

Türkiye
Teknoloji Sektörü
Ücret ve Yan Haklar
Trend Raporu
Haziran 2024

2024 Ara Dönem Ücret Ve Yan Haklar Raporu: Belirsizlikte Yol Almak



Sure Köse Ulutaş
Melon Kurucusu

Türkiye'de enflasyon ortamı hala devam ediyor. Son 5 aylık enflasyona baktığımızda, %20'nin üzerinde bir enflasyon oranı görüyoruz ve yıllık enflasyon %70 civarında seyrediyor. Geçtiğimiz sene sonunda asgari ücretin %49 artışıyla birlikte, şirketler de bu zorluklarla başa çıkma yöntemlerini yeniden gözden geçirmek zorunda kaldı.

İlk 6 aylık enflasyonun %25 civarında olması bekleniyor. Asgari ücrete artış yapıp yapılmayacağı konusunda henüz net bir açıklama yapılmadı, bu da ayrı bir belirsizlik yaratıyor.

Geçtiğimiz yıl, özellikle yıl sonunda planlanan artışlar medyanda %45'ti ve üst çeyrekte %50'ydi. Bu yeni dönemde yayınladığımız raporda, piyasada nasıl bir değişim olduğunu ve yıl sonu gerçekleşen ücret artış oranlarını da raporlayabiliyoruz. Ancak şirketler açısından belirsizlik devam ediyor. Sorduğumuz her iki şirketten birisi, Haziran ayı olmasına rağmen yıl ortasında nasıl bir ücret düzenlemesi yapacağı konusunda henüz bir plana sahip değil.

Bu belirsizlik ortamında, çalışanların beklentilerinin de arttığını göz önünde bulundurduğumuzda, işverenlerin durumu daha zor hale geliyor.

Çalışanlar açısından enflasyonun olumsuz etkileri, ücretlerde yıl ortasında bir artış beklentisi yaratıyor. Asgari ücrete artış yapılmasa bile, enflasyon gerçekliğinin işverenler tarafından duyulmasını ve bu noktada aksiyon alınmasını istiyor çalışanlar.

Bu raporda, yüksek enflasyonun getirdiği zorlukları ve bu zorlukların ücret politikalarına nasıl yansıdığını mercek altına alıyoruz. İşverenlerin bu ekonomik dalgalanmalar karşısında nasıl stratejiler geliştirdiklerini, ara dönem ücret artış planlarını ve yan hak politikalarını ele alarak, iş dünyasına rehberlik edecek iç görüler sunmayı amaçlıyoruz. Bu belirsizlik dönemlerinde, doğru veriye ulaşmak ve bu verileri stratejik kararlara dönüştürebilmek her zamankinden daha değerli.

Geçtiğimiz yıllardan farklı olarak, bu yılki ara dönem raporumuzda yalnızca teknoloji rollerini değil, sektörde yer alan insan kaynaklarından finansa, pazarlamadan satışa kadar tüm rolleri kapsayan bir araştırmayı sizlere sunmaktan mutluluk duyuyoruz. Umarım raporumuz, işverenlere ücret politikaları ve pazarın durumu hakkında karar alabilmeleri için gerekli öngörülerini sağlar. Katkıda bulunan herkese teşekkür ederiz.

Endeavor'dan Not



Aslı Kurul Türkmen
Endeavor Türkiye Genel Sekreteri

Melon ile bu çalışmayı altıncı defa yürütüyoruz ve son altı senede tüm dünyada yaşam ve çalışma şeklimiz başta olmak üzere, global ve yerel ekonomik konjunktür büyük ölçüde değişimler geçirdi. Bu değişimler dolayısıyla iş ve Startup dünyası da bir adaptasyon sürecine girerek evrildi. Geriye dönüp baktığımızda, belki de bu kadar fazla değişimi yakın tarihte görmedik. Bu değişimlerin alt kırılımları olarak hayatımıza farklı zorluklar dahil oldu. Kur değişimleri sebebiyle sıklıkla değişmek zorunda kalan ücret artışları, beyin göçü sebebiyle elde tutulması zorlaşan insan kaynağı, Startup'ların yatırım süreçlerinde duraksamalar gibi dertler hayatımıza girdi. Değişim hem bireysel, hem küresel anlamda zorlayıcıydı fakat hızla değişen küresel trendler, Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlardaki girişimcilik ekosistemlerini daha derinden etkilese de, fırsatlarla da karşı karşıya bıraktı.

Bunca değişim olurken bugün yeni bir insan kaynağının iş gücüne dahil olduğunu ve yeni jenerasyonun beklentilerinin değiştiğini görüyoruz, bir yandan da Türk asıllı şirketlerin yurt dışındaki başarılarına şahit oluyoruz. Beyin göçü Türkiye için nispeten yeni ve dikkate değer bir endişe kaynağı olsa da, yetenek diasporası sınır ötesi işbirliklerini, bilgi paylaşımını ve farklı bakış açılarını destekleyen global bir ağı da teşvik etti.

Endeavor'ın araştırma birimi Endeavor Insight ile Akbank desteğiyle yürüttüğümüz ve yeni yayınladığımız "Türk Girişimcilik Ekosistemi'ni Güçlendirme Raporu"

tüm dünyada Türk girişimcilerin kümelenmelerini haritalandırırken, bu girişimcilerin yerel ekosistemle oldukça yakın bağlantıları olduğunu ve Türkiye'deki girişimcileri desteklemek için oldukça istekli olduğunu gösteriyor. Her zorluk, bir fırsat yaratıyor.

Dünyada da çok heyecan verici değişimler oluyor. Yapay zeka teknolojilerinin entegrasyonu, oyunun kurallarını değiştiren bir unsur olma niteliğini devam ettiriyor. Chat GPT4o ile birlikte AI dünyasındaki gelişmeler, tüm dünyanın heyecanla takip ettiği konular. Bu teknolojiler, çok hızlı bir zaman dilimi içinde çalışma hayatımıza dahil oldu. Geçtiğimiz sene bu fırsatları oldukça değişken ve sürprizli bir ortamda, kontrolsüzce takip ederken, şimdi resim biraz daha netleşti. Bizi şaşırtmayan bir gerçek ise, genellikle bu yeni teknolojiyi ve araçları ilk kullanmaya başlayanların Startup'lar olması.

Artık değişim dalgasına ayak uydurduk. Bu dalgayı ilk yakalayan ve bu hıza ekonomik anlamda ayak uydurarak bu değişimi yaratan girişimler, başarıyı yakalamak ve sürdürmek için çok güçlü ekiplere sahip olmak durumunda. Biz bu çalışmada aslında bu güçlü ekipleri nasıl sürdürülebilir kılabiliriz anlamayı hedefliyoruz. Dolayısıyla her sene derinleşen bu çalışmayı girişimcilik dünyası için çok değerli buluyoruz. Bu veriyi oluşturmamızı sağlayan, çalışmaya katılan girişimlere ve tabii ki Melon ekibine içtenlikle teşekkür ediyorum. Umuyorum sizin içi keyifle okuyacağınız faydalı bir araştırma yaratmışızdır.

İçerik

Rapor Özeti & Araştırma Bulguları

SAYFA 4-6

01 Melon - Endeavor Ücret Araştırması

- Araştırma Hakkında
- Araştırma Takvimi
- Metodoloji

SAYFA 8

02 Katılımcı Şirketlere Genel Bakış

SAYFA 10

03 Rapor Özel Analizler

- Türkiye Teknoloji Sektörü: Geleceğe Bakış
- 2023 Ekonomik Manzarası: Türkiye'de Gençlerin Ekonomik Zorlukları ve Depresyon Eğilimleri
- Ücret, Kariyer Gelişimi ve Tenure İlişkisi
- Yetenek ve Gelişim: Codeway Studios Özel Röportaj
- Özel Röportaj: Türkiye Teknoloji Ekosistemi Efsaneler ve Gerçekler
- İstanbul ve Diğer İllerde Yaşam
- Yeni Mezun Özel Analizi

SAYFA 12-20

04 Ücretlendirme Stratejileri ve Ücret Artış Planları

- 2024 İlk yarısında Planlanan/Gerçekleşen Ücret Artışları
- Ücret Verilerine Göre Roller Arası Geçiş Oranlarının Dağılımları
- Enflasyonist Ortamda Ücret Stratejisi

SAYFA 22-26

05 Yan Hak Politikaları

- Özel Sağlık Sigortası
- Yemek Kartı
- Şirket Aracı
- Prim Modelleri
- Satış Primi ve Senelik Toplam Gelir
- Kar Paylaşım Planları

SAYFA 28-34

06 Yazılım Geliştirme Rollerindeki Ücretlendirme Yaklaşımları

SAYFA 36-37

09 Teknoloji Sektöründe Kadın

- Kadın İstihdamı Oranları
- Kadın - Erkek Ücret Eşitsizliği
- Teknoloji Sektöründe Kadın İstihdamı

SAYFA 48-49

07 Dijitalleşen Dünya, Organizasyon ve Yetenek Gelişimi

- Yönetici Etkinliği ve Liderlik
- İK Konularında Yapay Zeka
- Organizasyonel Başarının Anahtarı: Ne Yöne Koştuğunu Bilen Organizasyon Olmak

SAYFA 39-44

08 Çalışma Modelleri Analizi

SAYFA 46

01

Rapor Özeti

Ocak 2024'te gerçekleşen yıl sonu Ücret Artışı medyanda %45'tir.

2023 yıl sonu ücret artış oranı ortalaması medyanda %45 iken, alt çeyrek %43, üst çeyrek %51 olarak gerçekleşmiştir.

Şubat-Mayıs 2024 döneminde ek ücret artışı yapılmadı.

2023 yılında, şirketlerin yılda ikiden fazla ve neredeyse her çeyrekte ücret artışları gerçekleştirdiğini gözlemledik. Ancak bu sene, Şubat-Mayıs ayları arasında şirketler ücret artışı yapmamıştır.

Temmuz'da ara dönem ücret artış planları pek çok şirket için henüz belli değil.

Şirketlerin %49'u artış yapmayı planlarken, %33'ü henüz karar vermemiş durumda. %18'lik bir kesim ise artış yapmayı planlamıyor.

Araştırmaya katılan her 5 şirketten 1'i ücretlerinde döviz baz alıyor.

Araştırmamıza katılan şirketlerin %18'i döviz bazlı ödeme yapmaya devam ediyor. Bu oran, döviz kuru dalgalanmalarının etkilerini yönetmeye yönelik bir strateji olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, döviz bazlı ödeme uygulayan şirketlerin büyük bir kısmının uluslararası pazarlarda faaliyet gösterdiği ve çalışanlarına küresel rekabet avantajı sağlamak için ve enflasyon etkisinden çalışanlarını korumak için bu yöntemi tercih ettiğini belirtiyor. Bununla birlikte enflasyonun döviz kuru yükselişi üzerinde seyretmesi çalışanlar açısından döviz bazlı ödeme alsalar bile, ücretlerde artış beklentisini doğuruyor.

Haziran-Temmuz 2024 itibarıyla ücret artışı planlayan şirketlerin Medyanda ücret artış planları %20.

- Uzman Roller: Üst çeyrek %27, Medyan %20, Alt çeyrek %16
- Yazılım Geliştirme Roller: Üst çeyrek %29, Medyan %20, Alt çeyrek %17
- Yönetici Roller: Üst çeyrek %26, Medyan %20, Alt çeyrek %17

Gelişim ve öğrenme fırsatları, adil ücret politikası ile birlikte tercih edilen işveren olmak için en önemli faktör.

Adil ücret politikası ve kariyer gelişimi fırsatları, özellikle genç çalışanların uzun süreli bağlılığını ve performansını artırmada kritik faktörler olarak görülmeye devam ediyor.

İstanbul'daki yaşam maliyeti, İstanbul'da yaşayan çalışanların ücretlerinde, diğer illere göre anlamlı bir fark oluşturuyor.

Araştırmamıza katılan 76 şirketin çalışanlarının %78'i İstanbul'da ikamet ediyor. Artan yaşam maliyetleri nedeniyle, İstanbul'a yakın çevre illerde yaşam alanları oluşturma eğilimi ve yurt dışına göç etme durumu artıyor. Melon 2024 Ücret Araştırması verileri, İstanbul'daki yıllık ortalama ücretin diğer şehirlerdeki ücretlerden anlamlı derecede farklı olduğunu ortaya koyuyor.

Yükselen giriş seviye ücretler, orta seviye bantlarının sıkışmasına neden oluyor.

Asgari ücretteki yüksek artış oranı nedeniyle, giriş seviyedeki ücretlerin yükselmesi, orta ve kıdemli seviye ücret bantlarını sıkıştırdı. Bu durum, orta seviyeden üst seviyeye geçen çalışanların daha yüksek artış oranları almasına neden olurken, genel seviye geçiş oranlarında düşüslere yol açtı.

Ekonomik durumun yeni mezunlar üzerindeki etkisi sürüyor.

İşsizlik oranı, 2022'de %11,3'ten 2023'te %9,2'ye düştü ancak işgücü piyasasının daralması nedeniyle gençleri olumsuz etkiledi. Ocak 2024'te 15-24 yaş arası genç nüfusta işsizlik oranı %16,6'ya yükseldi. 2022'de yeni mezunların %70'i iş bulacağını düşünürken, bu oran 2023'te %60'a geriledi.

Şirketlerin neredeyse tamamı çalışanlarına özel sağlık sigortası ya da tamamlayıcı sağlık sigortası sağlıyor.

Şirketlerin %97'si çalışanlarına tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortası sunuyor. Özel sağlık sigortası sağlayan şirket oranı ise %61. Şirketlerin çalışanlarına sağladığı sağlık sigortalarının 3/4'ü çalışanın birinci derece aile fertlerini kapsıyor.

02

Rapor Özeti

Şirket araç desteği, rollere ve iş ailelerine göre değişiyor.

Tüm rollerde, şirket aracı sağlanan veya ödenek verilen çalışan oranı %64. Araç desteği sağlayan şirketlerde, araç sağlanan çalışanların %49'unu Satış rolleri oluştururken, bu oranı %11 ile Donanım ve %10 ile Yazılım rolleri izlemektedir. Araç sağlanan rollerin %82'sini N-1 ve N-2 roller oluşturuyor. Şirket aracı veya ödenek sağlayan şirketler içerisinde araç sağlanan çalışan oranı %90 iken, ödenek sağlanan çalışan oranı %10'dur.

Şirket araç desteği sağlayan şirketler belli markalara yöneliyor.

Araç desteği için verilen araçlar arasında tüm roller için en popüler marka Toyota iken bu markayı sırasıyla Volkswagen, Audi ve Renault izlemektedir. Ödenek için ise verilen ortalama yıllık miktarın 121.000 TL olduğu görülmektedir.

Şirketlerin günlük yemek desteği medyanda 225 TL.

2023 sene sonunda 121 TL olarak belirlenen medyan yemek ücreti Haziran 2024 itibariyle %88'lik artışla medyanda 225TL'ye yükselmiş durumda. Alt Çeyrekte bu oran 170 TL olurken, Üst Çeyrekte günlük yemek desteği 250 TL oldu. Bu oranlara artış yapmayı planlayan şirketler çoğunlukta.

Her beş şirketten biri çalışanlarına performans primi ödüyor.

Yönetici seviyesinde raporlanan tüm rollerde prim sisteminden yararlanan yönetici oranı %78 iken, ortalamada sağlanan prim oranı yıllık ücretin %21'i.

Profesyonel seviyede raporlanan tüm rollerde prim sisteminden yararlanan çalışan oranı %79. sisteminden yararlanan çalışanların ortalama prim oranı yıllık ücretin %15'i.

Satış rollerinde bulunan çalışanlardan, satış primi alanların oranı %57.

Raporlanan satış rollerinin yıllık ortalama satış primi oranı %38. Customer Success rollerine verilen yıllık satış primi oranı %19. 2023 sene sonunda yayımladığımız raporda, "Satış Rolü olmasına rağmen Satış Primi Almayan" çalışanların oranını %20 olarak raporlamıştık

Yazılım geliştirme rollerinde medyanda son bir yılda ortalama %80'lik bir ücret artışı gözlemleniyor.

Son bir yıllık periyotta (Mayıs 2023 - Mayıs 2024 Karşılaştırmasına Göre) yazılım alanında ücret artışlarının arttığı gözlemlenmiştir. İki dönemde de raporlanan rollerin %41'inde %100'ü aşan artışlar görülmüştür.

Tamamen uzaktan çalışma modeli Teknoloji rollerinde daha sık uygulanıyor.

Şirket genelinde mevcut çalışma modelleri incelendiğinde, hibrit çalışma (1-2 gün uzaktan çalışma) tüm roller için en yaygın modeldir. Teknoloji rolleri arasında tamamen uzaktan çalışma ve isteğe bağlı çalışma modelleri daha yaygın olarak tercih edilmektedir. Ofisten çalışma modeli, tüm roller arasında daha düşük oranlarda uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan şirketlerdeki tüm rollerde kadın istihdam oranı %32'dir. Yazılım rollerinde bu oran %22'ye gerilemektedir.

Teknoloji şirketlerinde kadın istihdam oranı %32'dir. Bu oran, geçtiğimiz senenin araştırma sonuçlarına göre 4 puan azalmıştır. Başlangıç seviye pozisyonlarında çalışan kadın oranı %48 iken, C seviye rollerde çalışan kadın oranı %22'dir.

İş ailelerine göre kadın istihdamı oranları şu şekildedir: İnsan Kaynakları: %77, Pazarlama: %59, Finans: %56, Ürün: %56, Satış: %40, Müşteri Başarısı: %32, Veri: %32, Yazılım: %22

Bu veriler, teknoloji sektöründe kadınların özellikle İK ve Pazarlama gibi alanlarda daha fazla temsil edildiğini, ancak destek fonksiyonu dışındaki rollerde azaldığını göstermektedir.

03

Rapor Özeti

Araştırmanın asıl kapsamında olmayan Rapor Özel Analizlere yönelik özet: İK ve Yapay Zeka, Yeni Mezun Analizi, Teknoloji Ekosistemi Özel Analizi.

Türkiye teknoloji sektörünün sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve küresel rekabet gücünü artırmak için, sektör politikaları büyük önem taşımaktadır.

Bu büyüme etmenlerine bazı örnekler olarak eğitim ve yetenek geliştirme, yatırım teşvikleri, regülasyonlar ve destek mekanizmaları ve uluslararası iş birlikleri sayılabilir.

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ve KONDA iş birliğiyle yapılan "Üniversiteli Gençlerin İhtiyaçları Araştırması", 1561 katılımcıyla gerçekleştirildi.

Araştırma, üniversiteli gençlerin içinde bulunduğu zor durumu ve depresyon eğilimlerini ortaya koyuyor.

TÜİK'in Ocak 2024 verilerine göre 15-24 yaş grubunu kapsayan genç nüfusta işsizlik oranı bir önceki aya göre 1,1 puan artarak %16,6'ya yükselmiş.

2022 yılında yeni mezunların %70'i mezuniyetten sonra iş bulacağını düşünürken, bu oran 2023 yılında %60'a geriledi.

Melon 2024 Ücret araştırması verilerinden hareketle çalışanların şirkette kalma süresi arttıkça genel ücret paketlerinde, yani primler ve kar paylaşımı dahil olmak üzere, yıllık ücretlerinde bir artış gözlenmektedir.

İşten ayrılan çalışanlarda ise en popüler ayrılık sebebinin %39 ile kurumsal şirketlerdeki iş fırsatlarının olduğu görülürken, bu nedeni %21 ile ücretler takip etmektedir.

Global Talent Trends(2024) raporuna göre, iç terfi imkanı sunan şirketlerde çalışanlar %41 daha uzun süre kalma eğilimindedir.

Gartner'a göre, kariyer fırsatlarının eksikliği nedeniyle yaşanan çalışan kaybı şirketlere yıllık 49 milyon dolara mal olmaktadır.

