TÜRKİYE GİRİŞİMLER İÇİN ÜCRET VE YAN HAKLAR ARAŞTIRMA RAPORU

2023

talentmelon

endeavor

2022 YAN HAKLAR VE ÜCRET ARTIŞ TRENDLERİ ARAŞTIRMASINA BAKIŞ

Pandemi ile birlikte, şirketlerin yetenek ajandasındaki konular her geçen gün artmaya devam ediyor. Doğru ekibi nasıl kurarım? Her gün ekibimin en motive haliyle başarıya katkıda bulunmasını nasıl sağlarım? Uzaktan ya da hibrit çalışma dünyasında, ekibin bağlılığını, motivasyonunu ve enerjisini nasıl korurum? Ve tüm bunları yaparken, her gün daha rekabetçi hale gelen teknoloji pazarında, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerle nasıl rekabet ederim?

Biz Talentmelon olarak, Endeavor ekibinin çok değerli desteğiyle, başta Türkiye girişim ekosistemindeki şirketler olmak üzere, girişimlere yetenek kaybeden ya da girişimlerdeki uygulamalarla ilgilenen tüm şirketler için, yukarıdaki soruların yanıtlarına ışık tutan bu araştırmayı yapmaktan dolayı son derece mutluyuz. Katılımın her geçen gün genişlediği ve üçüncü senesi olan araştırmamıza bu sene, 60 şirket "Trend Araştırması"na verdikleri yanıtlarla katılırken, 41 şirket ise, "Maaş Araştırması" kısmına çalışanlarına ait rol ve maaş verilerini sağlayarak katıldılar.

Bu sene, okumakta olduğunuz trend raporuna, hibrit çalışma modeli detaylarını anlamak için kapsamlı sorular eklerken, bir girişimde çalışmanın önemli bir değer önermesi olan “pay (hisse) opsiyonu” uygulamalarına dair kafalardaki pek çok soruyu yanıtlayacak, BTS ile gerçekleştirdiğimiz özel bir röportaj ekledik. Ayrıca, ücret verilerini de görebildiğiniz Talentmelon raporlama platformuna, geçen senelerden farklı olarak, C seviye maaşlar ve Prim Uygulamaları ile ilgili özel analizler ekledik.

Talentmelon olarak, anketi yanıtlamak için zaman ayıran her şirkete ve bu yolculukta bizimle birlikte büyük emek koyan Endeavor ekibine büyük bir teşekkür sunmak istiyoruz. Meşakkatli bir sürecin sonucu olan bu raporu girişim ekosistemine bir hizmetimiz olarak sunmaktan gurur duyuyoruz. Son bir senede de gördüğümüz üzere, tüm zorluklara ve belirsizliklere rağmen, Türkiye girişim ekosistemi büyümeye devam ediyor. Biz ise, bu tür çalışmalarla, ekosistemi destekleyen bir yerde olmaya devam edecek olmanın heyecanını yaşıyoruz.

Sure Köse Ulutaş
Talentmelon Kurucusu

talentmelon

ENDEAVOR'DAN NOT

Son yıllarda girişimcilik dünyasının en çok konuştuğu konulardan biri; kurum kültürü. Pandemiyle değişen çalışma şeklimiz sonucu, bir kurum kültürü oluşturmayı, bu kültüre uygun ekip üyelerini şirkete dahil etmeyi ve kaliteli bir çalışma ortamını sürdürülebilir kılmayı tüm dünya tartışıyor. Tüm bu tartışmaların merkezinde "insan" bulunuyor. Büyümenin, gelişmenin, çalışan ve değer yaratan bir mekanizmanın ana odağında insan olduğunu, fikrimce tüm dünya yeniden hatırladı.

Türkiye'nin en hızlı büyüyen girişimcilerinin birçoğu, yoğun bir seçim sürecinden geçerek Endeavor Girişimcisi seçildi ve uluslararası desteklerimizden faydalanıyor. Onlarla yakından çalıştığımız için Talentmelon ile yürüttüğümüz bu çalışmanın odağı olan Scaleup şirketlerin büyüme aşamalarındaki sancılarına biz de tanıklık ediyoruz. Özellikle son dönemde yaşadığımız beyin göçü, girişimciler için çok ciddi bir sorun haline geldi. Her bir kurucu, birçok emek harcayarak bir araya getirdiği ekipleriyle yola devam edebilmenin yollarını düşünüyor ve tartışıyor.

