlı kuşağa (baby boomers) önerilenler listesinin en üstünde ise görevlerini fiziksel koşullarına uyarlamak, esnek çalışma saatleri ve evden çalışma olanağı yer alıyor (şekil 7.8).

Şekil 7.8 Baby boomers kuşağı çalışma politikası (1946-1964 arası doğanlar)

Toplam	31
Yaptıkları işin fiziksel koşullarına uyarlanması	35%
Esnek çalışma saatleri	29%
Evden çalışma fırsatı	26%
Yaşlı elemanları meşgul edecek ve katkılarında değer verildiğini gösteren iş toplantıları	26%
Daha az zamanda işe gidip gel	23%
İş ve tatil dönemleri arasında tekrar eden döngü	23%
Serbest programlar	19%
Rehberlik programlarında yer alma	16%
Haftaya kısaltma veya vardiyalı ayarları	10%
Yeniden staj programları	3%
Diğer	6%



Bu bölümde, ekonominin etkilerine ve şirketlerin gelecekteki görünümünü ve büyüme olasılıklarını nasıl gördüklerine bakıldı. Mevcut ekonomik iklim karşısında şirketlerin eylemleri ve değişikliklerin çalışan sadakati üzerinde bir etkisinin olup olmadığı hakkında da bilgiler toplandı.

Ekonomik iyileşmenin incelenen şirketler üzerindeki etkileri Şekil 8.1'de gösteriliyor. Burada, katılımcıların yarısının eleman aldığı ve %26'sının bütçelerini büyüttüğü görülüyor. Diğer bir etki de istihdamın fazladan tazminatı yol açması (%13).Mevcut ekonomik iklim, soruları yanıtlayanların %27'sinin iş yükünü etkilemiş.

Katılımcıların çoğunluğu çalışanların sadakatinde her hangi bir değişiklik fark etmediklerini söylerken, %39'u Şekil 8.2'de gösterildiği gibi, organizasyonu uyguladığı değişikliklerin etkisi olduğunu belirtiyor.

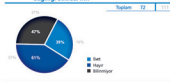
Şekil 8.3, Kurumsal ve Sosyal Sorumluluk inisiyatiflerinin organizasyonların yalnızca %4'ü tarafından askıya alındığını, %36'sında ise ekonominin etkisi olmadığını gösteriyor. Katılımcıların yansı bu soruyu yanıtlamadı.

Örnekleminizin %26'sına göre Türkiye şu anda ekonomik gerilemenin etkilerini hissediyor; %25'e göre ise etki 2013 yılı içinde hissedilecek (Şekil 8.4).

Şekil 8.1 Ekonomik iyileşmeden organizasyonunuz nasıl etkilendi?

Toplam	124
Eleman istihdam edildi	50%
Bütçe büyüdü	26%
Fazladan tazminat (ikramiye, maaş)	13%
Danışman/geçici eleman alındı	10%
İşe alımda artış uygulandı	6%
Fazladan ek yardım verildi	2%
Ekonomik iyileşmeden etkilendi	35%
Diğer	2%
Yanıt yok	9%

Şekil 8.2 Organizasyonunuz uyguladığı değişiklikler şirkete bağlılığı etkiledi mi?



Şekil 8.5, katılımcıların %59'unun 2013'te şirketleri için bir gerileme beklemediğini, %7'sinin bir düşüş beklemediğini ve %22'sinin fikri olmadığını, kalan %19'unun da emin olmadığını gösteriyor. Yüzde 59'un bu beklentisinde, satış hacmi bakımından 2012'de şirketlerin geliri sorulduğunda yanıtlayanların %57'si için yükselmiş, %7'si için aynı kalmış olması bir etken olabilir.

Mevcut ekonomik durumdan kaynaklanan ve olumlu bulunan bir etmen, şirketlerin 5'te birinin yeni müşteri kesimlerini hedeflemesi. Diğer avantajlar ise organizasyonun yeniden yapılandırılması, yeni ortaklıkların geliştirilmesi ve teknolojiye daha fazla yararlanmaktır.

Şekil 8.3 Ekonominin şirketinizdeki Kurumsal ve Sosyal Sorumluluk (KSS) uygulamalarına etkisi oldu mu?



Şekil 8.4 Ülkenizin ekonomik bir gerilemeden ne zaman etkileneceğini düşünüyorsunuz?



Şekil 8.5 2013'te şirketinizde ekonomik gerileme beklisi musunuz?



Şekil 8.6 Şirketinizin eleman (proje) alımını dondurabileceğini düşünüyor musunuz?



Şirketlerin %7'si eleman alımını şu anda dondurmuyor olduğundan ve %13'ü ise 2013'te istihdam yapmayacağından bahsetti. Yüzde 4'ü 2013'ten sonra alma olasılığının olduğunu ama çoğunluk bilmediğini ya da soruyu yanıtlamayacağını söyledi (Şekil 8.6). İstihdam esas olarak Satış, Operasyon ve Pazarlama bölümlerinde gerçekleşti (Şekil 8.7).