Yeni mezun seviyesinden bir sonraki seviyeye geçişte bütün roller için ücretlerde ortalama %34'lük bir artış gözlenmektedir.

Yazılım rolleri için yeni mezun seviyesinden bir sonraki seviyesine geçişte ücretlerde ortalama %39'lük bir artış olduğu görülmektedir.

Türkiye artık genç bir ülke değil. Ortanca yaş 2023'te 34'e yükseldi.

Sadece beş yıl önce, 2018'de, bu sayı 32'ydi. 2010'larda genç ve dijital bir pazarı diye kendimizi sattığımız hikâyeler eskisi gibi anlamlı değil. Zira bizden daha genç ve dinamik olan birçok ülke son dönemde öne çıkmaya başladı.

Türkiye'de yaşam maliyetleri gittikçe yükseliyor. Teknoloji sektöründe çalışanların orta - üst sınıf hayat standardında olduğunu varsayarak, iki önemli kaleme bakabiliriz.

Birincisi, yeme içme ve gezme. TÜİK'e göre 2024 Mart itibarıyla 2023'te tüketici ortalama enflasyonu %50 iken restoran ve otellerin enflasyonu %71. Gıda enflasyonu da %68. İkinci önemli konu ise barınma.

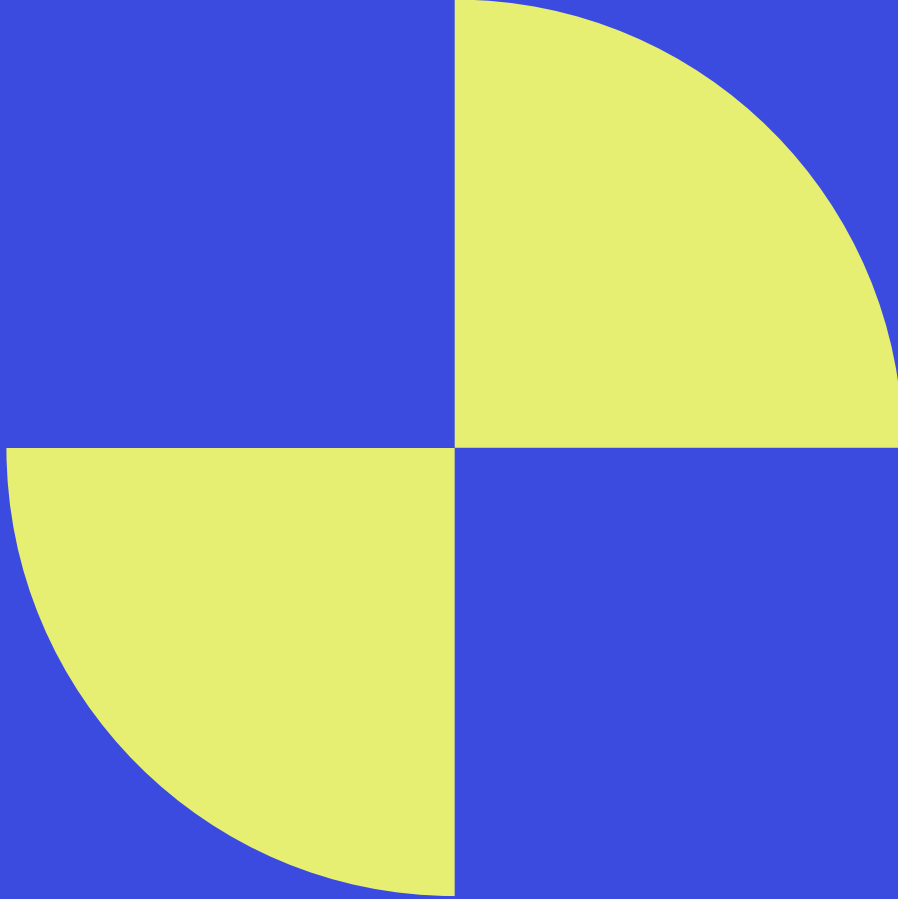
İstanbul Planlama Ajanası tarafından 2024 Şubat ayında açıklanan 4 kişilik bir ailenin aylık yaşam maliyeti 55.321 TL olarak görülüyor.

Bir önceki aya göre %4,26 artan bu oran hem iş gücüne katılan yeni mezunları hem de kariyerinin erken yıllarında olan profesyonelleri bir hayli zorluyor.

01

Melon - Endeavor Ücret Araştırması

- Araştırma Hakkında
- Araştırma Takvimi
- Metodoloji



Melon - Endeavor Türkiye Ücret ve Yan Haklar Araştırması

Bölüm 1: Pozisyon ve Seviye Bazlı Ücret Araştırması

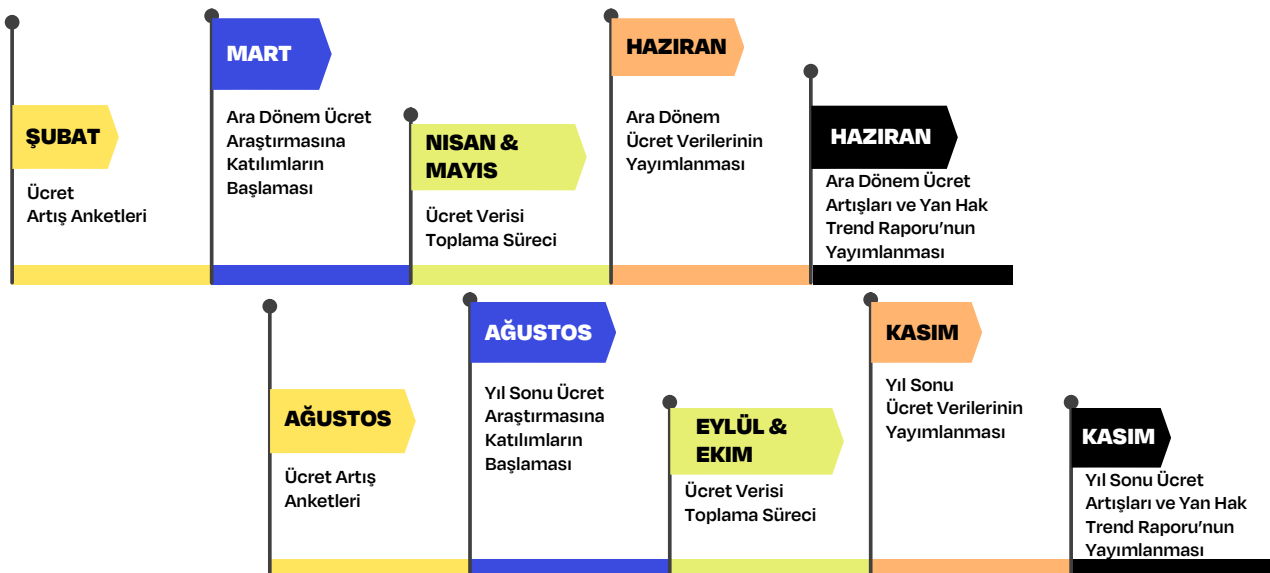
Melon olarak, teknoloji sektöründe eşitlik ve adaleti desteklemek amacıyla pozisyon ve seviye bazlı ücret araştırmaları yapmaktayız. Bu araştırmada, sektördeki şirketlerden pozisyon ve seviye bazlı ücret verilerini toplamanın yanı sıra, toplam ücret paketlerini belirleyen ek ödemeleri de temin etmekteyiz. Toplanan veriler, Reporting platformu üzerinden yalnızca araştırmaya katılan veya satın alan şirketler için kullanıcı adı ve şifre ile erişilebilir.

Araştırma gerçek zamanlı veriler sunmakta olup, yaşlandırmaya ihtiyaç duymadan yıl ortası piyasa ücret verilerine anında erişim sağlamaktadır. Şirketinizin sektördeki konumunu değerlendirmek için özelleştirilmiş analizler yapma ve peer grup oluşturma fırsatından yararlanabilir ve ihtiyaçlarınıza özel olarak düzenlenen birebir görüşmelerde deneyimlerinizi paylaşma imkanı bulabilirsiniz. Ayrıca araştırmanın sunduğu avantajlar arasında indirimli erişim bulunmaktadır; ara dönem araştırmasına katılan şirketlere, yıl sonu araştırmasına ücretsiz katılım imkanı sağlanmaktadır.

Araştırmaya Katılıma Dair

Melon, teknoloji sektörü için ücret araştırmaları yönetmektedir ve araştırmaya yalnızca teknoloji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin çalışanları katılmaktadır.

Araştırma Takvimi



Araştırma Süreçleri ve Metodoloji

Melon tarafından geliştirilen özel iş ve rol eşleştirme yöntemi sayesinde, roller seviyelerine, kıdemlerine ve özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Yazılım sektöründe alt kırımları da içeren bu metodoloji, her şirketin sahip olduğu rollerin, her seviye ve rolde aynı titizlikle derlenmesine imkan tanımaktadır. Bu sayede tüm rollerin pazardaki ücret değerlerini daha doğru bir şekilde belirleyebilmekteyiz.

Bölüm 2: Ücret ve Yan Haklar Trend Araştırması

Toplam ücret paketinin önemli bir parçası olan yan haklar ve uygulanan ücret artışlarına dair yapılan bu araştırma, şu anda okuduğunuz raporun temelini oluşturmaktadır. Bu araştırmaya, Melon tarafından hazırlanan detaylı araştırma anketini doldurarak şirketler ücretsiz bir şekilde erişebilmektedir.

Bölüm 3: Planlanan vs. Gerçekleşen Ücret Artış Araştırması (Pulse Anketleri)

Ara dönemlerde, planlanan ve gerçekleşen artış oranlarına dair anketler gerçekleştirilerek ara dönemlerde hem planlanan hem gerçekleşen anket sonuçlarını paylaşmaktayız. Bu raporda Ocak'ta gerçekleşen ve Temmuz için planlanan artış oranlarını bulabilirsiniz. Yılda dört kez düzenlediğimiz bu anketlere katılım ücretsizdir ve sonuçlar katılımcı şirketlerle ücretsiz olarak paylaşılmaktadır. Katılım sağlamak ve düzenli bilgilendirme almak için lütfen bizimle iletişime geçiniz.

02

Katılımcı Şirketlere Genel Bakış

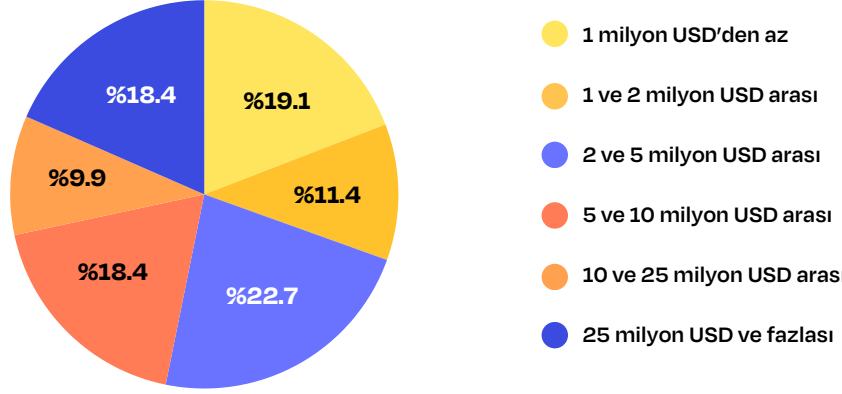


Katılımcı Şirketlere Genel Bakış

Araştırma sorularını cevaplayanlar, ilgili şirketlerin yönetimiyle ilgilenen; Kurucular, İK İş Ortakları, İK Liderleri veya Finans Yöneticileri olmuştur.

71 Şirket

Katılımcı Şirketlerin Yıllık Gelir Aralığı*

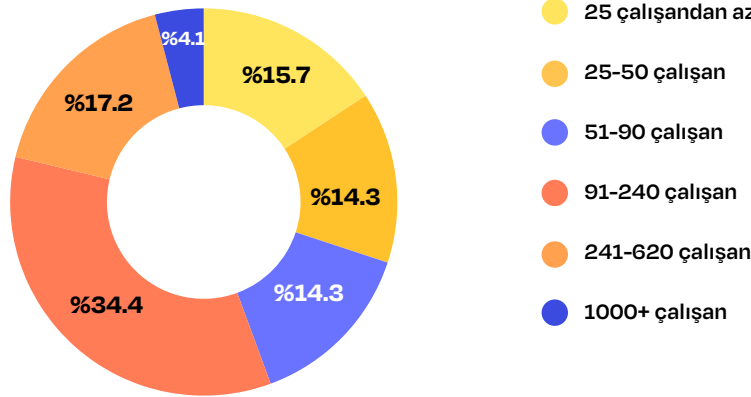


%31

Yıllık 2 milyon USD'den az gelire sahip olan şirketlerin oranı %31 iken, yıllık gelirinin 5 milyon USD üzerinde olduğunu beyan eden şirket oranı %46'dır.

Çalışan Sayısı*

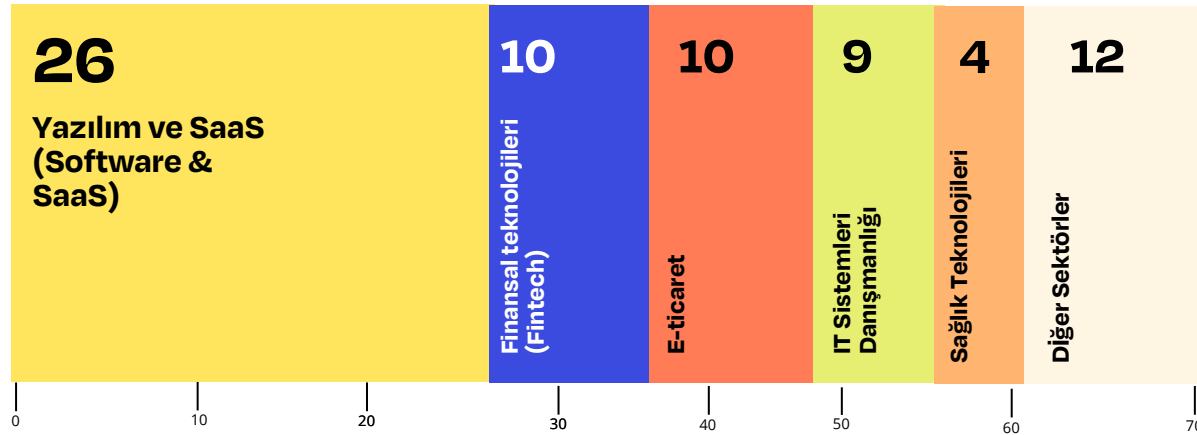
Kısmi zamanlı sözleşmeliler ve stajyerler hariç



%56

Çalışan sayısı 100 ve üzerinde olan şirket sayısı.

Sektörel Dağılım*

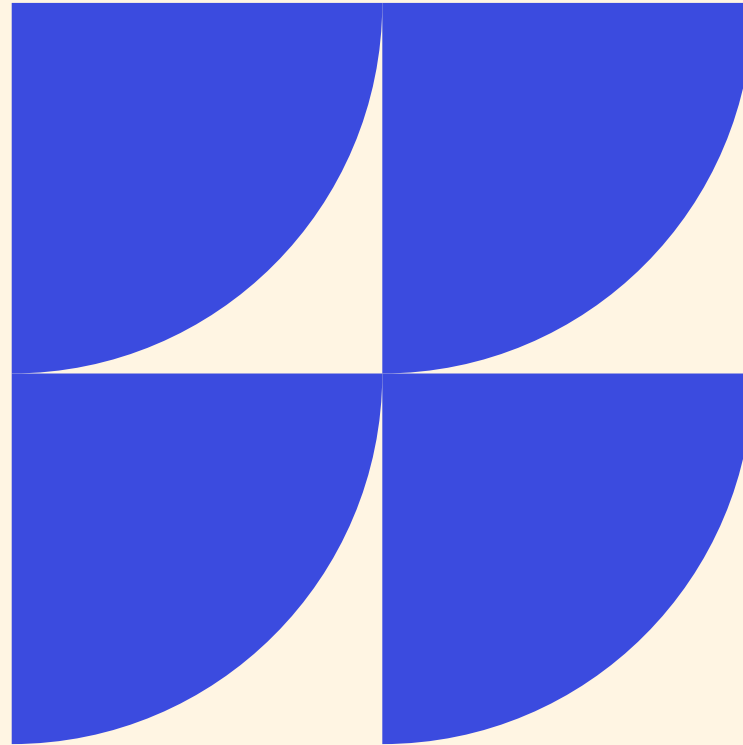


Diğer kategorisine aldığımız sektörler: Siber güvenlik (Cyber security), Telekomünikasyon, Veri analitiği (Data & Analytics), Mobil çözüm ve uygulamaları, Pazaryeri teknolojileri (Marketplace tech).

03

Rapor Özel Analizler

- Türkiye Teknoloji Sektörü: Geleceğe Bakış
- 2023 Ekonomik Manzarası: Türkiye'de Gençlerin Ekonomik Zorlukları ve Depresyon Eğilimleri
- Ücret, Kariyer Gelişimi ve Tenure İlişkisi
- Yetenek ve Gelişim: Codeway Studios Özel Röportaj
- Özel Röportaj: Türkiye Teknoloji Ekosistemi Efsaneler ve Gerçekler
- İstanbul ve Diğer İllerde Yaşam
- Yeni Mezun Özel Analizi



Türkiye Teknoloji Sektörü: Geleceğe Bakış

Türkiye teknoloji sektörü, ekonominin genelinde sağladığı verimlilik artışı, yenilikçi ve katma değeri yüksek yapısıyla stratejik bir öneme sahiptir. Tübisad raporuna göre; 2023 yılında bilgi ve iletişim teknolojileri pazar büyüklüğü 784,6 milyar TL'ye ulaşmış, dolar bazında ise %27'lik bir artışla 33 milyar dolara çıkmıştır.

Öne Çıkan Teknolojiler ve Eğilimler

1. Üretken Yapay Zeka (GenAI)
2. Bulut Dönüşümü
3. Platform Mühendisliği
4. Sektörel Metaverse
5. Sürdürülebilirlik

Ekonomik Katkılar ve Büyüme

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü, diğer sektörlerde verimlilik artışına yol açarak genel ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. 2023 yılı itibarıyla, bilgi teknolojilerinin büyümesi iletişim teknolojilerini geride bırakmış ve yazılım ihracatında artışa yol açmıştır. Şirketler, teknoloji yatırımlarını değere dönüştürerek globalleşen bir sektör haline gelmeyi ve kendi ülkemizde pazar lideri olmayı hedeflemektedir.



KPMG raporuna göre, Türkiye teknoloji sektörü, pandemi döneminde hızlanan dijital dönüşüm, birleşme ve satın alma (M&A) işlemleri ve startup yatırımları ile en çok yatırımcı talebi gören sektörlerden biri haline gelmiştir.

2021 yılında işlem hacminde düşüş gözlenirse de işlem sayısı artış göstermiştir. 2022 yılı ekonomik belirsizlikler, global enflasyonist ortam, Rusya-Ukrayna Savaşı ve tedarik zincirlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle M&A işlemleri ve startup yatırımlarında düşüş yaşanmıştır. Ancak, gelecekte bu belirsizliklerin ortadan kalkmasıyla teknoloji sektöründe yatırımların hızla artması beklenmektedir.

Yetenek Açığı ve Enflasyon Ortamı

Teknoloji sektöründe, özellikle yetenek açığı önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Yüksek nitelikli çalışan bulma ve elde tutma zorlukları, enflasyonun da etkisiyle daha da karmaşık hale gelmiştir. Enflasyon ortamında, çalışanların ücret beklentileri yükselmekte, bu da şirketlerin maliyetlerini artırmaktadır. Yetenekli çalışanları elde tutmak ve yeni yetenekler çekmek için rekabetçi ücretler ve cazip yan haklar sunmak gerekmektedir. KPMG raporuna göre, şirketlerin %94'ü yılda iki veya daha fazla kez ücret artışı gerçekleştirmiştir.