Girişimler, yapıları gereği hem hızlı kararlar alabilme hem de bunları hızlıca uygulayabilme şansına sahip. Birçok girişimci, çok kısa bir dönem içinde tamamen evden çalışmaya geçti, hibrit modeller denedi, öte yandan ekip üyelerini pandemi ortamında motive etmeye yönelik adımlar attı. Bir kısmı, bazı kararları kalıcı hale getirdi. Bu çalışma ile, yakından çalışma fırsatı bulduğumuz girişimlerin son dönemde aldıkları kararları neden aldıklarına ışık tutmak istedik. Başta girişimciler olmak üzere Türkiye'deki iş kültürü konusundaki gelişmeleri takip etmek isteyen herkes için çalışmamızın çıktılarının faydalı olacağına eminim. Talentmelon ile üçüncü defa yürüttüğümüz ankete katılan tüm girişimcilere teşekkür ediyor, çalışmayı keyif ve merakla okumanızı umuyorum.

Aslı Kurul Türkmen
Endeavor Türkiye Genel Sekreteri

endeavor

EKİM 2021

İÇERİK

01 Rapor Özeti / İlginç Araştırma Bulguları - *Sayfa 1*

02 Katılımcı Şirketlere Genel Bakış - *Sayfa 3*

03 Uzaktan Çalışmanın Son 1 Yıldaki Analizi - *Sayfa 5*

04 Hibrit Çalışma Modeli Özel Analizi - *Sayfa 8*

05 Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli - *Sayfa 18*

06 Pandeminin 2021'e Etkileri - *Sayfa 21*

07 Ücret Stratejisi ve Artış Planları - *Sayfa 24*

08 Yazılım Geliştirme Maaşları - *Sayfa 31*

09 Yan Hak Eğilimleri - *Sayfa 34*

- Özel Sağlık Sigortası
- Prim Ödemeleri
- Pay (Hisse) Senedi Opsiyonları
- Pay Opsiyonu - BTS ile Özel Röportaj
- Kar Paylaşım Planları
- İzin Uygulamaları
- Eğitim ve Gelişim Desteği
- Yemek Kartı

10 İş Hayatında Kadın Özel Analizi - *Sayfa 48*

11 Maaş & Prim Verileri Hakkında Ekler

endeavor talentmelon

01 Rapor Özeti

Şirketler evden çalışırken de ofisten çalışırken de aynı derecede üretken olduklarını belirtti.
Üretkenliğin, son bir senede ofisten çalışmaya kıyasla aynı veya daha yüksek olduğunu söyleyen şirketlerin oranı %94. Bununla birlikte şirketlerin önemli bir kısmı, hibrit modelin iletişim ve bağlılık problemi yaratabileceğini düşünüyor.

2022'de neredeyse bütün şirketler tarafından hibrit çalışma modeli uygulanacak.
Katılımcı 60 şirketin 54'ü, 2022 senesinde hibrit çalışma modelini, 4 şirket tamamen uzaktan çalışma modelini uygulayacak. Diğer bir yandan, %55 oranında şirkette, çalışanlarının yarısından fazlası, tamamen uzaktan çalışmayı istediğini belirtti.

Hibrit modelde kaç gün ofisten çalışılacağı konusunda, çalışanın fikrini dikkate alan şirket sayısı oldukça fazla.
Hibrit uygulayacak 54 şirketten 20'si, ofis günlerini belirleme kararını çalışana bırakırken, 6 tanesi çalışanla ortak karar verecek. Geriye kalan şirketlerde, haftada ortalama 2-3 gün ofis günü uygulaması yaygın. Henüz kararı vermemiş olan %15'lik bir şirket grubu da mevcut.

Şirketler çalışanların şehir dışından çalışmalarına izin verecek.
Hibrit modelde uzaktan çalışılacak günlerde çalışanlarının şehir dışından çalışmasına neredeyse tüm şirketler izin verecek.

Hibrit modelde, tamamen uzaktan ya da tamamen ofisten çalışacak ekipler mevcut.
Çoğunlukla Yazılım ve IT gibi departmanlar tamamen uzaktan çalışabilecekken, Operasyon ekiplerinin bu modelde ofisten çalışması bekleniyor.