Şekil 8.7 İstihdam, 2012'de hangi departmanlarda yapıldı?

Toplam	136
Satış	34%
Operasyonlar	29%
Pazarlama/Tic.	15%
Muhasebe/Finans	14%
Bilgin Teknolojileri	12%
Ar & Ge	1%
İK	8%
Tesis	4%
Hukuk	2%
Staj/Geliştirme	1%
Tesis	-
Diğer	13%
Yanıt yok	26%

Şekil 8.8 Ekonomik iyileşmenin doğrudan sonucu olarak (varsa) şirketinizin yararlandığı fırsatlar?

Toplam	136
Yeni müşteri kesimlerini hedeflemek	24%
Yeniden yapılanma	21%
Yeni ortaklıklar oluşturmak	20%
Teknolojiye daha çok yararlanmak	19%
Tedarikçilerle daha iyi anlaşma koşulları	15%
Hizmet ürünlerinin iyileştirilmesi	14%
Çalışanlar farklı düşünmeye teşvik	7%
Diğer	1%
Yanıt yok	23%

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

Şekil 9.1 Satış & Pazarlama

	Toplam	10. yıldelik	Ortalama	80. yıldelik
İş pozisyonları				
Ventus Bölge Müdürü	42	29	93	132
Satış Müdürü	51	60	92	144
Satış Rakamları	38	45	78	149
Kilit Müşteri Yöneticisi	16	40	69	108
Hesap Yöneticisi	6	82	165	204
Mağaza Müdürü	10	20	27	126
Satın Almacı	18	18	40	58
Pazarlama Müdür Yardımcısı	23	25	34	65
Marka Yöneticisi Yardımcısı	9	24	33	62
Marka Yöneticisi	30	38	77	117
Grup Marka Yöneticisi	6	60	132	168
Satış Müdürü	26	64	166	250
Ticari Müdür	9	56	107	200
Kategori Yöneticisi	8	47	68	134
Ticari Pazarlama Uzmanı	8	24	51	56
İş Geliştirme Yöneticisi	22	86	138	229
Satış Analisti	15	23	43	66
Pazarlama Yöneticisi	28	72	119	172
Pazarlama Müdürü	21	72	128	235
MBC Yöneticisi	6	45	139	205
MBC Uzmanı	14	42	55	77
Ölçe Müdürü	15	162	286	449
Satış Uzmanı	43	26	46	72
Satış Destek Uzmanı	34	22	35	48
Satış Müşaviri (Ticari)	52	15	36	58

Şekil 9.2 Mühendislik & BT

	Toplam	10. yıldelik	Ortalama	80. yıldelik
İş Pozisyonları				
Analist Programcı	7	40	69	108
Yardımcı Masas Destek Mühendisi	12	14	33	58
C/C++ Geliştirici	9	42	56	91
.Net Geliştirici	13	36	46	86
Yazılım Geliştirici	18	38	58	110
Ag Geliştirici	5	36	55	89
BT Danışmanı	23	31	41	81
Sap Danışmanı	6	42	47	82
Sistem Danışmanı	5	42	51	67
Uzman Admin	7	27	39	60
Java Geliştirici	7	27	44	103
PHP Geliştirici	9	27	40	96
Bilgi Teknolojileri Yöneticisi	34	61	94	158
Proje Koordinatörü	9	62	158	197
İş Analisti	9	32	60	111
Veritabanı Analisti	5	27	38	76
Ag Mühendisi	6	32	67	89
Sistem Mühendisi	11	47	56	91
Teknik Destek Uzmanı	17	24	34	76
Müşteri Hizmet Yöneticisi	8	35	114	145
Sistem İdaresi	8	24	60	83
Geliştirme Müdürü/Program Müdürü/Veritabanı İdaresi	19	55	92	162
Güvenlik İdaresi/Mühendisi	8	35	56	104
Telekom/Sistem Entegrasyon Mühendisi	5	54	55	77

Şekil 9.3 Finans & Muhasebe

Muhasebe Memuru	65	23	37	60
Bordro Memuru	17	32	41	52
Kodlama Memuru	6	4	66	78
Muhasebe Memuru	33	17	31	44
Kodlama Muhasebe	40	27	48	86
İş Denetçi	5	46	52	57
Muhasebe Müdürü	47	52	93	146
Kredi Analisti	4	32	61	79
Mali Analisti	19	29	53	78
Kodlama Mali Analist	8	56	85	100
Kişisel Yönetici	7	48	77	103
Mali Yönetici	33	41	119	172
Denetim Yöneticisi	8	85	144	203
Kodlama İş Denetçi	8	42	71	80
İş Denetim Memuru	5	36	50	65
Bölge ve Raporlama Müdürü	12	47	107	162
Mühür	8	32	54	88
Finans müdürü	16	89	140	192
Büyük Alacak Hesapları	9	42	47	61
Finans Bakım Yardımcısı/CFO	22	115	202	358