Sektörü Destekleyecek Politikaların Önemi

Türkiye teknoloji sektörünün sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve küresel rekabet gücünü artırmak için, sektör politikaları büyük önem taşımaktadır.

İşte bazı öneriler:

Eğitim ve Yetenek Geliştirme:

- o Teknik ve mesleki eğitim programlarının yaygınlaştırılması ve nitelikli iş gücü yetiştirilmesi.
- o Üniversiteler ve özel sektör arasındaki işbirliğinin artırılması.

Yatırım Teşvikleri:

- o Teknoloji yatırımlarını teşvik edecek vergi indirimleri ve finansman kolaylıkları sağlanması.
- o Ar-Ge faaliyetlerine yönelik desteklerin artırılması

Regülasyon ve Destek Mekanizmaları:

- o Teknoloji sektöründeki girişimlerin bürokratik engellerden arındırılması ve daha esnek çalışma koşullarının sağlanması.
- o Devletin, teknoloji girişimlerine finansal ve lojistik destek sağlaması.

Uluslararası İşbirlikleri:

- o Global teknoloji firmaları ile işbirliklerinin teşvik edilmesi ve Türkiye'nin teknoloji ihrac eden bir ülke konumuna getirilmesi.
- o Uluslararası konferanslar, fuarlar ve etkinliklerle Türk teknoloji firmalarının dünya sahnesine çıkmasının desteklenmesi.

2023 Ekonomik Manzarası

Türkiye'de Gençlerin Ekonomik Zorlukları ve Depresyon Eğilimleri:

Türkiye'de Üniversiteli Gençlerin Durumu ve Depresyon Eğilimleri

2023 yılı, Türkiye ekonomisi açısından oldukça zorlu geçti. Küresel ekonomik krizin etkisiyle, Türkiye'de enflasyon, işsizlik ve kur dalgalanmaları gibi ekonomik sorunlar yaşandı. Bu olumsuz gelişmeler, iş hayatında işverenleri ve çalışanları etkilediği gibi yeni mezunların iş piyasası beklentilerini de olumsuz yönde etkiledi.

Üniversiteli Gençlerin Ekonomik Zorlukları ve Mutsuzluk

Toplum Gönüllüleri Vakfı (TOG) ve KONDA iş birliğiyle yapılan "Üniversiteli Gençlerin İhtiyaçları Araştırması", 1561 katılımcıyla gerçekleştirildi. Araştırma, üniversiteli gençlerin içinde bulunduğu zor durumu ve depresyon eğilimlerini ortaya koyuyor. Üniversiteli gençlerin %78'i ekonomik sebeplerle kültür-sanat aktivitelerine katılmadığını, %67'si ihtiyaç duyduğu kıyafeti alamadığını, %53'ü yeterli beslenemediğini, %44'ü iyi bir barınma alanına sahip olmadığını ve %41'i tedavisini ertelemek zorunda kaldığını belirtiyor. Bu imkânsızlıklar, gençlerin günlük hayatını olumsuz yönde etkileyerek depresyon riskini artırıyor.

Gençlerin Ruh Hali ve Depresyon Eğilimleri

Rapora göre gençlerin %60'ı sık sık veya sürekli olarak "Her şey yük oldu, burnumdan geldi" ifadesini kullanıyor. Aynı oranda genç, sık sık ya da sürekli olarak "bunalmış" hissettiğini belirtiyor. Hayattan keyif aldığı söyleyemeyen %13'lük bir kesim bulunuyor.

Ekonomik Durumun Yeni Mezunlar Üzerindeki Etkisi

İşsizlik oranı, 2022 yılındaki %11,3 seviyesinden TÜİK III. Çeyrek: Temmuz - Eylül, 2023 verilerine göre %9,2 seviyesine geriledi. Ancak, işsizlikteki düşüş, işgücü piyasasının daralmasıyla birlikte gerçekleştiği için bu durum özellikle gençleri olumsuz etkiledi. TÜİK'in Ocak 2024 verilerine göre 15-24 yaş grubunu kapsayan genç nüfusta işsizlik oranı bir önceki aya göre 1,1 puan artarak %16,6'ya yükselmiş. 2022 yılında yeni mezunların %70'i mezuniyetten sonra iş bulacağını düşünürken, bu oran 2023 yılında %60'a geriledi. Bu gerileme, yeni mezunların kendileri ve Türkiye iş piyasasına olan inançlarının azalması olarak değerlendirilebilir.

2024 Yılı İçin Ekonomik Görünüm ve Çözüm Önerileri

2024 yılı için olumlu bir tablo çizmek zor. Küresel ekonomik krizin etkilerinin azalmış olmasına rağmen, Türkiye ekonomisinde gençlere yönelik desteklerin artırılması gerekiyor. Yerel yönetimler ve ilgili kurumlar, ekonomik olarak zorlanan gençlerin kültür-sanat imkanlarına erişimini artırmalı, ucuza, sağlıklı ve çeşitli yemek hizmetleri sunmalı. Gençlerin günlük giderleri azaltılarak üzerlerindeki yük hafifletilmeli.

Gençlerin daha mutlu olduğu bir geleceğin inşası için ekonomik ve sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. 2024 yılı için gençlerin desteklenmesine yönelik önlemler alınması büyük önem taşıyor.



Ücret, Kariyer Gelişimi ve Tenure İlişkisi

Çalışanlar neye göre tamam veya devam kararı veriyor?

Melon 2024 Ücret araştırması verilerinden hareketle yapılan analizde çalışanların şirkette kalma süresi ile yıllık genel ücret paketi arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=.38$). Buna göre çalışanların şirkette kalma süresi arttıkça genel ücret paketlerinde, yani primler ve kar paylaşımı dahil olmak üzere, yıllık ücretlerinde bir artış gözlenmektedir.

İşten ayrılan çalışanlarda ise en popüler ayrılık sebebinin %39 ile kurumsal şirketlerdeki iş fırsatlarının olduğu görülürken, bu nedeni %21 ile ücretler takip etmektedir.

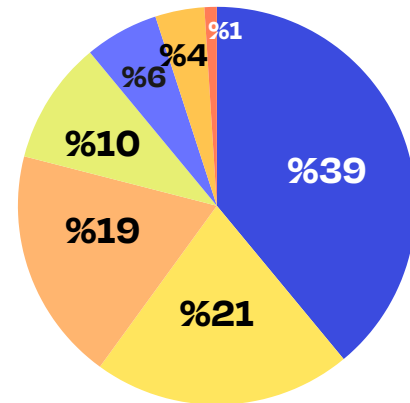
Çalışanı Elde Tutmanın Anahtarları

Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, şirkette kalma olasılıklarını artırır. Bu da ihtiyaçlarına uygun faydalar sağlamaktan geçer. Çalışanların işten ayrılmaya iten nedenler arasında iş stresi, iş tatmini, iş güvenliği, çalışma ortamı, motivasyon, ücret ve yan haklar yer alabilir. Organizasyonların çalışan performansını artırmak ve işten ayrılma oranlarını azaltmak için etkili stratejiler benimsemeleri gerekmektedir.

Ücret ve Kariyer Hareketliliği

Adil ve rekabetçi bir ücret politikası, çalışanların şirkette kalma isteğini artırır. Temel ihtiyaçlarını karşılayan çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve performansları artar. Şirket içinde geçirilen sürenin artması ücretlendirme paketlerindeki gelişimin öncüsüdür. Ancak sadece ücretlendirme stratejileri yeterli değildir; kariyer gelişimi fırsatları da çalışanlar için kritik öneme sahiptir. Gartner'a göre, kariyer fırsatlarının eksikliği nedeniyle yaşanan çalışan kaybı şirketlere yıllık 49 milyon dolara mal olmaktadır. Global Talent Trends(2024) raporuna göre, iç terfi imkanı sunan şirketlerde çalışanlar %41 daha uzun süre kalma eğilimindedir.

İşten Ayrılma Sebepleri (72 şirketin cevaplarıyla)



- Kurumsala Geçiş
- Ücret Sebebiyle
- Yurtdışı Fırsatları
- Kariyer Fırsatları
- İşten Çıkarma
- Startup'a Geçiş
- Diğer

Adil ve Rekabetçi Ücretlendirme Politikası Kurun.

Performans gelişimini desteklemek ve üretilen değeri artırmak için çalışanın özel ihtiyaçlarına ve rolde yarattığı değere odaklanan bir ücret paketi oluşturabilirsiniz. Kişiselleştirilmiş yan haklar ve şirketinizin pazar konumunu dikkate alarak, çalışanın temel ihtiyaçlarının üzerinde bir planlama yapabilirsiniz. Şirket içinde geçirilen süre arttıkça ücretlendirme paketlerindeki gelişim de sağlanmalıdır.

Çalışanın Size Gelmesini Beklemeyin.

Bugün, iç terfiler çoğunlukla çalışanlar tarafından yönlendirilmektedir. Şirketlerin iç adayları nasıl belirledikleri sorulduğunda, yetenek profesyonellerinin %72'si, bunun genellikle çalışanların iç iş ilanları panolarında iş bulmasıyla başladığını itiraf etmektedir. Yapılandırılmış bir iç terfi sistemi kurularak çalışanlarınıza up-skilling ve re-skilling fırsatları tanıyın.

Yetenek ve Gelişim: Codeway Studios Özel Röportaj

Hazal Ilgın



Türkiye'deki yetenek pazarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Pazardaki yeteneklerin ihtiyaçları ve istekleri sizin gözünüzde nasıl bir yerde?

Türkiye'deki yetenek pazarının oldukça dinamik olduğuna sık sık şahit olduğumuzu söyleyebilirim. Türkiye'deki mevcut ekonomik düzen ve yaşam koşulları yeteneğin istek ve ihtiyaçlarını belirlemede büyük oranda etkili oluyor. Şirket olarak biz ise yeteneğe dair kararlarımızda; çalışanlarımızın içinde bulunduğu koşullara hakim olarak ilerlemeyi doğru buluyoruz. Onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak ve proaktif çözümler üretebilmek, konforlu bir şekilde yaşamlarını sürdürüp, yapmakta en iyi oldukları şeyi yapmalarına, üretmelerine daha fazla alan açabilmeyi istiyoruz. Kültürel anlamda aldığımız aksiyonları bu ışıktaki hayata geçiriyoruz ve onların iyi olma hallerine bütünsel yaklaşarak ilerliyoruz.

Her yıl Türkiye'nin çeşitli üniversitelerinden alanında çok iyi olan, akıllı, çalışkan, üretmeyi çok seven gençler mezun oluyor diyebiliriz. Biz ise onlara her yıl şirket olarak kapılarımızı açıyoruz. Sorumluluk sahibi ve çalışkan yeni mezunlarla yollarımızı birleştirmek ve birlikte büyümek çok sevdiğimiz bir şey. Codeway kurulduğu günden bu yana her yıl yeni mezun programı düzenleyip bu gençlerle yollarını birleştiriyor. Ve her yıl şahit oluyoruz ki; ülkemizde her bir geçen yıl girişimcilğe, startup ekosisteminde üretmeye ve başarılı olmaya çok istekli gençlerin sayısı artıyor, bu vizyona sahip veya bu vizyondan etkilenen çok büyük yetenek gruplarına sahibiz, bu da bizim için oldukça sevindirici bir nokta.

Codeway'ın tüm yeteneklerde aradığı en önemli yetkinlik veya beceriler ise önce merak ve tutkulu olmak diyebilirim. Ekip arkadaşlarımızdan beklentimiz; yaptığı iş her ne olursa olsun tutku ile yapmalı, işi ile ilgili her şeye merak duymalı ve hayat boyu öğrenme anlayışı ile kendini hep geliştirmeli. Bunların hepsi bir arada olduğunda başarılı olmaya çok yakın olduğumuza inanıyoruz.

Codeway olarak çalışanlarınıza sağladığınız kariyer gelişim olanakları nasıl? Çalışanlarınız bu olanakları nasıl değerlendiriyor?

Kariyer gelişim olanaklarımızı değerlendiren ve kendini her daim geliştiren çalışanlarımızın bugün Silikon Vadisi'nin büyük şirketlerine dahi ilham olacak konuşmalar yaptıklarına, bu sektörde gelişmekte olan genç yeteneklere mentorluk verdiklerine şahit oluyoruz büyük etkinlik ve platformlarda. Codeway'ın başarı hikayesini hep birlikte yazıyor, ve kısa sürede ortaya koyduğumuz başarılarla yalnızca Türkiye değil dünya şirketlerine ilham ve örnek oluyoruz.

Codeway olarak çalışanlarınıza verdiğiniz değerin ne kadar yüksek olduğunu biliyoruz. Peki bu değeri nelerle destekliyor, çalışanlarınızın uzun süreli şirketinizde kalması için nasıl aksiyonlar alıyorsunuz?

Codeway olarak turnover oranımız bulunduğumuz sektörü de düşündüğümüzde oldukça düşük. Çalışanlarımızla uzun yıllar birlikte çalışıyoruz. Bunun en önemli sebepleri arasında; yaptıkları işte onlara güvenerek büyük sorumluluklar vermemiz, ihtiyaç duydukları tüm kaynakları onlara sağlayıp güçlü süpervizyon destekleri ile onların tüm odaklarını kendilerini geliştirebilmelerine ayırmalarına alan tanımamız, ülkemizin mevcut koşullarına her zaman kulak verip çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerine proaktif şekilde yanıt vererek, özellikle iş dışındaki yaşam koşulları ve iyilik hallerine de dokunacak inisiyatifler almamız olduğunu söyleyebilirim. Şirket olarak tüm takım arkadaşlarımıza kapsayıcı çözümler sunmak onlara da her daim kendilerini değerli hissettiriyor.

Çalışan geri bildirimlerini ekip arkadaşlarımızla düzenli birebirler yaparak, belli aralıklarla anketler düzenleyerek topluyoruz en genel anlamda. Geri bildirim şirket kültürümüzün önemli bir noktasında bulunuyor, buna çok değer veriyoruz. Geri bildirimleri dinlemek, anlamak, birlikte çözüm üretmek gelişim yolculuğumuzda bizim en büyük destekçimiz diyebilirim. Fikirleri dinlemek ve dikkate almak ise uzun vadede çalışan bağlılığını organik olarak arttıran bir şey. Her bir takım arkadaşımız işini yaparken fikir vermekte, yeni şeyler üretme noktasında inisiyatif almakta özgür. Bunların yanı sıra hayatlarının diğer alanlarına da yan hak politikalarımızla dokunmayı çok seviyoruz. Eğitim & spor & mental sağlık vb gibi birçok alanda çalışanlarımıza destek oluyor hayatlarının diğer alanlarında da onlara katkı sunuyoruz.

Codeway ekibinde başarının temel taşlarının; çalışkan ve sorumluluk sahibi insanlara otonom çalışma kültürü ile alan tanımak, deneyimlerinden daha büyük sorumluluklar vererek potansiyellerini keşfetmelerini sağlamak, bu yolda ise onlara güvenmek ve her daim süpervizyon desteği vererek yanlarında olduğumuzu hissettirmek olduğunu söyleyebilirim. Potansiyeli yüksek, bu yolda başarılı olmaya istekli gençlere yatırım yapmaya ve başarıyı paylaşmaya gönüllü olduğunuzda başarı size bir şekilde geliyor. Ama bu yolda bolca merak, efor ve sabır lazım. Mobil uygulama sektöründe başarılı ekip kurma ve sürdürülebilmenin sırrı her şirketin beklentilerine göre değişir elbette ama Codeway gözünden merkezine takım arkadaşlarını koyarak, hedef kitesinin beklenti ve isteklerini iyi analiz edip aksiyon üretmek, her anlamda agile kararlar alabilmek diyebilirim.

Codeway ekibinde başarının temel taşları neler? Mobil uygulama sektöründe başarılı ekip kurmanın ve ekip başarısını sürdürülebilir kılmanın sırrı nedir? Motivasyon ve ekip içi iletişimi nasıl destekliyorsunuz?

Ekip içi motivasyonu yüksek tutmak için eğlenmeyi de ihmal etmiyoruz en temelde aslında. Çok emek veriyoruz, çok çalışıyoruz, belli aralıklarla da yenilenebilmek ve takım olarak iş dışında birbirimize vakit ayırabilmek için etkinlikler yapıyoruz, bazen şehrin en güzel partilerini düzenliyoruz :) Codeway çalışanlarından beklediği gibi şirket olarak da ne yaparsa en iyisini yapmaya odaklanmış bir şirket. Dolayısıyla etkinliklerimiz de çok eğlendiğimiz özgün ve adından söz ettiren etkinlikler oluyor. Böyle günlerde ekipçe birbirimize vakit ayırıyor, daha çok kaynaşılıyor, iç iletişimimizi arttırıyoruz. Ek olarak ekip içi iletişimimizi çok önem verdiğimiz birebir ve geri bildirim kültürümüz ile geliştirmeye, ekip arkadaşlarımıza paylaşma alanı açmaya, herkese söz hakkı tanıdığımızdan emin olmaya özen göstererek geliştiriyoruz.

Çalışanlarımıza iş alanlarının en iyi programlarına & etkinliklerine katılma olanağı sağlıyor, işi ile ilgili kendilerini geliştirebileceği eğitimlerde herkese özel bütçe ayırıyoruz. Kişiler dilerse mentorluk veya koçluk alabilme özgürlüğüne de sahip. Burada önemli olan kişilerin ihtiyaçlarına kulak verip destekleyici çözümler üretebilmek. Bazen bu süreci bireyselleştirerek yönetebilmek de bize çok fayda sağlıyor. Her birimizin veya her ekibimizin ihtiyacı farklı olabiliyor, sağlıklı şekilde tespit edip süreci esnek yöntemlerle tasarlayabilme noktasında aksiyonlar alıyoruz.

Özel Röportaj: Türkiye Teknoloji Ekosistemi Efsaneler ve Gerçekler Ussal Şahbaz

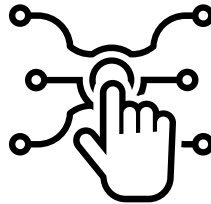
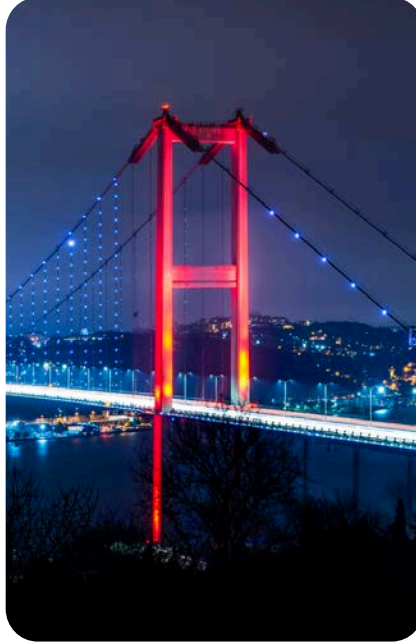


Efsane 1 – Türkiye genç bir ülkedir.

Hayır, Türkiye artık genç bir ülke değil. Ortanca yaş 2023'te 34'e yükseldi. Sadece beş yıl önce, 2018'de, bu sayı 32'ydi. 2010'lar'da genç ve dijital bir pazarız diye kendimizi sattığımız hikâyeler eskisi gibi anlamlı değil. Zira bizden daha genç ve dinamik olan birçok ülke son dönemde öne çıkmaya başladı. Örneğin Nijerya ve Hindistan'da ortanca yaş sırasıyla 17 ve 28. O nedenle demografik avantaj üzerine kurulu hikâyelere takılıp kalmamak lâzım.

Efsane 2 – Türkiye'de teknoloji işine cömert kamu kaynakları ayrılmaktadır.