Şirketler, hibrit modelde çalışanlarıyla kısmen etkin iletişim ve bağlantı kurduğunu düşünüyor.
Diğer bir yandan hibrit modelin çalışan bağlılığı konusunda kısmen ya da tamamen bir düşüşe sebep olacağını düşünen şirket oranı ise %46. Bu sonuç bize, şirketlerin yalnızca kendi isteği ile değil, çalışanlardan gelen taleple, hibrit model kararı aldığını işaret ediyor.

Global teknoloji şirketleri ofise dönüşte farklı çalışma modelleri uyguluyor.
3 gün ofis 2 gün uzaktan modeli benimseyen şirketler kadar, ne olacağını zaman gösterecek diyen şirketler de mevcut

Şirketler, çalışanları için, ruhsal sağlık desteği verme konusuna her geçen gün daha da önem veriyorlar.
Şirketlerin neredeyse %50'si, çalışanlarına meditasyon, yoga, psikoterapi tipi destekler sağlıyor. Geçen sene bu oran %35 idi.

Tamamen uzaktan çalışacak sadece 4 şirket var.
60 şirket içerisinde, 2022'de tamamen uzaktan çalışmaya devam edecek şirketlerin sayısı 4 (%7). Pandemi sona erse de tamamen uzaktan çalışacağız diyen şirket oranı geçen sene ise %15'di.

2021 yılı içerisinde gerçekleşen ortalama maaş artışı, planlananın üzerinde gerçekleşti.
Şirketlerin ortalama zam beklentisi %17 iken, ara dönem planlı olmayan zamlarla birlikte bu oran %23'e yükseldi.

Ücret stratejilerini güncellemenin en başlıca nedeni: Yeteneği elde tutma
Katılan şirketlerin %82'sinin ücretlendirme stratejilerini/yaklaşımlarını güncelleme planı var.Katılımcı 60 şirketin 44'ü, yeteneği elde tutma önceliğiyle ücret stratejilerini güncelliyor.

Şirketlerin çoğunun 2022'de enflasyon oranının üzerinde maaş zammı uygulayacağı öngörülüyor.
2022'deki tahmini maaş artışı ortalaması %22 oldu. Şirketlerin %87'si, beklenen yıl sonu enflasyon oranından daha yüksek bir maaş artış planı uygulayacak.

Şirketlerin çoğu, çalışanlarının performansını maaş artırma sürecinde göz önüne aldıklarını belirtse de, çok az sayıda şirketin, performansı değerlendiren, yapılandırılmış bir süreci var.
Şirketlerin 88'i maaş artışlarının bireysel performansa göre ayrıştığını belirtse de yalnızca %57'si performansı, şirket veya takım hedeflerine göre değerlendiriyor.

Tüm roller arasında, en yüksek ortalama maaşlar, yazılım geliştiricilere ait.
Tüm yazılım geliştirme rolleri arasında, ortalamada en yüksek maaşı olan roller ise: Veri Bilimciler, Yapay Zeka Mühendisleri, Kalite Kontrol Mühendisleri ve Mobil Geliştiricilerdir.

Yazılımcı geliştirme maaşlarında seviyeler arası geçişlerde ciddi yükselmeler mevcut.
Giriş seviye maaşlardan, 3+yıl deneyimli orta seviye maaşlara geçişlerde yaklaşık iki kat maaş değişimi olurken, giriş ve kıdemli seviyeler arasında, aynı rollerde yaklaşık iki buçuk, üç kat artış olmaktadır.
Maaş bilgilerine erişim için:
https://reporting.talentmelon.com/

Neredeyse bütün şirketler, çalışanlarına özel sağlık sigortası ya da tamamlayıcı sağlık sigortası uyguluyor.
Şirketlerin %90'ı çalışanlarına tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortası sunuyor. Pandeminin yarattığı farkındalıkla, bu oranda geçen seneye göre %19 artış görüyoruz.

Neredeyse tüm şirketlerde prim ödeme modeli var. En sık rastlanan uygulama, iyi performansı primle ödüllendirme.
Şirketler çalışanlarına farklı prim ödemeleri sunarken en çok rastlanan prim türü, %67 oran ile performans primi. Satış rolleri olan şirketlerin, %84'ü de satış primi sunuyor.