Hayır. Teknolojiye cömert kamu kaynakları ayırıyoruz, ama bizden çok daha fazla kaynak ayıran yerler var. Son zamanlarda TÜBİTAK destekleri ve vergi kolaylığı gibi belli teşviklerle birçok fon kuruldu. ARGE merkezi ve teknopark avantajlarından faydalanan şirketlerin yatırım yükümlülükleri ekosistemi canlandırdı. Ancak bir de olaya mukayeseli bakmak lâzım. Mayıs başında Hazine ve Maliye Bakanı Mehmet Şimşek, yeni bir "fonların fonu" kurulacağını ve bunun için 50 milyon dolarlık bir kaynak ayrılacağını açıkladı. Geçen yıl Almanya, benzer şekilde çalışacak bir fon için 1 milyar avro kamu kaynağı ayırdığını duyurmuştu. Benzer şekilde bu yıl, Estonya da sadece savunma sanayii için 50 milyon dolarlık bir kamu fonu ayırdığını ilan etti.



Estonya'nın nüfusu 1 milyon. Bugün gelişen yapay zekâ ve iklim teknolojileri çok sermaye gerektiriyor ve bunun için çok büyük kaynaklara ihtiyaç var. 2010'ların fintek işlerinin aksine az maliyetle bu işleri büyütme mümkün değil.

Efsane 3 – Türkiye'de teknoloji işi kurmak ve büyütme ucuzdur.

Hayır, Türkiye'de teknoloji işi yapma maliyetleri düşük değil. Özellikle işgücü maliyetleri. Bunun iki nedeni var. Birincisi, yazılım sektörü için sınırlar COVID 19'dan sonra daha da silikleşti. Yazılımcılar, buldukları yerden dünyanın her yerine iş yapabiliyor. O yüzden de iyi nitelikli personelin ücretleri global olarak belirleniyor. İkincisi, son aylarda gittikçe reel olarak değerlendirilen TL artık bu avantajı ortadan kaldırıyor. Bu trendin daha da sürmesini bekliyoruz. Londra'da konuştuğum bir iş insanı, "Türkiye yerine Portekiz'den yazılımcı tutmayı tercih ediyoruz. Ücretler aynı ama hiç olmazsa kışın üç saate çıkan saat farkı yok." diyordu. İşgücü maliyetleri düşük değil ama Türkiye'de yaşam maliyetleri gittikçe yükseliyor. Teknoloji işinde çalışanların orta üst sınıf hayat standardında olduğunu varsayarak, iki önemli kaleme bakalım. Birincisi, yeme içme ve gezme. TÜİK'e göre 2024 Mart itibariyle 2023'te tüketici ortalama enflasyonu %50'yken restoran ve otellerin enflasyonu %71 olmuş. Gıda enflasyonu da %68'miş. İkinci önemli konu barınma.

Özel Röportaj: Türkiye Teknoloji Ekosistemi Efsaneler ve Gerçekler Ussal Şahbaz



İki senedir kiralara konan %25 artış sınırı bu maliyeti nispeten düşük gösteriyor. Tabii, aynı evde oturuyorsanız. Ama çocuğunuz varsa ebeveynlerinize ya da işinize yakın olmak istediğiniz için veya başka bir nedenle taşınmanız gerekirse yeni ev bulmak neredeyse imkansız. Yeni girilen evlerin kiralarındaki artışlar genel enflasyonun çok üzerinde. Barınma, beslenme ve gezmek orantısız bir şekilde pahalı hale geldi.

Teknoloji işinde çalışanlar çözümü kaçmakta buluyor. Bazıları, İstanbul'dan memleketimizin daha ucuz ve güzel yerlerine kaçıp uzaktan çalışım diyor. Ancak sahil beldeleri de kaçanların etkisiyle pahalılandı. Üstelik bir süre sonra buralardaki sosyal olanaklar tatmin edici olmuyor. Ofise düzenli gitmeyince ofis politikasının dışında kalmanın kariyer üzerindeki olumsuz etkileri ortaya çıkmaya başlıyor. Diğer seçenekse yurtdışına kaçmak. Dünyada teknoloji sektöründeki duraklama da yurtdışındaki işgücü talebini düşürdü. Bu ay gerçekleştirilen Avrupa Birliği Parlamentosu seçimlerinde de görüldüğü gibi aşırı sağ siyasetin yükselmesi, yeni göçmenlerin hayatını zorlaştıracak.



Yani hayat zor. Ama ülke olarak yeni bir hikâye yazmak zorundayız. Birçok olumsuzluğun dönemsel olduğunu dikkatten kaçırmayalım. 2000'lerin ikinci yarısında ve hatta 2010'ların başında Türkiye ekonomisi iyi giderken herkes kendini daha mutlu hissediyordu. COVID19 ile gelen tuhaf parasal genişleme, sonrasında küreselleşmenin sektöre uğraması ve faizlerin yükselmesi her şeyi bozdu. "Beklentilerimiz böyle değildi!" demeye başladık. Demek ki, beklentileri şartlara uydurmak gerekiyor. Şimdi ülkemizde makroekonomik istikrarın tesis edilebileceğine dair sinyaller almaya başladık. AB Merkez Bankası da ilk faiz indirimini gerçekleştirdi. Küresel anlamda bu eğilim devam ederse dünyada teknoloji işlerine yeniden para akmaya başlayacaktır. Yeni bir hikâye ile önümüzdeki yatırım devresinden payımızı almamız lâzım. Geçen sene ülkemizde teknoloji sektöründe yabancı yatırımcıların payı %10'a kadar düşmüştü. Bu, kabul edilebilir bir oran değil. Hem yabancı yatırımların artacağı hem de ülkemizdeki enflasyonun frenleneceği yeni denge kuruldukça çalışanların üzerindeki baskıların da azalacağına inanıyorum.

İstanbul ve Diğer İllerde Yaşam

76 şirketin katılımıyla

%78

İstanbul

%22

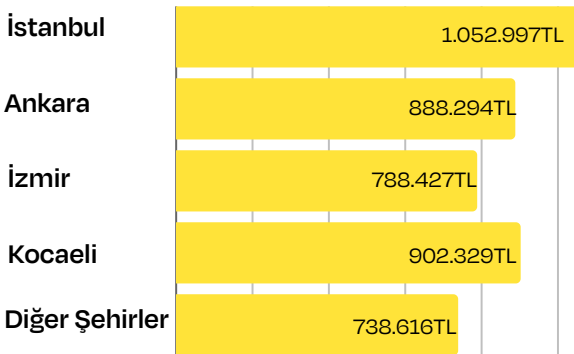
Diğer



2022 yılı Ocak ayında İŞKUR İş Gücü Piyasa Araştırması kapsamında açıklanan İstanbul'da 20 yaş ve üstü çalışan sayısı 3 milyon 60 bin civarında. Araştırmamızın 1. Bölümünde 76 şirketten topladığımız ücret verilerine baktığımızda, bu 76 şirketin çalışanlarının %78'i İstanbulda ikamet ediyor ve bu iş gücünün bir parçasını oluşturuyor. En son 2020 yıl sonunda yayımlanan Nüfus Sayım istatistiklerinde İstanbul'un genel nüfusunun 15.46 milyon olduğunu ve bu güncel rakamın 16 milyon bandını çoktan aştığı varsayıldığında, İstanbul yaşamaya en kalabalık ve en pahalı şehirler arasında kendini gösteriyor. Peki İstanbul'da bu kadar kalabalıkken ve enflasyonist dönem bu kadar ağır geçerken yaşam maliyetlerini nasıl etkiliyor?

İstanbul Planlama Ajanası tarafından 2024 Şubat ayında açıklanan 4 kişilik bir ailenin aylık yaşam maliyeti 55.321 TL olarak görülüyor. Bir önceki aya göre %4,26 artan bu oran hem iş gücüne katılan yeni mezunları hem de kariyerinin erken yıllarında olan profesyonelleri bir hayli zorluyor. Şirketlerin Çalışma Düzeni Politikaları bağlamında fırsat bulan yeni mezunlar ve yeni profesyoneller, İstanbul'a yakın çevre illerde kendilerine yeni yaşam alanları kuruyor. Artan maliyetler, aynı zamanda yeteneklerin yurt dışına göç etmesine ve ücret politikalarında bu durumu göz eden şirketlere geçmesine eğilim sağlıyor. Ücret bantlarında da bu artan yaşam maliyetinin etkisini görmek mümkün.

En Kalabalık Şehirlerin Yıllık Ortalama Ücret Dağılımı



Melon 2024 Ara Dönem Ücret Araştırması verilerine göre yapılan bağımsız t-testi analizinde, İstanbul'daki yıllık ortalama ücretin diğer şehirlerdeki ortalama yıllık ücretten anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($t(20,163) = 149.391, p = .000$). Ayrıca, rol ve seviyenin etkisini incelemek için yapılan kovaryans analizi, şehir ($F(1, 16,325) = 18.877, p < .001$) ve rol ($F(1, 16,325) = 234.430, p < .001$) faktörlerinin ücret üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Şehir ve rol etkileşimi de anlamlı bulunmuştur ($F(1, 16,325) = 32.023, p < .001$).

Sonuç olarak, şehirler arasındaki ücret farkları önemli olsa da rol ve seviyenin de önemli bir etkisi vardır.

Yeni Mezun Özel Analizi



Yeni Mezun (PRO) rollerinin rol gruplarına göre dağılımı

Yazılım rolleri için yeni mezun seviyesinden giriş seviyesine geçişte ücretlerde ortalama %39'lük bir artış olduğu görülmektedir.

%39

Yeni mezun seviyesinden giriş seviyesine geçişte bütün roller için ücretlerde ortalama %34'lük bir artış gözlenmektedir.

%34

Araştırmaya katılan şirketlerde tüm yeni mezun seviyesi çalışanları arasındaki en kalabalık rol grubunu Müşteri Başarısı Uzmanları oluştururken, en az yeni mezun DevOps/DevSecOps Mühendisi rolünde görülmüştür.

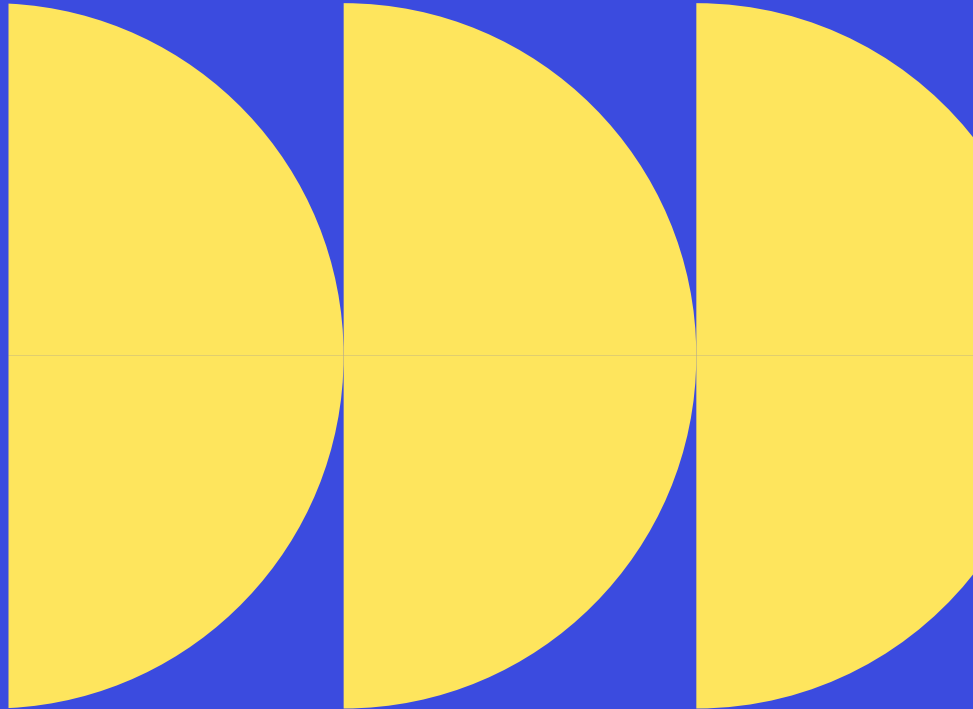
Melon olarak 6 yıldır düzenlediğimiz ve toplamda 5 profesyonel ve 5 yönetsel olmak üzere 10 seviyeyi içeren ücret araştırması çalışmalarımıza bu yıl yeni bir kategori olarak PRO-Yeni Mezun seviyesini ekledik. Bu eklemenin nedeni, şirketlerin yeni mezun ücretlerini belirlerken referans noktalarına ihtiyaç duymasından ve ilk bir yılın ardından ücretlerdeki artış eğilimlerini daha iyi anlamak istemeleridir. PRO-Yeni Mezun seviyesinin, işverenlerin başlangıç ücretlerini adil ve rekabetçi bir şekilde belirlemelerine yardımcı olacağına ve kariyerlerinin başlangıcındaki çalışanlar için daha şeffaf bir ücretlendirme politikası oluşturulmasını sağlayacağına inanıyoruz.



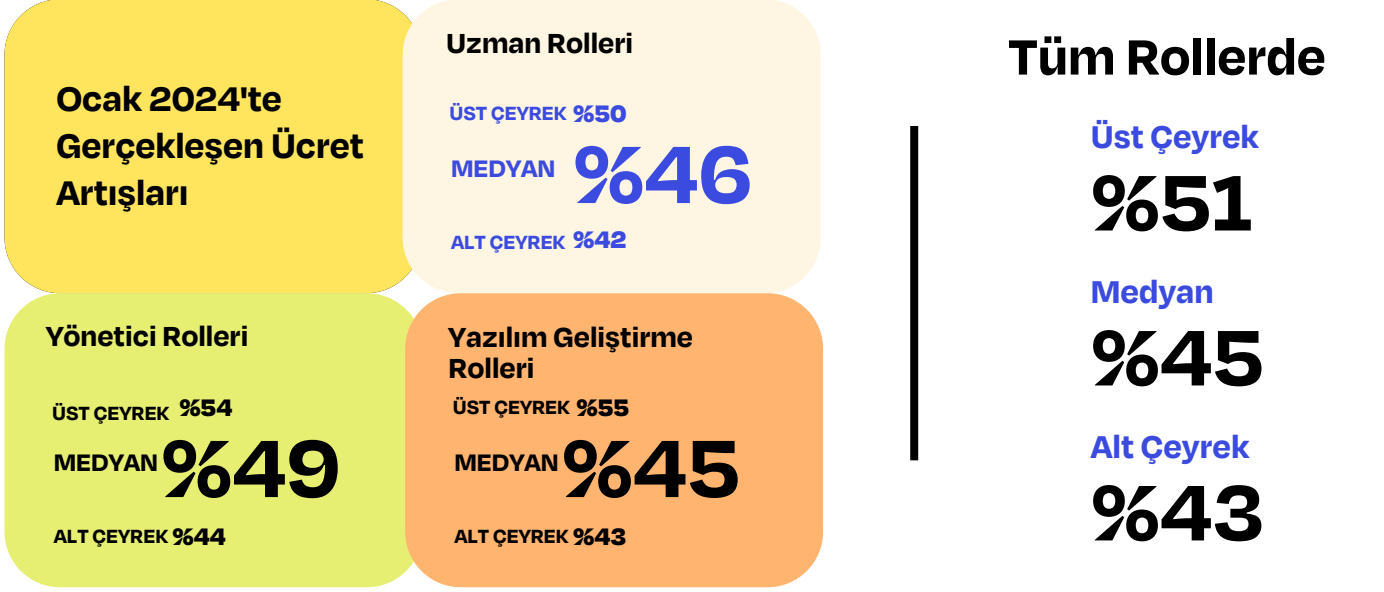
04

Ücretlendirme Stratejileri ve Ücret Artış Planları

- 2024 İlk yarısında Planlanan/Gerçekleşen Ücret Artışları
- Ücret Verilerine Göre Roller Arası Geçiş Oranlarının Dağılımları
- Enflasyonist Ortamda Ücret Stratejisi



2024 Ocak Gerçekleşen Ücret Artışları



Aralık 2023'te katılımcılarımızdan topladığımız planlanan ücret artış planları ile Ocak 2024 itibariyle gerçekleşen ücret artışları kıyaslandığında sadece yazılım rollerindeki medyan ve alt çeyrek aynı kalmıştır. Uzman ve Yönetici rollerinde alt çeyreklerde %2 ila %6 arasında, medyanda %1 ila %3 arasında ve üst çeyrekte %2 ila %5 arasında artış görülmüştür.



2023 yılı boyunca yazılım rollerinde gördüğümüz uzman ve yönetici rollerine kıyasla daha yüksek ücret artış oranları, 2024 ilk çeyrekte yapılan Yıl Başı ücret artışı ile etkisini belirli oranda kaybetmiştir.

Şirketler tarafından benimsenen en iyi teknoloji yeteneklerini işe alma politikası ve bu rollerdeki yüksek talep, şirketlerin bütçelerine de aynı önemde yansımıştır. Şirketler, içeride kurdukları adil ücret politikaları koruma konusunda zorluk yaşamaktadır.

2023 yıl sonunda açıklanan "Asgari Ücrete Tek Artış" yaklaşımı, şirketlerin bu dinamikte ücret politikalarını adil tutabilmek adına zorlayıcı bir etmen daha olabilir.

Teknoloji sektöründeki iş değiştirme oranları ve bu süreçte adaylar tarafından dile getirilen yüksek ücret beklentileri, şirketlerde piyasanın konumuna dair farklı algılar oluşturabilir.

Bu bağlamda en sağlıklı yaklaşımın, ücret pazarında gerçekleşen araştırmaların sonuçlarının sıkı takibi ve adayların rol ve yetkinlik değerlendirmelerinin hem şirket içerisindeki ücret politikalarıyla hem de takip edilen bu araştırma sonuçlarıyla karşılıklı kıyaslanarak devam edilmesi olacaktır.

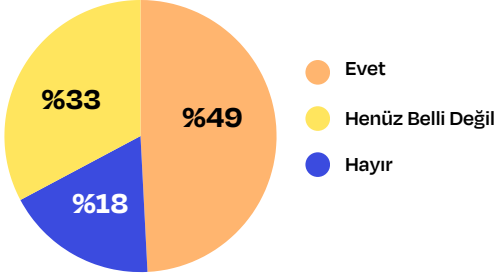
Melon olarak 2024 senesinde teknoloji sektöründe araştırma katılımcılarımıza bu bağlamda yön göstermeye devam edeceğiz.

2024 Temmuz Planlanan Ücret Artışları

2024 Ara Dönem (Temmuz) için bir ücret artış planınız var mı?

61 şirketin katılımıyla

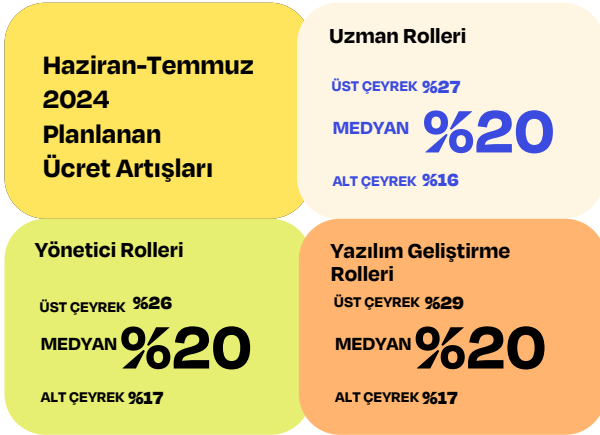
(Döviz Ödeyen Şirketler Hesaplama Dışında Tutularak)



%33
Her 3 şirketten 1 tanesi ara dönemde ücret artışı planları konusunda net değil.

2024 Ara Dönem için Artış Planlayan Şirketlerin Ücret Artış Planı Oranları

Artış yapacağını belirten 30 şirketin yanıtıyla, Haziran-Temmuz 2024 itibarıyla planlanan ücret artış oranları (Döviz Ödeyen Şirketler Hesaplama Dışında Tutularak)



Tüm Rollerde 2024 Ara Dönemi için Artış Planlayan Şirketlerin Ücret Artış Planı Oranları

Artış yapacağını belirten 30 şirketin yanıtıyla, Haziran-Temmuz 2024 itibarıyla planlanan ücret artış oranları (Döviz Ödeyen Şirketler Hesaplama Dışında Tutularak)

Üst Çeyrek
%25
Medyan
%20
Alt Çeyrek
%15

Belirsizliğin Etkisi: Asgari Ücret Artışı, Artan Maliyetler ve İş Fırsatlarının Azalması

Asgari Ücret Artışının Belirsizliği

2024 Temmuz dönemi için asgari ücret artışı konusunda belirsizlik sürmektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin %33'ü ücret artış planları konusunda henüz net bir karar vermemiştir. Bu durum, ekonomik dalgalanmalar ve öngörülemeyen piyasa koşullarından kaynaklanmaktadır. Son 6 ayda enflasyonun %20'nin üzerinde gerçekleşmesi, işverenler için maliyetleri artırmaktadır. Artan çalışan maliyetleri, işverenler üzerinde ciddi baskı yaratmakta ve finansal planlamalarını zorlaştırmaktadır. Artış yapmama kararı veren şirketler de bu kararın yaratacağı olumsuz etkiden endişe etmektedir.

Çalışanlar Üzerinde Belirsizlik ve Motivasyon Sorunları

Ücret artışı konusundaki belirsizlik, enflasyonist ortamla mücadele eden çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Belirsizlik, çalışanların geleceğe dair endişe duymasına yol açmaktadır. Bununla, hem dünyada hem Türkiye'de süregelen ekonomik zorluklar ile birlikte işsizlik oranının yükselmiş olması, çalışanlar açısından daha iyi koşullarda iş bulabilme fırsatlarını azaltmıştır.

Ücret Artışı Kararlarınızı Verirken

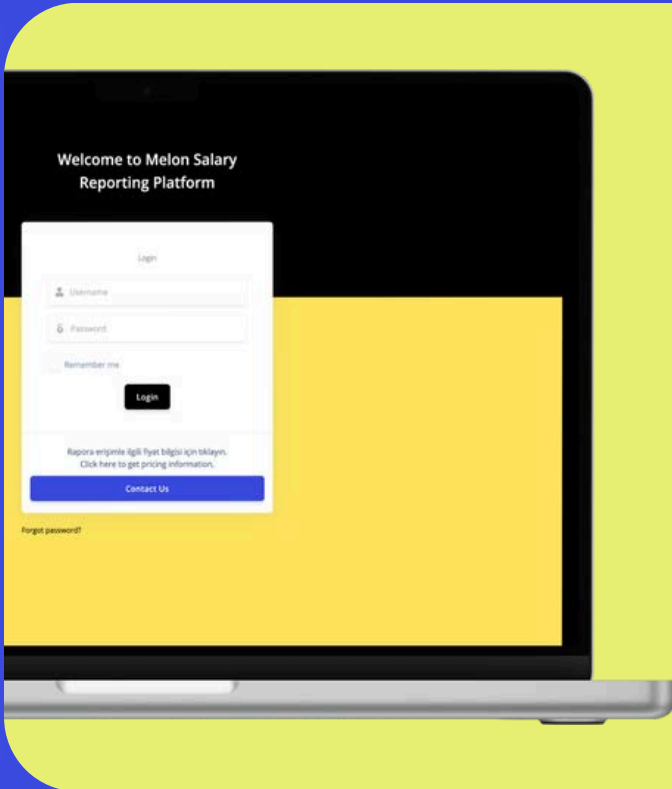
Ücretleriniz pazarın neresinde?

Ücret artış planlarınızı oluştururken, sağladığımız pazar ücret artış oranları sizin için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir. Ancak, herhangi bir ücret artışı planlaması yapmadan önce, şirketleri rollerinin pazardaki konumunu detaylı bir şekilde analiz etmesini tavsiye ediyoruz.

Melon - Endeavor Türkiye ücret araştırmaları, teknoloji sektörüne özgü bir iş eşleştirme metodolojisi kullanarak 76 rol ve 10 seviye için ücret değerlerini toplamakta ve bu değerleri pazarın 4 farklı yüzdelik dilimlerine göre raporlamaktadır.

Bu verilere ulaşarak şirketinizdeki her bir rol için pazarla karşılaştırma yapmanız, bu karşılaştırmadan çıkan farklılıkları belirlemeniz ve ardından ücret artışı kararlarınızı vermeniz, adil ve pazar koşullarına uyumlu bir ücret politikası geliştirmeniz için önemlidir.

Böyle bir yaklaşım, hem çalışan memnuniyetini artırır hem de şirketinizin sektördeki rekabetçi konumunu güçlendirir.



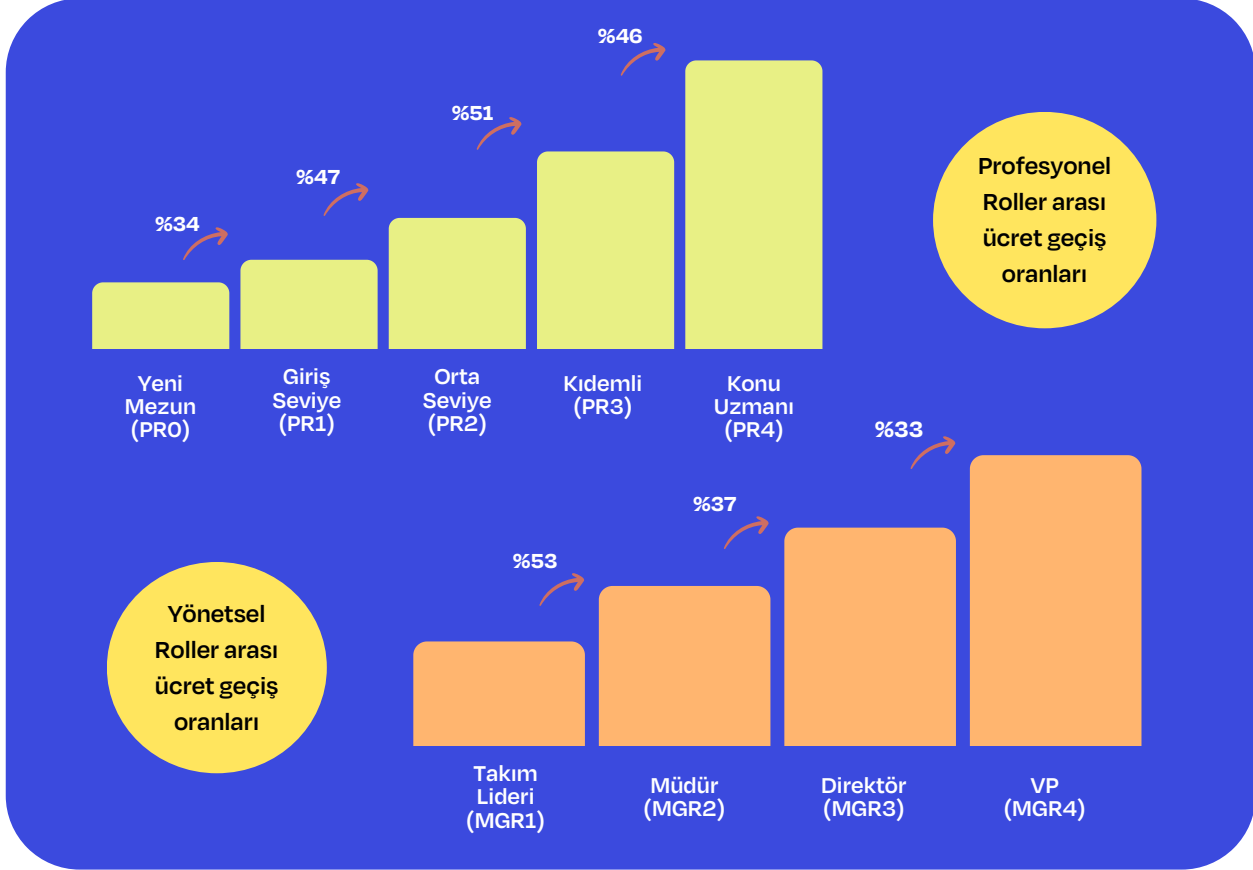
TÜRKİYE TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ
ÜCRET ARAŞTIRMASI
ARA DÖNEM: Mayıs 2024

76 rol ve 10 farklı seviye için
16000'den fazla veriden oluşan
Melon 2024 Ara Dönem Ücret
Araştırması'na erişmek için bize
ulaşabilirsiniz.

Bize Ulaşın

Ücret Verilerine Göre Roller Arası Geçiş Oranlarının Dağılımları

Ücret araştırmasında raporlanan verilerin ortalamasına göre yaklaşık oranlar belirtilmiştir.



Geçtiğimiz sene ilk defa raporladığımız seviyeler arası geçiş oranları bu sene farklı bir dinamik gösteriyor. Yukarıdaki grafikte görünen, profesyonel rollerde "Giriş Seviye" bir rolden "Orta Seviye" bir role geçiş oranı geçen seneye oranla %23 düşerken, "Kıdemli Seviye" bir rolden "Konu Uzmanı" bir role geçerken bu oran yine geçen seneye oranla %11 yükseldi. Bu bağlamda ücret pazarında yükselen giriş seviye ücretler, orta seviye ücret bantlarını sıkılaştırırken, orta seviyeden üst seviyeye geçen çalışanlar bu bağlamda daha yüksek artış oranları alıyor oldu. Yönelimsel rollerde de seviye geçişlerinde genel %10-%12'lik bir düşüş gözlemleniyor. Geçtiğimiz sene "Müdür" seviyesinde bir rolden "Direktör" seviye bir role geçiş oranı %50 iken, bu sene bu oran %37 olarak ve "Direktör" seviyesinden "VP" seviyesine geçiş %33 olarak görülüyor.

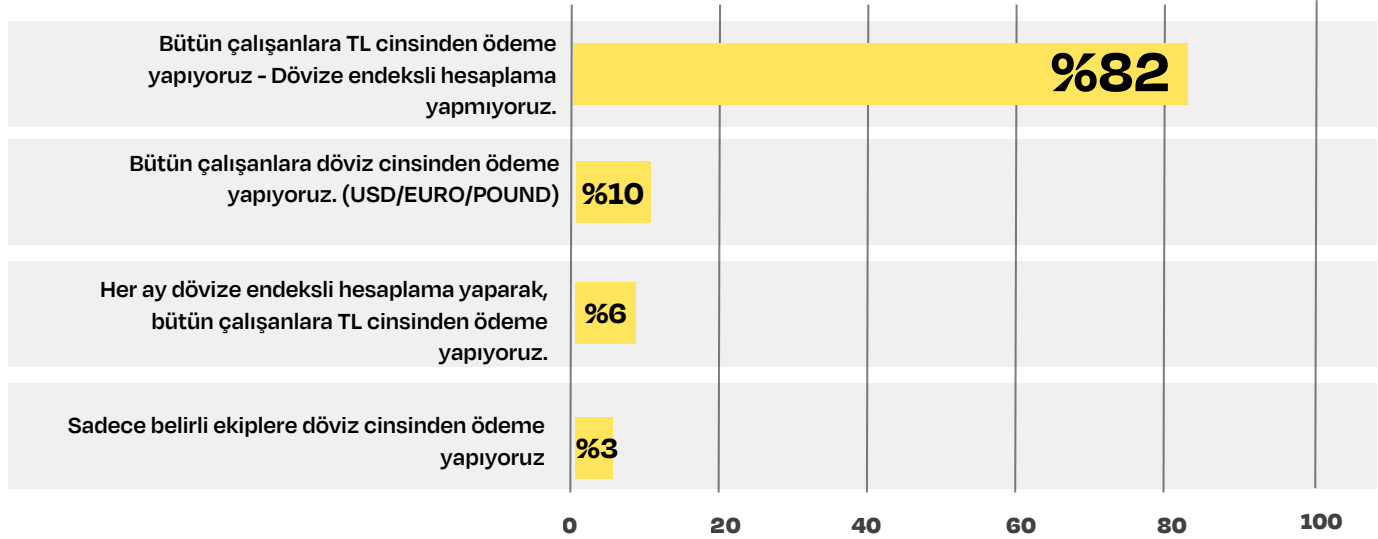


Enflasyonist Ortamda Ücret Stratejisi

71 şirketin katılımıyla

Döviz endeksli ücret ödemeleri devam ediyor.

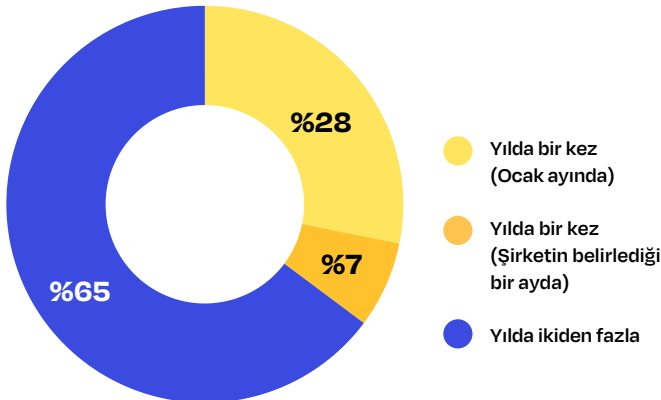
Ücret ödemelerinde hangi para birimini kullanıyorsunuz?



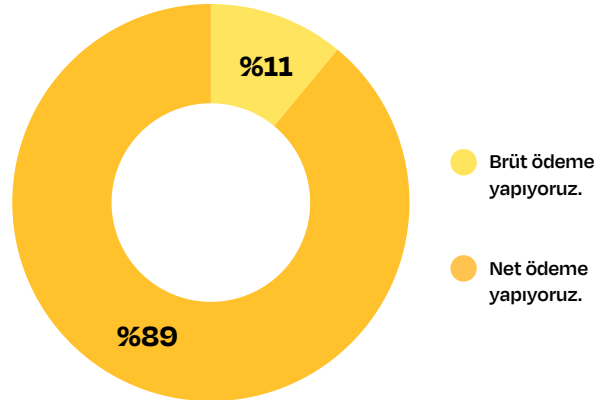
%18

Araştırmaya katılan şirketlerin neredeyse 5'te 1'i ücret ödemelerinde döviz baz alıyor. Döviz bazlı ödeme yapan şirketlerin %45'i Yazılım ve SaaS sektöründe faaliyet göstermektedir.

Ücret artışlarını tüm rolleri kapsayacak şekilde ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz?



Şirketinizde ücretlendirme yöntemi nasıldır?



05

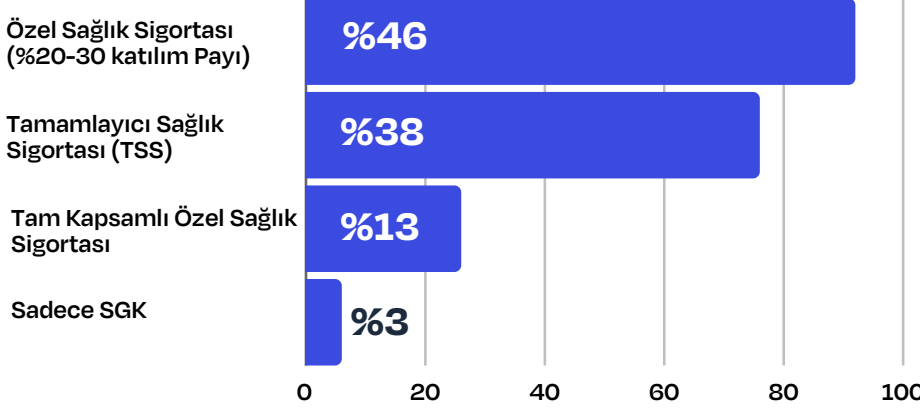
Yan Hak Politikaları

- Özel Sağlık Sigortası
- Yemek Kartı
- Şirket Aracı
- Prim Modelleri
- Satış Primi ve Senelik Toplam Gelir
- Kar Paylaşım Planları

Özel Sağlık Sigortaları

71 şirketin yanıtıyla

Şirketinizde hangi sağlık sigortasını uyguluyorsunuz?

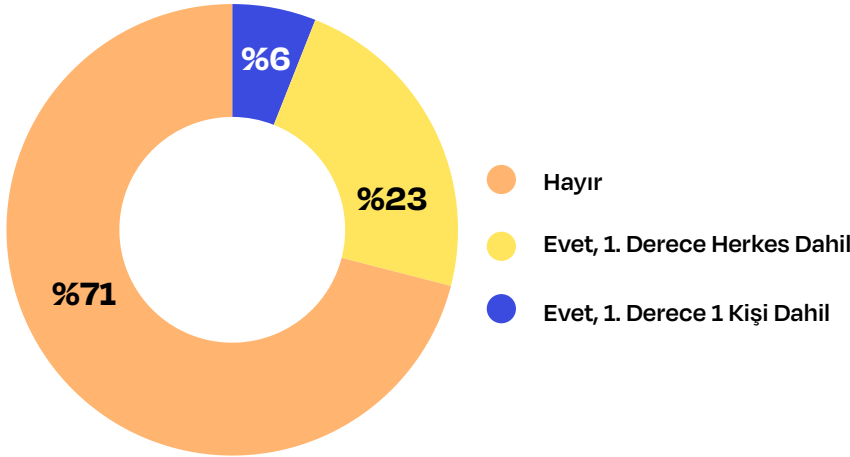


%97



Çalışanlarına tamamlayıcı sağlık sigortası ya da özel sağlık sigortası sağlayan şirket oranı

Özel sağlık sigortası aile üyelerinden birini ya da birden fazla aile üyesini de kapsıyor mu?



%71

Tamamlayıcı sigorta ya da özel sağlık sigortası sağlayan şirketlerin %71'i çalışanın birinci derece aile fertlerini kapsamıyor.

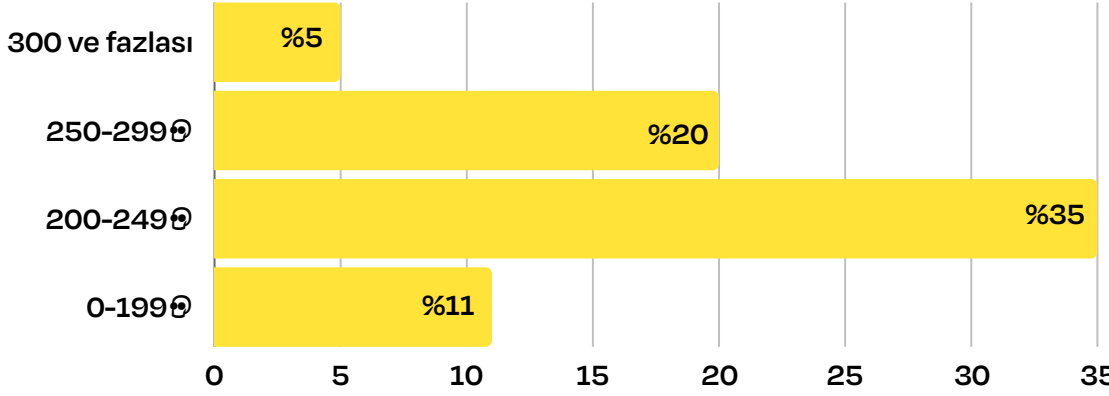
Özel sağlık sigortaları uzun yıllardan beri yan hak listelerinin vazgeçilmez bir ögesi. Çalışanlarının sağlık ve refahını desteklemeye odaklanan birçok şirket, özel sağlık sigortalarını çalışanlarına sundukları bir avantaj paketi olarak değerlendirerek bunu rekabet avantajı sağlamak ve yetenekli çalışanları çekmek için etkili bir yöntem olarak gördüler. Çalışanların konuya bakışları yıllar içerisinde evrildi, özel sağlık sigortası her geçen gün bir yan hak olmaktan çıkıyor ve hijyen faktörü olmaya doğru ilerliyor. Bu da işverenleri rekabet avantajı yaratma anlamında çok daha kapsamlı paketler sunmaya yöneltiyor. Son yıllarda özel sağlık sigortalarının psikolojik desteği ve bütünsel esenlik odaklı farklı uygulamaları kapsamaya başlaması da bu durumla yanından ilgili gibi görünüyor.