Şirketlerin önemli bir kısmı, çalışanlarına hisse opsiyonu planı sunuyor.
Şirketlerin %58'i (60 şirketten 35'i) çalışanlarına pay (hisse) opsiyonu sunuyor. Bu şirketlerin çoğu kritik rollere ya da yönetici rollerine bu planı sunarken, tüm çalışanlara bu planı sunan şirket sayısı 15.

Pay (Hisse Senedi) Opsiyonuna konusunda BTS kurucularından, Av. Okan Arıcan ile özel bir röportaj gerçekleştirdik. Pay opsiyonuna dair şirketlerin merak ettiği tüm soruları yanıtladı.

Çalışan gelişimi ve öğrenimini desteklemek için gelişim odaklı birebir düzenli görüşmeler yapılıyor.
Şirketlerin %67'si yönetici-çalışan 1:1 görüşmeleri yaptığını, %68'si ise bu görüşmelerden çıkan sonuçların takibinin, yöneticiler tarafından düzenli bir şekilde yapıldığını söylüyor.

Başlangıç seviye rollerde kadın oranları, C seviyeye doğru ilerledikçe ciddi düşüşe uğruyor.
Başlangıç seviyeden, C seviyeye giderken, ortalama kadın çalışan oranı %50 düşüyor.

Teknoloji rollerindeki kadın oranı çok azken, teknoloji ekip lider pozisyonunda hiç kadın yönetici bulunmuyor.
Yazılım geliştirme rollerinin yalnızca %18'ini kadınlar oluştururken, bu oran başlangıç seviye yazılım geliştirme rollerinde %25'tir.Teknoloji ekibi lideri pozisyonlarında ise hiç kadın çalışan bulunmuyor.

Kadın ve erkeğin aynı seviyede çalıştığı rollerde kadınlar daha az maaş alıyor.
Kadın ve erkeğin aynı seviyede çalıştığı 83 rolün 50'inde, kadınlar ortalama %15 daha az maaş alıyor. Tüm rollere baktığımızda ise kadınlar, erkeklerden ortalama %8 daha düşük maaş alıyor.

Bu sene ücret&yan haklar araştırma raporu ve maaş veri analizi raporunun yanı sıra Prim ve C seviyelere özel iki farklı analiz raporu hazırladık. Bu raporlara ulaşmak için tıklayın.

02 Katılımcı Şirketlere Genel Bakış

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

Katılımcı Şirket Sayısı

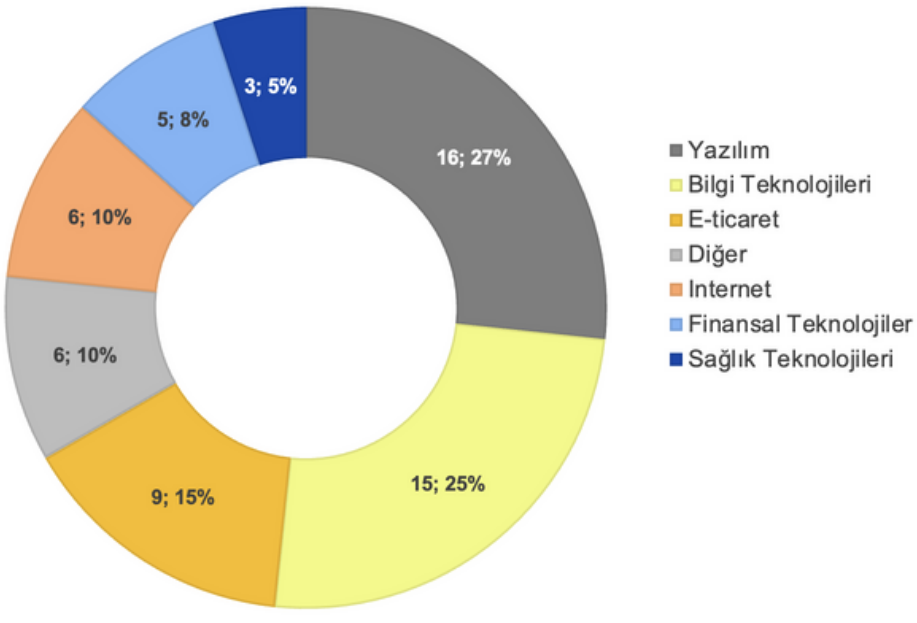
60 trend araştırmasına katılan şirket sayısı