Yemek Kartı Ödemeleri

71 şirketin katılımıyla

Yemek kartı için günlük ödeme tutarınız nedir?

Ankete katılan şirketler, kendi sağladıkları aylık tutarı 22'ye bölerek elde ettikleri verileri girmiştir.



Yemek desteği sağlamayan şirket sayısı: 2

%62

Resmi tatil ve izin günlerini aylık ödenecek tutardan düşmeyen şirketlerin oranı

225 TL

Resmi kurumlar tarafından açıklanan 2024 yılı için açıklanan KDV dahil günlük yemek ücreti miktarı 187 TL olup pazar ortalamasından aşağıda seyretmektedir.

%88

2023 sene sonunda 121 TL olarak belirlenen medyan yemek ücreti Haziran 2024 itibariyle %88'lik artışla medyanda 225TL'ye yükselmiş durumda. Alt Çeyrekte bu oran 170 TL olurken, Üst Çeyrekte günlük yemek desteği 250 TL oldu.



Yemek kartı ödemelerini her sene düzenli olarak yorumlarken kıyaslama yaptığımız hızlı tüketim ürünlerinden Hamburger Menü fiyatları bu sene 200 - 220 TL bandında yer alıyor. Resmi kurumlar tarafından açıklanan günlük yemek ücreti 187 TL bu tutarın altında kalırken, son 2 senedir ilk defa şirketler tarafından açıklanan ortalama yemek kartı ücretleri bu tutarın üstünde bulunuyor. 2024 Ara dönemde aldığımız yemek kartı ücretlerinde taban destek 112 TL iken tavan destek 400 TL oluyor.

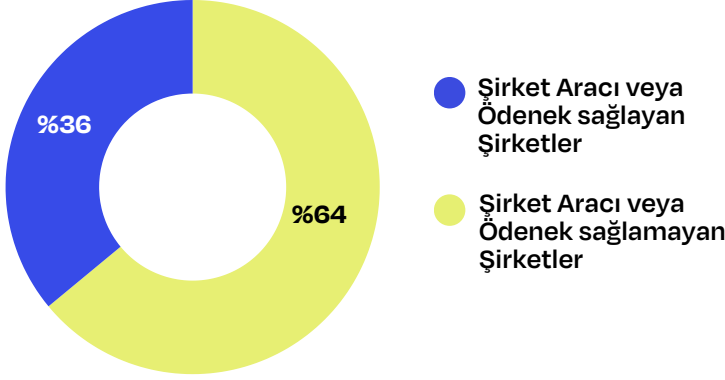
Gün geçtikçe pek çok şirketin yan hak politikalarına da dahil olan "Sağlıklı Beslenme" rutinleri bağlamında yemek kartı ücretlerinin bu Türk menü fiyatlarında pazar ortalamasının altında kalmamasını ve çalışanların bütünsel iyi olma hallerini desteklemesi gerektiğini düşünüyoruz.



Şirket Aracı

70 şirket verisiyle

Tüm rollerde şirket aracı sağlanan veya ödenek verilen çalışan oranı



9/10

Şirket aracı veya ödenek sağlayan şirketler içerisinde araç sağlanan çalışan oranı %90 iken, ödenek sağlanan çalışan oranı %10'dur.



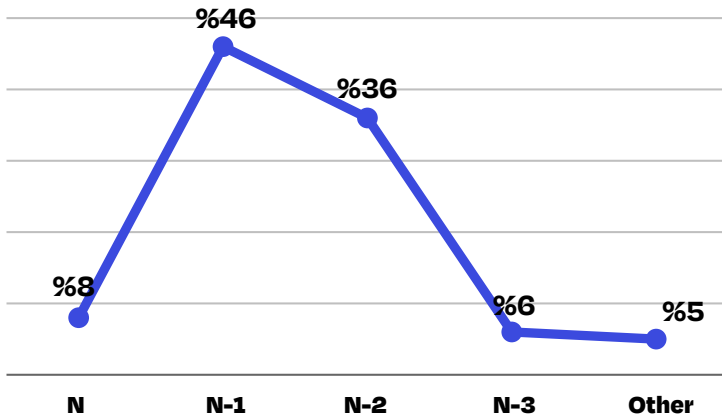
Araştırmada verisi bulunan direktör ve üstü seviye çalışanların %55'ine şirket aracı sağlanırken, %11'ine sadece ödenek sağlanmaktadır.

%55

%49

Araç desteği sağlayan şirketlerde araç sağlanan çalışanların %49'unu Satış rolleri oluştururken, bu oranı %11 ile Donanım ve %10 ile Yazılım rolleri izlemektedir.

Şirket araçlarının organizasyon hiyerarşisine göre dağılımı (Satış Dışı Rollerde)



Şirketler, organizasyon hiyerarşisine göre çalışanlara araç veya ödenek desteği sağlamaya devam ediyor.

Satış dışında kalan tüm roller için araç desteği büyük oranda yönetici seviyelerinde yoğunlaşmaktadır.

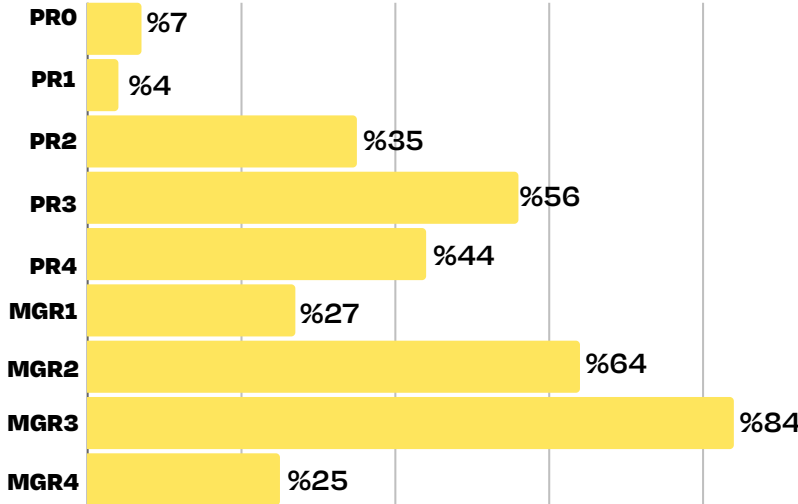


Şirket Aracı - II

70 şirket verisiyle

Satış rolleri için seviyelere göre araç veya ödenek verilen çalışan oranı

(Araç veya ödenek alan çalışan/seviyedeki toplam çalışan sayısı)



Araç ve ödenek destekleri satış rolleri için düzenlenen ücret paketlerinde önemli bir yere sahiptir.

Bu roller için, her seviyedeki toplam çalışan sayısı ile ödenek veya araç desteği alan çalışan sayısına oranlandığında en çok araç veya ödenek desteği alan seviyenin %84 ile direktör seviyesinin olduğu görülmüştür.

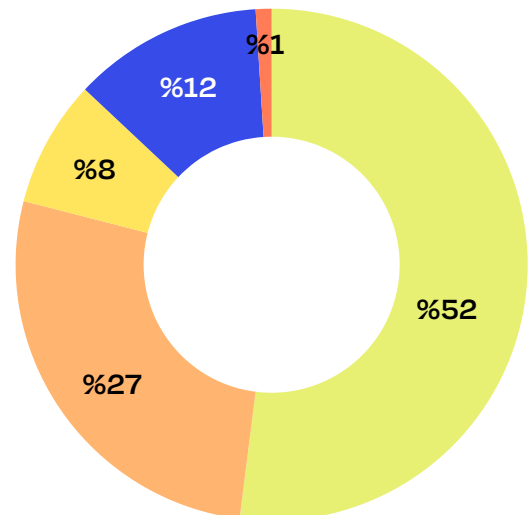
Satış rolleri içinde ödenek alan her 3 çalışandan 2'si yönetim seviyesinde çalışmaktadır.



Araç desteği için verilen araçlar arasında tüm roller için en popüler marka Toyota iken bu markayı sırasıyla Volkswagen, Audi ve Renault izlemektedir. Ödenek için ise verilen ortalama yıllık miktarın 121.000 TL olduğu görülmektedir.

Satış rolleri için şirket araçlarının rollere göre dağılımı

Satış rollerinde şirket araçlarının %52 ile en yoğun şekilde Account Management rolündeki çalışanlara verildiği gözlenirken bu rolü %27 ile Channel Sales izlemektedir.

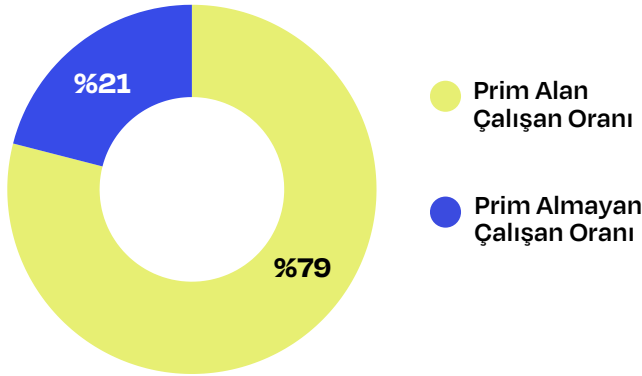


Prim Ödemeleri

70 şirketin katılımıyla

Raporda verisi bulunan tüm çalışanlardan prim alanların oranı

Rol ayrımı olmaksızın



Yönetici seviyesinde raporlanan tüm rollerde prim sisteminden yararlanan yönetici oranı %78 iken, ortalamada sağlanan prim oranı yıllık ücretin %21'i.

Profesyonel seviyede raporlanan tüm rollerde prim sisteminden yararlanan çalışan oranı %79. Prim sisteminden yararlanan çalışanların ortalama prim oranı yıllık ücretin %15'i.

Performans Primi

%83

Yazılım Geliştirme, Veri ve Ürün rollerinde, performans primi alan çalışan oranı %83'tür.

%69

Müşteri Başarısı (Customer Success) Ekipleri için prim modelinden yararlanan çalışan oranı %69'dur.

%84

İK, Pazarlama, Finans, İdari İşler, Proje, Operasyon ve Tasarım ekipleri için prim modelinden yararlanan çalışanların oranı %84'tür.

%15

Yazılım Geliştirme rollerine uygulanan yıllık performans primi ortalaması (yıllık baz ücret üzerinden). Bu senenin verileri yazılım ekipleri ve diğer ekiplerin bazları arasındaki farkın azaldığına işaret etmektedir.

%14

Customer Success rollerine uygulanan yıllık performans primi ortalaması (yıllık baz ücret üzerinden)

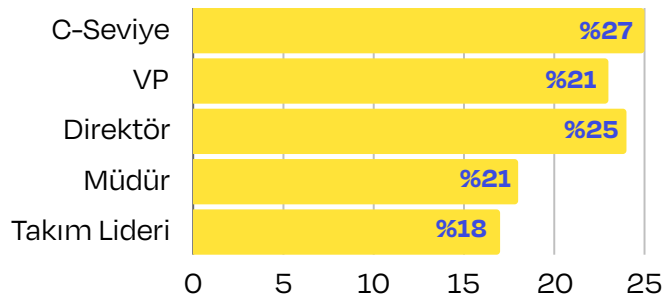
%16

Tüm bu ekiplerdeki rollere uygulanan yıllık performans primi ortalaması (yıllık baz ücret üzerinden)

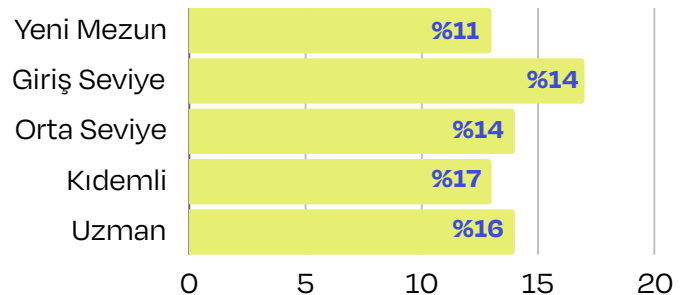
Kariyer Seviyelerine göre Prim Oranları

(Yıllık baz ücret üzerinden)

Yönetsel Roller



Uzman Roller



Satış Primi ve Senelik Toplam Gelir

%57

Satış rollerinde bulunan çalışanlardan, satış primi alanların oranı

%38

Raporlanan satış rollerinin yıllık ortalama satış primi oranı

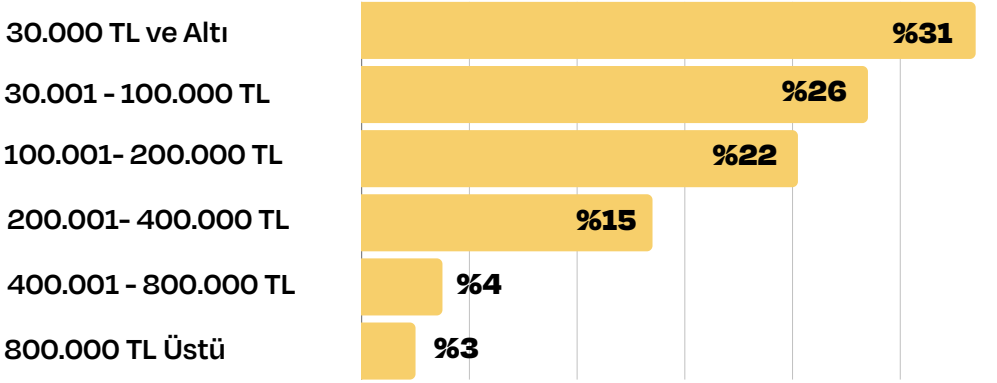
%19

Success rollerine verilen yıllık satış primi oranı

2023 Sene sonunda yayımladığımız raporda, "Satış Rolü olmasına rağmen Satış Primi Almayan" çalışanların oranını %20 olarak raporlamıştık.

Yıllık baz ücret dışında kalan prim tutarlarının dağılımı

(Performans primi, satış primi, kar paylaşımı toplamı)



Yan haklar, prim, kar paylaşım veya hisse paylaşım modelleri çalışanların, aylık baz ücretleri ile senelik gelirleri arasında belirgin farklar oluşmasına sebep oluyor.

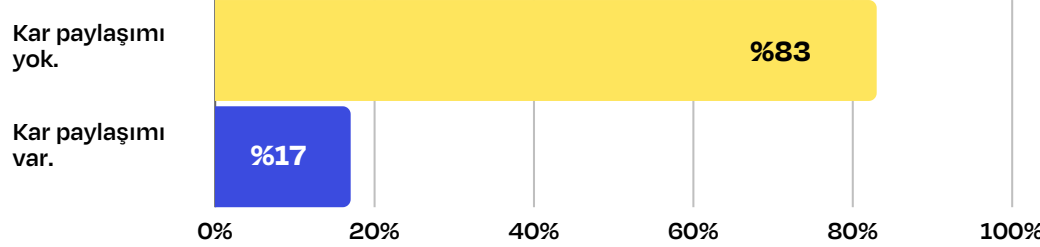


Çalışanlarınız ile senelik ücret artışlarını konuşurken sene boyunca yapılan ücret artışlarına ek olarak, kişinin senelik toplam geliri üzerinden büyük resmi göstermenizi öneririz.

Kar Paylaşım Planları

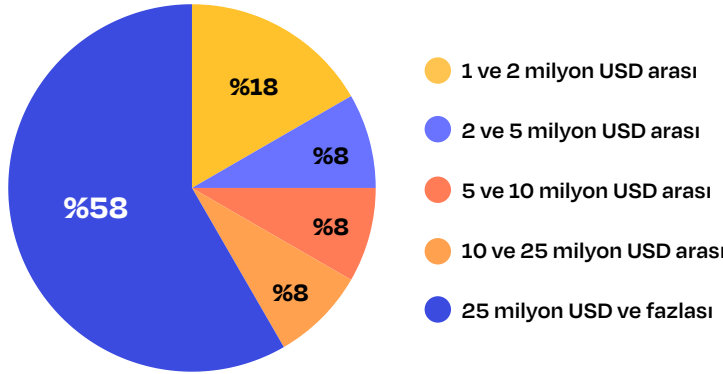
70 şirketin yanıtıyla

En az bir çalışanı kar paylaşımından yararlanan şirketlerin oranı



Kar paylaşımı yapan şirketlerin yıllık gelir aralığı

12 şirketin yanıtıyla

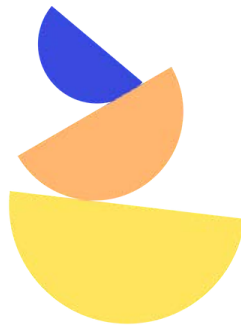


%58

Kar paylaşımı yapan 12 şirketten %58'inin yıllık gelir aralığı 25 Milyon USD ve daha fazlası kategorisinde iken, %18'i 1 ve 2 milyon USD arasında.

%97

Çalışanların %97'sinin kar paylaşımından yararlanmadığı gözlenmiştir.



%78

Kar paylaşımı yapan şirketler arasında kar paylaşımından yararlanan çalışanların %78'ini yönetim seviyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır.



Çalışanlarınıza sunduğunuz toplam ücret paketlerini sektörler ve şirketlere göre ayrılabilen **Peer Grup özelliği** ile doğru şekilde karşılaştırın.

[Bize Ulaşın](#)

06

Yazılım Geliştirme Rollerindeki Ücretlendirme Yaklaşımları



Yazılım Geliştirme Rollerinin Ücretleri

01

Tüm yazılım geliştirme rolleri arasında, giriş seviye rollerde pazar ortalamasında en yüksek ücreti alanlar sırasıyla;

- AI mühendisleri,
- Mobil Geliştiriciler
- Full-stack geliştiriciler

2023 Sene Sonu dönemine kıyasla AI mühendisi ücretlerinde bir yükseliş gözlenirken, hala en yüksek ücret alan yazılım rollerinden olmalarına rağmen, Full-stack geliştiricilerde tam tersi bir düşüş görülmektedir.

02

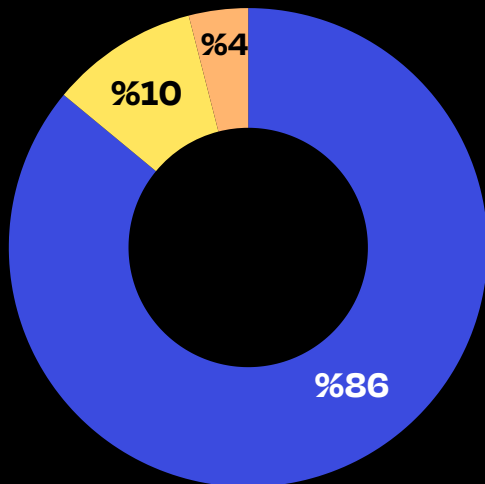
Giriş seviye yazılımcıların ücretleri pazar ortalamasında ücret veren şirketlerde ortalama aylık net 35.000 TL - 49.000 TL arasında değişirken, kendisini pazar ortalaması üstünde konumlandıran şirketlerde bu miktar 36.000TL - 57.000TL arasında değişmektedir.

03

Tüm yazılım geliştirme rolleri arasında, giriş seviye rollerde pazar ortalamasında en düşük ücret alanlar sırasıyla; Yazılım Test Uzmanları, Frontend Geliştiriciler ve Kalite Güvence Mühendisleridir.

04

Software rollerinde giriş seviye ücretlerden, 3+ yıl deneyimli orta seviye ücretlere geçişlerde büyük değişimler gözlenebilmektedir. Giriş seviyelerden orta seviyelere geçişler için ortalama %45 oranında bir artış gözlenirken, orta seviyeden kıdemliye geçişte bu oran %52'ye ulaşmaktadır.



Yazılım rollerine yapılan ücret ödemeleri

- Direkt dolar cinsinden ödeyen
- Doları baz alarak TL cinsinden ödeyen
- Dolara endeksli hesaplama yapmayan

Yazılım Geliştirme Rollerine Dair Özel Analiz

Son bir yıllık periyotta yazılım alanında ücret artışlarının arttığı gözlenmektedir. İki dönemde de raporlanan rollerin %41'inde %100'ü aşan bir artış görülmektedir.

2023 Ara Dönem araştırmasına oranla en çok artışlar Yazılım Geliştirme Müdürü ve Teknoloji Müdürü rollerinin direktör seviyelerinde gözlenirken bunu Full-Stack Geliştiricilerin Orta ve Kıdemli seviyelerinin takip ettiği belirlenmiştir.

En az değişim Back-End rolünün müdür seviyesinde gözlenirken tüm yazılım rolleri özelinde, piyasanın son bir yıl içerisinde ortalama olarak %93 ilerlediğini söyleyebiliriz.

Örnek: Mid Seviye Yazılım Rolü Medyan Değerleri Mayıs 2023'den itibaren net ücretlerde son 1 yıllık artış

Seviye ve rol	Mayıs 2023	Kasım 2023	Mayıs 2024
Mid Seviye Backend Developer	Net 32.910 TL	Net 40.000 TL	Net 59.335 TL
Diğer Roller

↑ %80

↑ ?



TÜRKİYE TEKNOLOJİ SEKTÖRÜ
ÜCRET ARAŞTIRMASI
ARA DÖNEM: Mayıs 2024

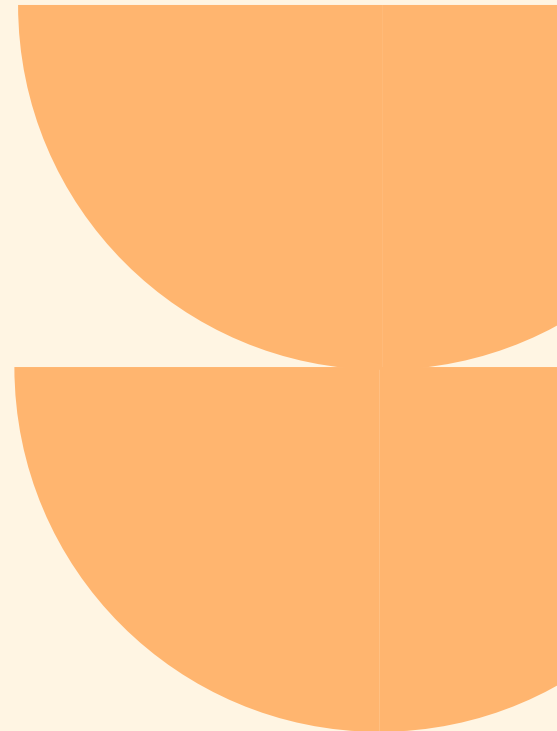
76 rol ve 10 farklı seviye için 16000'den fazla veriden oluşan Melon 2024 Ara Dönem Ücret Araştırması'na erişmek için bize ulaşabilirsiniz.

[Bize Ulaşın](#)

07

Dijitalleşen Dünya, Organizasyon ve Yetenek Gelişimi

- Yönetici Etkinliği ve Liderlik
- İnsan ve Kültür Konularında Yapay Zeka
- Organizasyonel Başarının Anahtarı: Ne Yöne Koştuğunu Bilen Organizasyon Olmak



Modern Dünyada Etkin Liderlik

LEAD UP

Melon olarak bir süredir liderliğin odağımızda olduğunu biliyorsunuz. Çalışanı şirkette tutan, her bireyi çalışırken tatmin hissettiren hijyen faktör ücret olsa da şirketlerde işten ayrılmamanın başlıca sebebinin birinci yönetici ile ilişki olduğunu ve bu yüzden liderin önemini her zaman devam edeceğini çokça vurguladık. Bununla beraber etkin lider, işi sonuca götüren, dengeyi koruyabilen, çalışanını işe ve şirkete bağlı tutan lider nasıl olur bununla ilgili dünyadaki yaklaşım ve algı da tabii ki değişen dünya ile birlikte evriliyor.

Biraz geçmişe doğru baktığımızda, liderliğin geçmişte daha çok otorite ve yönetim becerilerine dayanan bir kavram olduğunu görüyoruz. Yönetmek, orkestrasyon, aynı bir komutanın ordusunu yönetmesi gibi bir beklenti ve benzetmelerin kapısını açıyor. Zamanla organizasyonların da askeri düzen örneğinden çıkıp daha hiyerarşiden uzak, herkesin elini taşın altına koyabildiği, deneyim seviyesi farketmeksizin sesinin duyurabildiği bir yer haline geldiğini keyifle gözlemliyoruz. Özellikle bizim de yakın çalıştığımız teknoloji şirketleri ve start-up'lar bu yaklaşımdaki şirket yönetiminin yayılmasında öncü olurken, bu yaklaşım dünyada büyük kurumlarda da beklenti haline gelmiş durumda. Çalışanın liderden beklentisi de evrildi, organizasyonun liderden beklentisi de evrildi.

Peki o halde modern liderden beklenti ne yönde değişti? Etkin lider olmak için ne yapmak gerekiyor yeni dünyada?

Çalışanın yaptığı işte anlam bulmasını sağlamak, yapılan işin iş sonucuna etkisini çalışana göstermek, bunun takip edilmesi için gerekli sistemi kurmak ve alanı ekibe bırakarak onları güçlendirmek, alanı açmak ve işin sonuca götürüldüğünden emin olmak gibi konular ön plana çıkıyor. Liderlerin, vizyonları ile ekiplerini motive etmesi ve onları geleceğe yönelik hedeflerle yönlendirmesi için ise öncelikle sadece iş dünyasında değil, kişisel yaşamlarında da ekiplerine örnek olmalarını gerektiriyor.

Modern liderlik trendleri arasında esneklik ve duygusal zekâ da önemli bir yer tutuyor. Liderler, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeli ve ekiplerinin duygusal ihtiyaçlarını anlayabilmelidir. Empati kurabilen, açık iletişimi teşvik eden ve geri bildirim için açık liderler, başarılı organizasyonlar yaratmada kilit rol oynuyor.

Tüm bu değişen beklentilere cevap verebilmek için, liderlerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekiyor. İyi bir lider olabilmek için sadece profesyonel yetkinlikler değil, aynı zamanda kendini tanımak, tanımak, farkındalık ve yaşam tarzı da önem taşıyor. Sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürdüren liderler, ekiplerine de ilham vererek, onlara örnek olabiliyor.

Melon olarak bu farkındalıkla, birlikte çalıştığımız şirketlerde, liderleri bu çok boyutlu gereksinimlerle donatan LeadUP programını geliştirdik ve bir süredir yaptığımız uygulamalar liderlerin davranışlarına yansıyan, etkinliklerini arttıran sonuçları beraberinde getirdi. Görüyoruz ki, LeadUp programına katılan her bir lider bireysel fayda elde ederken, liderdeki dönüşüm ile birlikte takımların da etkinliği artıyor ve organizasyonun iş sonuçlarına olumlu yansımaları oluyor.

Sürekli evrilmeye ve gelişmeye devam eden liderlik olgusuna bizim bakışımız liderin 6 boyutta değerlendirdirildiği ve buna yönelik kişiye özel aksiyonlarının belirlendiği bir yolculuk ile destekleniyor. Organizasyonların özellikle yeni yönetici olmuş veya olacak çalışanlarına bu desteği sağlamaları pek çok yönden etkinliğin artmasını sağlıyor. Melon liderlik yaklaşımı ile ilgili daha detaylı bilgi için bizimle iletişime geçebilirsiniz. LeadUP programının yeni dönemi Eylül ayında başlayacak, liderlerinizi bu programa yönlendirmek için bize ulaşabilirsiniz.



[Programa başvurmak için tıklayınız.](#)

Lumolead

Yeni nesil liderler için Yeni nesil liderlik gelişim platformu

Yönetici adaylarına ve mevcut yöneticilere yönelik kişiselleştirilmiş kapsamlı eğitim programlarıyla, geleceğin liderlerini bugünden yetiştiriyoruz.

Daha fazla öğren! →



Güçlü Yöneticiler Başarılı Organizasyonlar

Yöneticiler kendilerini, takımlarını ve organizasyonlarını yönetirken organizasyonların başarısında çok kritik bir rol oynuyor.

Bu yüzden organizasyonların onları geleceğe taşıyabilecek güçlü yöneticilere ihtiyacı var.



Organizasyonların

%72'si liderlerinin geleceğe hazır olmadığını düşünüyor



Yöneticilerin

%60'ı kendisini rolünde yetersiz veya desteksiz hissediyor



Çalışanların

sadece %28'i yöneticisini başkalarına tavsiye ediyor

Lumolead'in geliştirmesinde sona yaklaşırken, organizasyonların ve liderlerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmek adına kısa bir anket hazırladık. Anketimize katılıp ürün geliştirme sürecinde bize destek olabilirsiniz çok seviniriz!

Ankete katıl! →

Liderlerinizin gelişimi için aradığınız her şey, tek bir platformda!

Lumolead, 360 derece liderlik değerlendirmesi, mikro öğrenme, koçluk, mentorluk ve uygulamalı öğrenmeyi kohort tabanlı bir modelde bir araya getirerek yöneticilerin gelişimini organizasyonel büyüme ve başarının temel taşı haline getirir.



İnsan ve Kültür Konularında Yapay Zeka

Yapay zeka teknolojileri, insan ve kültür (İK) süreçlerinde rutin işleri otomatikleştirerek insana ayrılan zamanı hem daha verimli kılmaya hem de arttırmaya olanak sağlıyor. İnsana ayrılan kaliteli zamanın yanında, yapay zeka teknolojileri daha adil ve şeffaf süreçlerin kurgulanmasının da önünü açıyor. Bu yazıda globalde yapay zeka tabanlı İK pratiklerini, sonuçlarını ve Türkiye iş piyasasında hızlıca alınabilecek aksiyon adımlarını bulabilirsiniz.

Yapay Zeka ve Gerçekler: Efsanelerin Ötesinde

Üretken yapay zeka araçlarının tanıtımıyla (GPT ve Midjourney vb.) toplumlar içerisinde hızlıca yayılan ve pek çok insanın düşünce biçimini olumsuz etkileyen yapay zeka efsaneleri, çalışanların stres ve kaygı seviyelerinde artışa sebep oldu. Amerika'da %70'lere dayanan "Yapay Zeka işimi elimden alacak." görüşleri, Avrupa'da da bir hayli insanı etkisi altına aldı. Uzun vadeli projeksiyonlara ve araştırma bulgularına bakıldığında, Stanford AI Index 2024 raporu ve McKinsey araştırmaları yapay zekanın günümüz iş dünyasının bir gününün %50'sinden fazlasını otomatikleştireceğini öne sürüyor. İş gücündeki bu büyük dönüşüm, şirketler açısından daha fazla büyüme ve



gelir olarak algılanırken, bu şirketlerin yalnızca %4'ü yapay zekanın iş gücünde büyük çaplı iş kayıplarına neden olacağını düşünüyor. Hızla gelişen bu dikeyde, yapay zekanın iş gücü üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve gelecekteki iş senaryolarına hazırlıklı olmak amacıyla "Jobs of the Future Act of 2023" yasası geliştirildi. Bu yasayla birlikte, hükümetlerin yapay zekanın iş gücü üzerindeki potansiyel etkilerini araştırmak ve buna göre politika önerileri geliştirmek için kapsamlı bir rapor hazırlanması öngörülmekte.

İK Pratiklerinde Yapay Zekanın Yeri

İK süreçlerine genel hatlarıyla bakıldığında, yapay zeka işe alım süreçlerinden performans değerlendirmeye, eğitim ve gelişim aksiyonlarına ve iş gücü planlamasına kadar pek çok alanda profesyonellere destek olabilecek bir gelişime ulaşmış durumda. Her ne kadar bu gelişmişlik durumu İK profesyonellerine kolaylık sağlasa da doğru yönlendirme ve kurumsal kimliğe uygun aksiyonların kararlara dönüştürülmesi İK profesyonellerinin yaklaşımlarına ve önceliklerine bağlı. Peki, yapay zeka bu karar sürecine hangi konularda nasıl destek olabilir?

İnsan ve Kültür Konularında Yapay Zeka

Yetenek Kazanım Süreçleri

YZ tabanlı işe alım araçları, adayların özgeçmişlerini otomatik olarak belirlenen filtrelemlere göre tarar ve uygun adayların en hızlı şekilde öne çıkmasını sağlar.

Aynı zamanda mülakat planlama, aday raporu oluşturma, aday yetkinlik testleri gibi konuların da optimizasyonu ve otomatikleştirilmesi İK profesyonellerine insan ilişkisi kurmak ve adayların kurum kültürüne uygunluğunu değerlendirmek için daha fazla alan sağlar. Örneğin Amazon, 2021 itibarıyla YZ sistemlerini kendi yetenek kazanım sistemlerine entegre ederek %50'nin üzerinden yetenek kazanım maliyetini önlemeyi başarmıştır.

Performans İyileştirme ve Değerlendirme Süreçleri

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için şirketlerce benimsenen düzenli geribildirim mekanizmaları, YZ tabanlı sistemler ile çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini proje çıktılarında, yönetici notlarından ve performans gelişimi görüşmelerinden çıkarımlarla destekleyebilir.

Kişiyeye özel kurgulanacak bu algoritmalar, çalışanlara hem değerli oldukları hissettirebilir hem de düzenli temasla gelişime açık yönlerine odaklanmalarına olanak sağlar.

Örneğin IBM, YZ tabanlı kurguladıkları performans iyileştirme ve değerlendirme süreçleri sayesinde anlık aksiyon alabildiklerini ve %20'ye kadar daha hızlı ve doğru karar mekanizmalarını oluşturabildikleri aktarmaktadır.

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

Şirketler, uzun süreçler ve uyum değerlendirmeleri sonucunda ekiplerine katılacak yeteneklere karar verir ve onların organizasyon içerisinde güvenli ve mutlu hissetmeleri için pek çok aksiyon alır. Çalışanların memnuniyetlerin ölçülmesi ve iyileştirilmesi, bağlılıklarını güçlendirecek aksiyonların alınması ve güven ortamının sürdürülebilmesi için YZ desteği, şirketlere hız kazandırabilir. Otomatikleştirilecek ve erişimi kolaylaştırılacak Bağlılık ve Memnuniyet anketleri, çalışanların anlık hislerini takip edebilir ve alt kırılımlı raporlama ile aksiyon haritalarını net bir şekilde oluşturabilir.

Örneğin Microsoft tarafından kullanılan YZ tabanlı Workplace Analytics platformu, çalışanların iş yerindeki etkileşimlerini ve üretkenliklerini analiz ederek verimlilik artışı sağlamaktadır.

İş Gücü Planlaması

Benzer senaryoların iş dünyasında tekrar tekrar şirketlerin karşısına çıkması ve

bu durumların algoritmik örüntülerle çözümlenebilmesi YZ desteği ile şirketlere belirsiz dönemlerde alacakları aksiyonlar için bir yol haritası oluşturabilir. Geçmiş dönemlerin analiz edilmesi, verimliliğin takibinin yapılması ve mevcut çalışanların oluşturduğu iş gücünün değerlendirilmesiyle YZ, şirketler için gelecek dönemlerine dair veriye dayalı tahminler yapabilir.

Bu tahminlerin oluşturulmasından çok yorumlanması ve uygulanabilir aksiyonlara dönüştürülmesi İK profesyonellerinin şirket bütününde dokunduğu stratejik boyuta destek sağlar.

Sonuç

Yapay Zeka, insan ve kültür süreçlerinde büyük dönüşümler yaratma potansiyeline sahiptir. Ancak, bu teknolojilerin doğru ve etik bir şekilde kullanılması, çalışanların güvenini ve memnuniyetini sağlamak için kritiktir.

Türkiye'deki İK profesyonelleri, YZ'nin sunduğu fırsatları değerlendirerek hem verimliliği artırabilir hem de daha adil ve şeffaf iş süreçleri oluşturabilir.

İK'da Etik ve Etkin Yapay Zeka Kullanımı İçin Öneriler

YZ'nın İK süreçlerinde kullanımı sırasında etik ve etkinlik gibi konuların dikkate alınması gerekmektedir. YZ sistemlerinin önyargısız ve adil kararlar alabilmesi, çalışanların gizliliğinin korunması ve YZ'nın iş güvencesi üzerindeki etkilerinin yönetilmesi, hem çalışan memnuniyetini sağlamak hem de organizasyonun uzun vadeli başarısını garanti altına almak için kritik öneme sahiptir. Örneğin, Amazon'un YZ tabanlı işe alım sistemi, kadın adaylara karşı önyargılı sonuçlar ürettiği için kapatılmak zorunda kaldı. Bu tür hatalı kullanımlar, AI'nın doğru ve etik bir şekilde uygulanmasının önemini vurgulamaktadır.

Veri Temizliği, Eğitim ve Düzenli Denetim

YZ sistemlerinin önyargısız kararlar alabilmesi için kullanılan eğitim verilerinin temiz ve dengeli olması gerekmektedir. YZ algoritmalarının eğitildiği veri setlerinde cinsiyet, yaş, ırk gibi önyargılar barındırmayan veriler kullanılmalıdır. Ayrıca, bu algoritmalarının sonuçlarını düzenli olarak denetlemek ve olası önyargıları tespit etmek için bir denetim mekanizması kurun.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

YZ sistemlerinin nasıl çalıştığını, hangi verilerin toplandığını ve nasıl kullanıldığını çalışanlara açıkça açıklayın. Şeffaf iletişim, çalışanların YZ'ya güvenini artırır. Çalışanların YZ sistemleri hakkında geri bildirimde bulunabilecekleri bir platform oluşturun ve bu geri bildirimleri dikkate alarak sistemleri sürekli olarak iyileştirin.

Çalışanların Katılımı ve Eğitimi

Çalışanların YZ sistemlerini anlamalarını ve bu sistemlerle verimli bir şekilde çalışabilmelerini sağlamak için düzenli eğitim programları düzenleyin. YZ'nın çalışanların yerini almak yerine onların işlerini kolaylaştırmak ve verimliliklerini artırmak için kullanıldığını net bir şekilde ifade edin.

İş Güvencesi ve Çalışan Destek Programları

YZ'nın otomatikleştirdiği görevlerin yerine geçecek yeni iş rollerini tanımlayın ve çalışanları bu rollere hazırlamak için gerekli eğitimleri sağlayın. Çalışanların YZ ile ilgili endişelerini gidermek ve adaptasyon süreçlerine destek olmak için danışmanlık ve mentorluk programları sunun.

Etik Kurallar ve Regülasyonlar

YZ kullanımı için iç politika ve etik rehberler oluşturun. Bu rehberler, YZ sistemlerinin adil, şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamalıdır. YZ sistemlerinin yasal düzenlemelere ve veri gizliliği yasalarına uyduğundan emin olun. GDPR gibi düzenlemelere uyumlu YZ politikaları geliştirin.

Veri Gizliliği ve Güvenliği

Çalışanların kişisel verilerini korumak için verileri anonimleştirin ve yalnızca gerekli olan verileri toplayın. YZ sistemlerinin topladığı ve işlediği verilerin güvenliğini sağlamak için güçlü güvenlik protokolleri ve şifreleme teknikleri kullanın.

Organizasyonel Başarının Anahtarı:

Ne Yöne Koştuğunu Bilen Organizasyon Olmak

Günümüz hızla değişen iş dünyasında, organizasyonların belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için stratejik bir orkestra uyumu içerisinde olması ve tüm çalışanlarının bu orkestrada hangi rolü oynadıklarını bilmeleri gerekiyor.