50 Scaleup

10 Startup

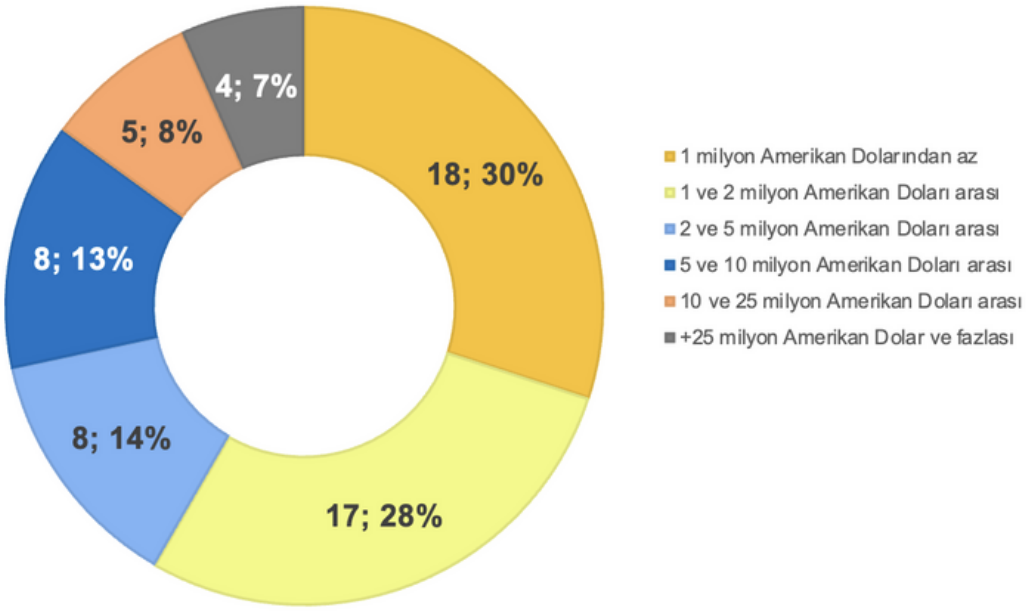
Bir startup ve scaleup arasındaki temel fark, bulundukları aşamadır. Startup'lar genellikle ürün, pazar, segmentasyon ve gelişim ile mücadele eden, yeni kurulmuş ve henüz ölçeklenmemiş girişimlerdir. Diğer bir taraftan scaleuplar; pazarını, ürününü ve gelir akışı gibi konuları çözmüş ve ölçeklenmeye devam eden şirketlerdir.