Bu bağlamda OKR (Hedefler ve Ölçümlenebilir Neticeler), organizasyonların hizalanmasını tüm seviyelerde mümkün kılarak şirketin yönünü, amacını ve hedeflerini çalışanlar arasında daha anlaşılır bir hale getirir.

Garanti BBVA Teknoloji'de OKR Dönüşümü

Garanti BBVA Teknoloji, 2020 yılında tüm seviyelerde ne yöne koştuğunu bilen bir organizasyon olmak için OKR dönüşüm yolculuğunun ilk adımlarını pilot OKR ekipleri ile attı. Organizasyon içerisinde belirlenen:

- Şirket stratejisinin çalışanlar tarafından benimsenmesi,
- Ekiplerin önceliklerinin farkında olması,
- Şirket genelinde farkındalık yaratılması ve motivasyonun artırılması,
- Çevik dönüşümün çok daha yüksek bir seviyeye ulaşması

hedefleriyle dönüşüm hikayesini net hedeflerle yönetti.



Garanti BBVA Teknoloji'de OKR Dönüşüm Çıktıları

Önceliklendirme ve

Artan Özerklik:

Kendi önceliklerini belirleyerek daha özerk hale gelen ekipler, organizasyonel stratejiyle uyumlu inisiyatiflere odaklanabildi.

Stratejik Hedeflerin

İçselleştirilmesi:

Çalışanlar, stratejik hedefleri daha iyi anlayarak ve içselleştirerek aksiyonlarının neden ve nasıllarını daha iyi kavradı ve bu sorular ölçümlenebilir neticelerle daha yanıtlanabilir bir hale geldi.

Yaratıcılık ve İnovasyonun

Yeşermesi:

Ekipler, iş fonksiyonlarının önceliklerine ulaşmak için beraberce belirledikleri hedeflere odaklanarak daha yaratıcı ve inovatif çözümler üreterek hedeflerine doğru ölçümlenebilir adımlar atmaya başladı.

Bağımlılıkların Yönetimi ve

Artan Sorumluluk:

OKR ekipleri bütün süreçte, farklı iş fonksiyonlarından kişilerle kurularak bağımlılık yönetimini hızlı ve etkili kararlar alabilecek seviyelere taşıdı.

Sonuç

Garanti BBVA Teknoloji, organizasyonel stratejileri ve operasyonel mükemmeliyet arasında güçlü bir bağ kurmayı OKR ile yapmayı tercih etti. Bu dönüşüm süreci ve OKR ile oluşturulmaya çalışılan sürdürülebilir başarı ortamı hakkında daha detaylı bilgiye Garanti BBVA Teknoloji'nin OKR Dönüşüm Süreci hakkında oluşturduğumuz vaka çalışmamızdan ulaşabilirsiniz.



Dönüşümü Güçlendirmek: Melon Desteğiyle Garanti BBVA Teknoloji'de OKR Yolculuğu

[Case Study'e Göz At](#)

08

Çalışma Modelleri Analizi

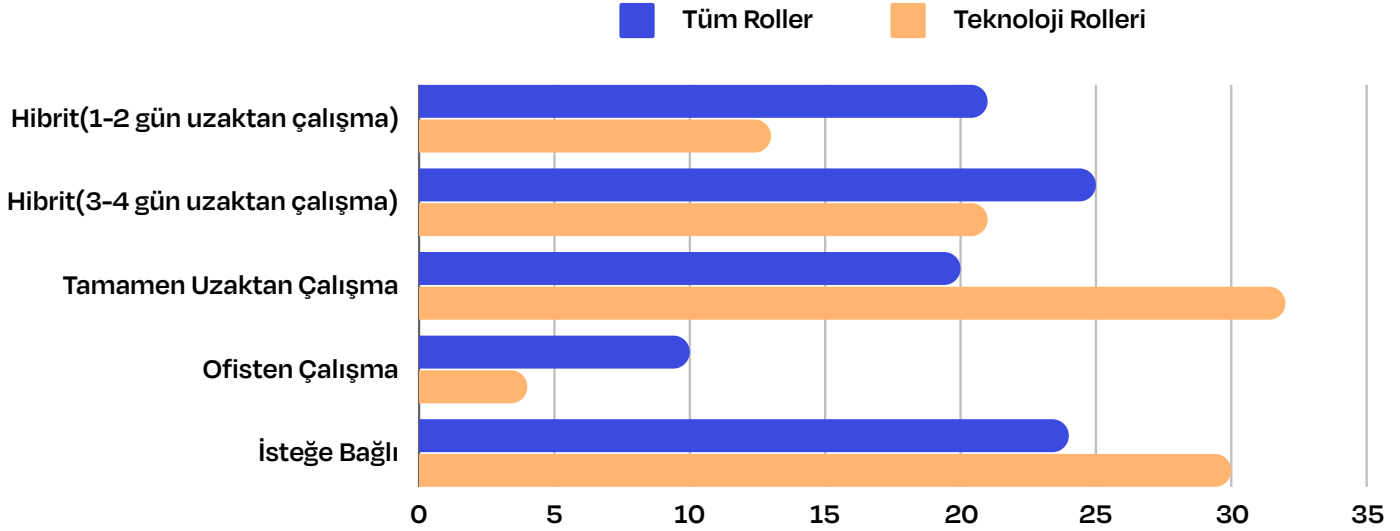


Çalışma Düzeni: 2024'te Çalışanlar ve Ofis İlişkisi

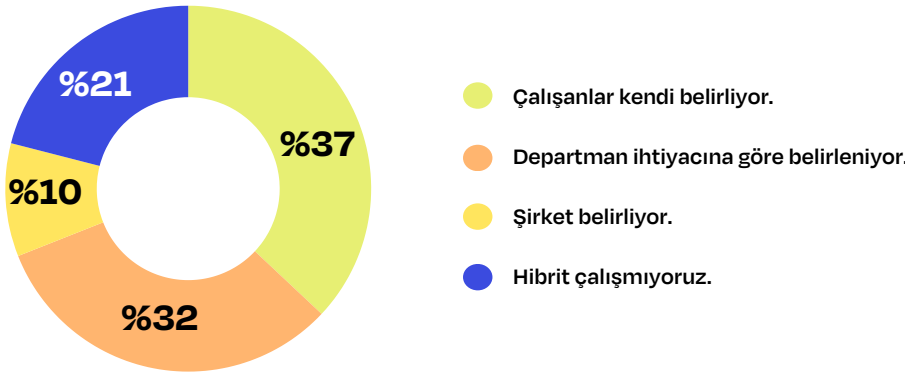
71 şirketin katılımıyla



Şirket geneli mevcut çalışma modeliniz nedir?



Çalışma düzeni kurgusu yapılırken karar nasıl veriliyor?



2021 itibariyle hayatımıza yerleşen Hibrit Çalışma, gün geçtikçe ilk günlerdeki bilinmezliğini özenle kurgulanmış sistemlere bırakmaya başladı. Organizasyonlar, ekip dinamiklerini, çalışan profillerini ve iş çıktılarına dikkate alarak kendi Hibrit anlayışlarını oluşturmaya başladı. 2023'te gördüğümüz ağırlıklı "Çalışan ve Ekip" kararı, 2024'te de kendini göstermeye devam ediyor. Hibrit çalışmayan organizasyonların oranında geçen seneye göre %3'lük bir düşüş görürken, organizasyonlar için teknoloji ekiplerinin kendi çalışma düzenlerini oluşturduklarını gözlemliyoruz. Teknoloji ekipleri ağırlıklı olarak Uzaktan Çalışma düzenine uyum sağlarken, diğer ekiplerin minimum 1 gün de olsa ofise gittiğini raporluyoruz.

09

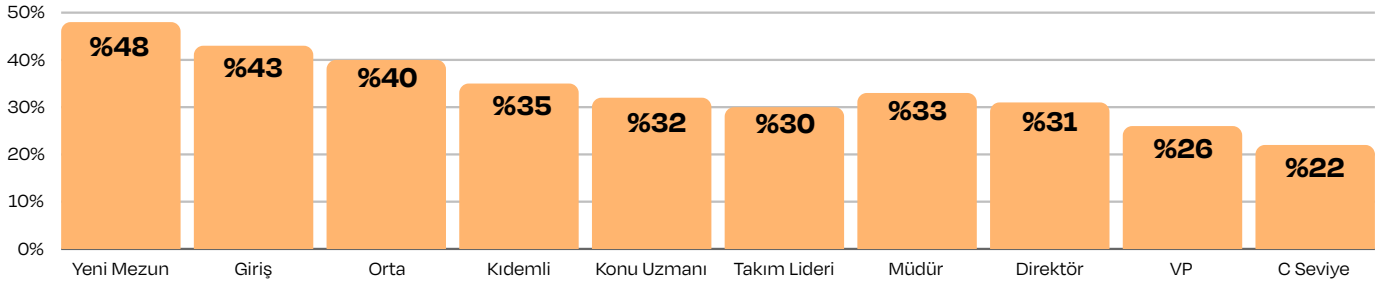
Teknoloji Sektöründe Kadın

- Kadın İstihdamı Oranları
- Kadın - Erkek Ücret Eşitsizliği
- Teknoloji Sektöründe Kadın İstihdamı



Kadın İstihdamı Oranları

Tüm Seviyelerde Kadın İstihdamı Oranları



Başlangıç seviye pozisyonlarında çalışan kadın oranı

%48



C seviye rollerde çalışan kadın oranı

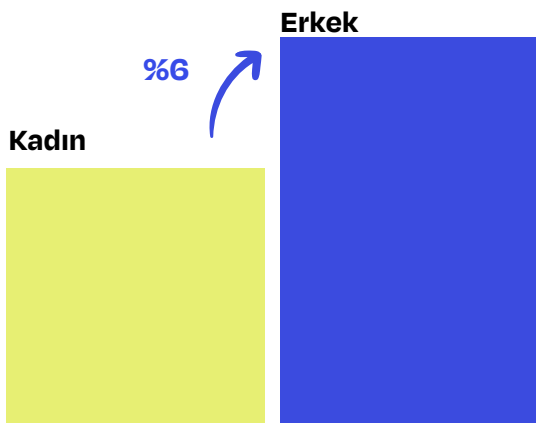
%22

%32

Teknoloji şirketlerinde kadın istihdam oranı %32'dir. Bu oran geçtiğimiz senenin araştırma sonuçlarına göre 4 puan azalmıştır.

Kadın ve Erkek Arasındaki Ücret Eşitsizliği

Yıllık ücrete göre



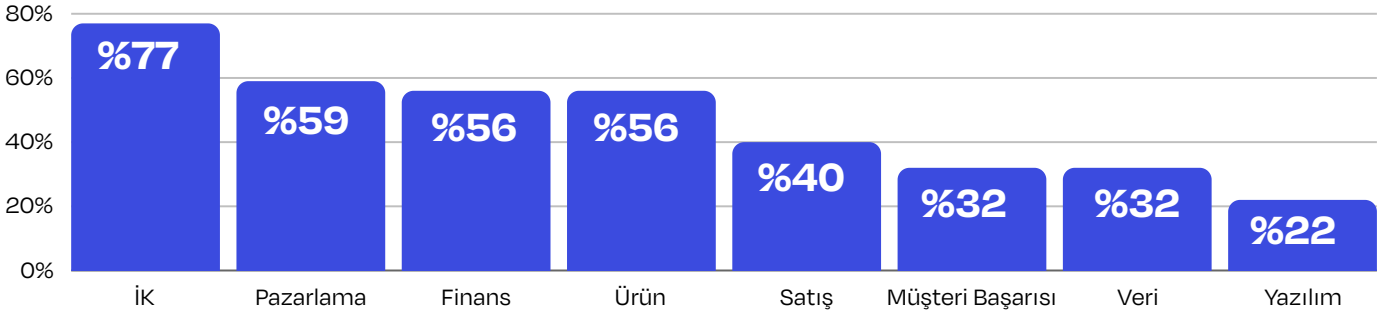
Melon 2024 Ara Dönem Ücret Araştırması verilerinden hareketle yapılan kovaryans analizi sonuçlarına göre, cinsiyetin yıllık ortalama ücret paketi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. ($p < 0.001$). Sonuçlara göre kadınların aldığı ortalama yıllık ücretler erkeklerin aldığı ortalama yıllık ücretten anlamlı şekilde düşüktür.

Sonuçlar üzerinde rol ve seviyenin etkisini incelemek için rol ve seviye değişkenleri modele eklendiğinde bu değişkenler ile cinsiyet arasındaki etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($p < 0.05$). Yani cinsiyetin ücret üzerindeki etkisi, rol ve seviye değişkeni göz önünde bulundurulduğunda da değişmemektedir.

Özetle, rolü ve deneyim seviyesinden bağımsız şekilde cinsiyetler arasında ücret eşitsizliği göze çarpmaktadır.

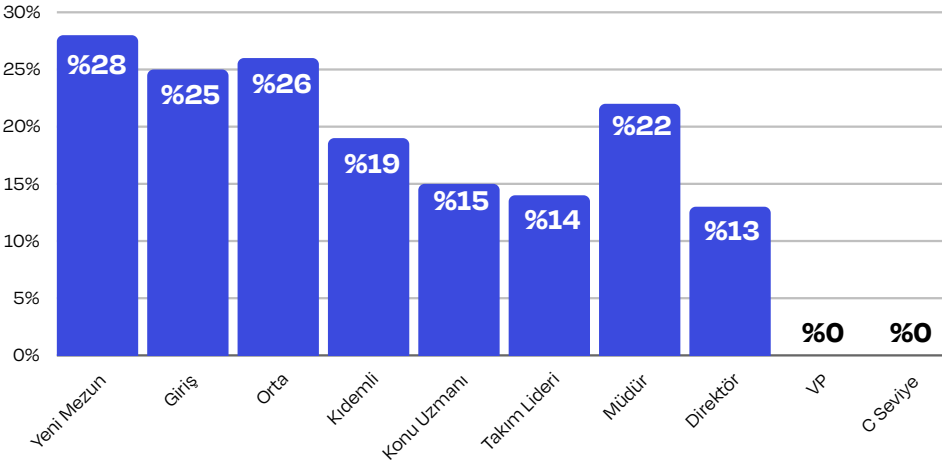
Teknoloji Sektöründe Kadın İstihdamı

İş Ailelerine Göre Kadın İstihdamı Oranları



Kadın istihdamının finans, pazarlama ve insan kaynakları gibi destek fonksiyonlarında belirgin şekilde yüksek olduğu görülürken, yazılım geliştirme, donanım mühendisliği ve veri analizi gibi "temel iş fonksiyonları" olarak bilinen alanlarda kadınların oranı oldukça düşüktür.

Yazılım Rollerinde Kadın İstihdamı Oranları



%22

Yazılım rollerinde çalışan toplam kadın çalışan oranı %22 iken, VP ve C Seviye kadrolarında kadın yöneticilerin olmadığı görülmektedir.

Yazılım rollerinde çalışan kadın oranı, önceki dönemle aynı kalarak %22 olarak raporlanmaktadır. Bu, geçtiğimiz dönemde %16'dan %22'ye yükselen oranının artık durduğunu ve cinsiyet dengesizliğinin aynı seviyede kaldığını göstermektedir.

Bu çerçevede, teknoloji sektöründe kadın istihdamını ve temsiliyetini artırmak amacıyla şirketler ve eğitim kurumları tarafından kadınlara yönelik mentörlük programları, kariyer gelişim atölyeleri ve teknik eğitimler gibi inisiyatiflerin uygulanması büyük önem taşımaktadır. İşe alım süreçlerinde cinsiyet çeşitliliğine odaklanılması, kadın çalışanların kariyerlerini destekleyici politikalarla güçlendirilmesi ve şirket içi cinsiyet eşitliği farkındalığının artırılması, sektördeki cinsiyet dengesini iyileştirecek temel adımlardır.

Melon ne yapar?

İster şirket kültürü ister yetenek veya insan odaklı sistemler ve süreçler olsun, Melon stratejik önceliklerinize ulaşmanız için ekibinizi dönüştürmenize ve potansiyelinizi açığa çıkaracak sistemler ve deneyimler oluşturmanıza size destek olur.

Organizasyon ve Kültür

Takım performansını maksimize edecek şirket iklimini ve liderlik yapısını kuruyoruz.

Melon, stratejik hizalamayı teşvik eder, yetenekleri güçlendirir ve insan odaklı sistemler oluşturur. Özel liderlik geliştirme çalışmalarıyla takımın en üst potansiyeline ulaşması destekler.

Ücretlendirme & Pazar İlgörüleri

Melon ile Teknoloji Sektöründe Liderliğin Anahtarını Keşfedin: Ücret, Yan Haklar ve Yetenek Trendleri Üzerine Uzman Bakış Açısı.

Hızla değişen dünyada, rekabetçi üstünlüğünüzü sağlamak ve piyasadaki yerinizi güçlendirmek adına, Melon olarak derinlemesine rol ve seviye bazlı pazar ücret analizleri, peer gruplarınızla karşılaştırmalı analiz, yenilikçi yan haklar stratejileri ve yetenek trendi iç görüleri sunuyoruz.

Yönetici Seçme ve Yerleştirme

Başarıya ve büyüme giden giden yola liderlik etmek

Melon olarak Yönetici Seçme ve Yerleştirme süreçlerinde önceliğimiz büyüyen girişiminizi başarıya ulaştıracak lider ekipler kurmaktır.

Melon'dan Güncelleme

OKRX

Melon ve OKRmentors olarak
gerçekleştirdiğimiz
OKRX Summit 2024

9 Mayıs'ta online olarak WorkBoard,
Oboard OKR Software, Core-Strategy ve
Twiser desteğiyle sizlerle.

Kayıtlar ve Daha Fazlası İçin

LEAD UP

Melon tarafından geliştirilen 6-Boyut
Liderlik Modeli'nden beslenerek
tasarlanan LeadUP,

3. Dönemini 3 Haziran'da tamamladı.

Cohort 4 ve Daha Fazla Bilgi İçin

melon | OKRmentors

Melon olarak, OKR uzmanlığımızı
küresel bir ağ olan OKRmentors ile
birleştirmeye karar verdik.

Küresel ölçekte OKR uygulamalarındaki
mükemmeliyete olan bağlılığımızı temsil
ediyor.

Daha fazla bilgi için

melon Çeyreklik

Her çeyrekte yayımladığımız, İnsan &
Kültür & Strateji alanındaki en son
trendleri, araştırmaları ve etkinlikleri
paylaştığımız bültenimiz
yayın hayatına başladı.

Bültene Kayıt Olmak İçin



Girişimcinin Zihinsel Sağlığı Araştırmamız Yayında

Girişimcilik yolculuğunda birbirinden farklı
deneyimler yaşayan kurucu ve kurucu
ortakların yanıtlarıyla,

Rapora Şimdi Ulaş



OKRmentors işbirliği ile hazırladığımız OKR Kurum İçi Dönüşüm Koçluğu

Sertifika programımız
başladı, ilk mezunlarını verdi.

Daha fazla bilgi için



Geleceđi şekillendirenlerin yetenek partneriyiz.

Melon, hızla büyüyen teknoloji şirketleri için profesyonel insan ve kültür hizmetleri sağlayan butik bir insan Kaynakları ve Yönetim danışmanlık şirketidir.

Kendimizi bizle çalışan şirketlerin yetenek partnerleri olarak tanımlıyor, onlara büyüme yolculuklarında insan, ekip ve lider odaklı bütün süreçlerinde eşlik ediyoruz. Partnerlerimizle yakın ilişkiler kurarken, bu ilişkileri onların stratejik önceliklerine ve iş alanlarının niteliklerine göre oluşturuyoruz.

teammelon.co



endeavor

Endeavor, girişimcilik hareketine dünya çapında yüksek etkide liderlik etmektedir. Endeavor'un girişimcileri, topluluklarını geliştirmeye, kaliteli işler yaratmaya ve gelecek nesil girişimcilerine ilham vermeye devam etmektedir.

[Daha fazlası için web sitemizi ziyaret edin:](#)

www.endeavor.org.tr