Sektörel Dağılım*



Startups.watch tarafından kullanılan, sektör kırılım bilgisine göre

Yıllık gelir aralığı

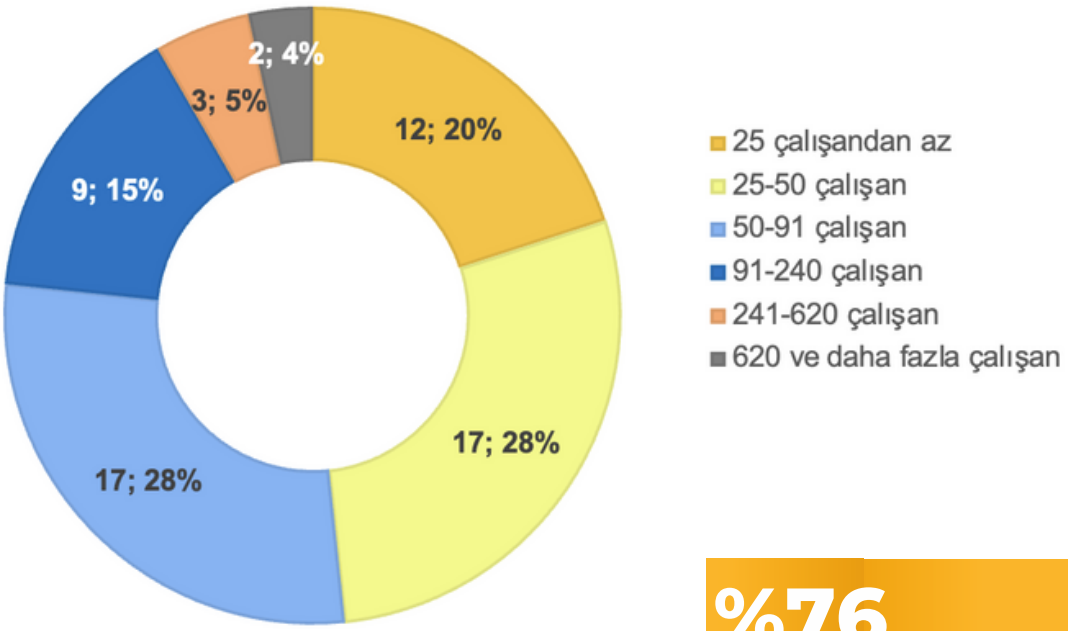


%61

Yıllık 2 milyon ABD dolarından az gelire sahip olan şirketlerin oranı %61 iken, finansal teknoloji(fintech) sektörü dışında yer alan ve geliri 5M dolar üzerinde olan şirket oranı %24'tür.

Çalışan Sayısı

**Kısmi zamanlı sözleşmeliler ve stajyerler hariç*



%76

Çalışan sayısı 90'dan az olan şirketlerin oranı %76 iken, bu şirketlerin %20'sinin 25'den az çalışanı var.

03

UZAKTAN ÇALIŞMANIN SON BİR YILDAKİ ANALİZİ

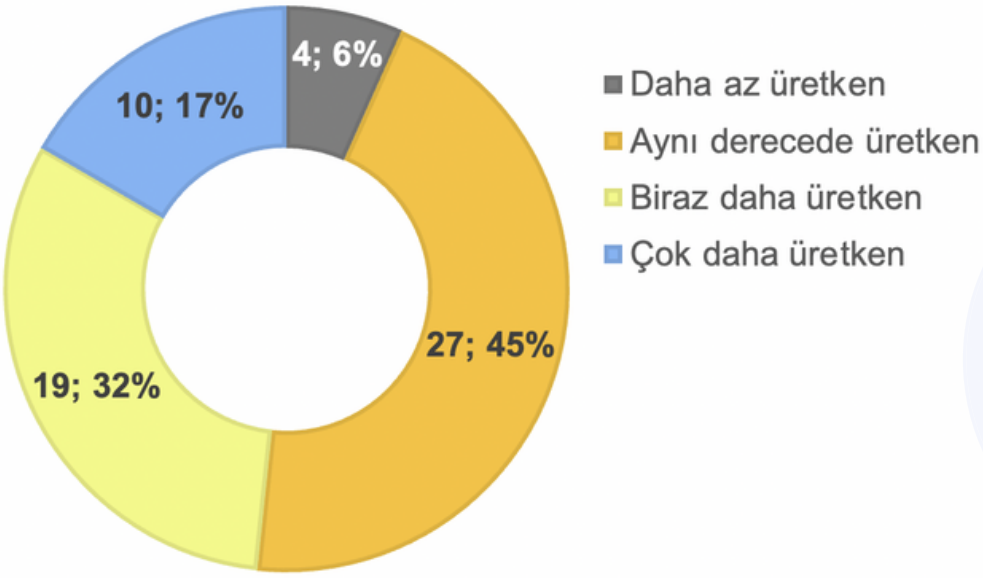
endeavor

talentmelon

SON 1 SENEDE NELER OLDU?

Üretkenlik

Bu son bir senede evden çalışırken, ofiste çalışmaya kıyasla şirket olarak ne kadar üretkensiniz?

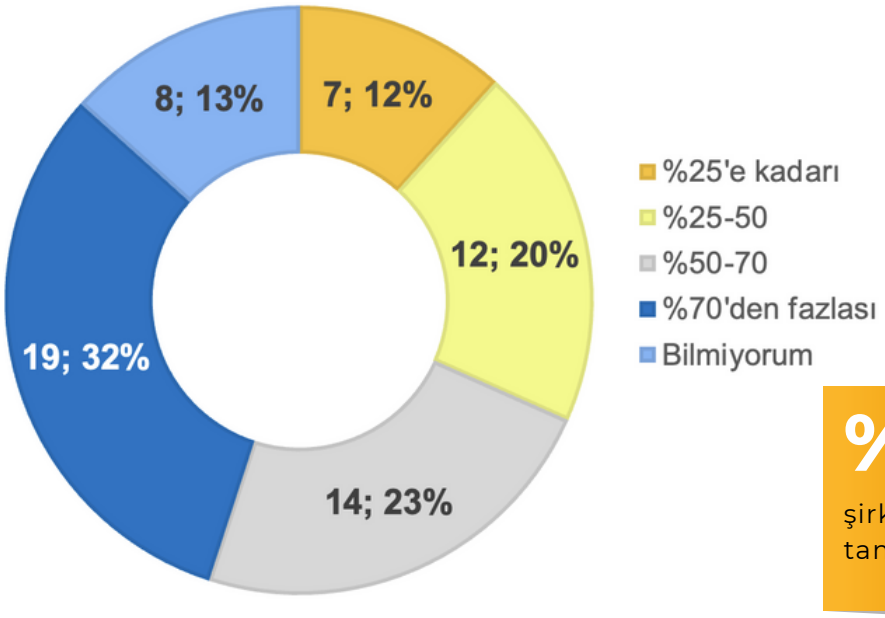


%94

üretkenliğin, son bir senede ofisten çalışmaya kıyasla aynı veya daha yüksek olduğunu söyleyen şirketlerin oranı

2022'de Tamamen Uzaktan Çalışmak İsteyen Çalışanlar

Çalışanlarınızın yüzde kaçı 2022'de tamamen uzaktan çalışmaya devam etmek istiyor?

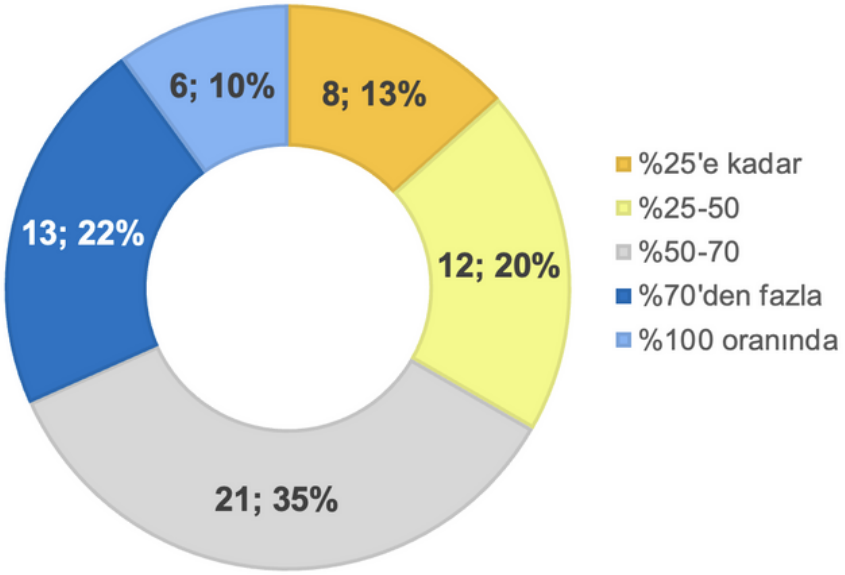


%32

şirketteki çalışanların %70'den fazlası, tamamen uzaktan çalışmak istiyor.

Uzaktan Çalışma Oranı

2022'de uzaktan çalışmaya ne oranda devam edeceksiniz?



%67

2022'de iş gücünün en az %50'sinin uzaktan çalışmasını planlayan şirketlerin oranı

Geçen yıl yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, katılan şirketten %43'ü covid sonrası dönemde iş gücünün en az %60'ının uzaktan çalışmasını planladığını belirtmişti.

2022'de Çalışma Modeli Ne Olacak?

%90

2022 senesinde, hibrit çalışma modelini benimseyecek şirket oranı (54/60)

Bu modeli benimseyecek şirketlerin 47'si scaleup, 7'si startup kategorisinde

%7

60 şirketten 4'ü tamamen uzaktan çalışmaya devam edecek. Bu şirketlerin 3'ü scaleup, 1'i startup kategorisinde

Geçen seneki araştırma sonuçları, çalışanların yalnızca %28'nin, %70'ten daha fazla oranda ya da tamamen uzaktan çalışma istediğini ortaya koymuştu. Şirketlerin çoğunlukla hibrit modeli tercih ederek çalışanlarının isteğine kulak verdiğini söyleyebiliriz.

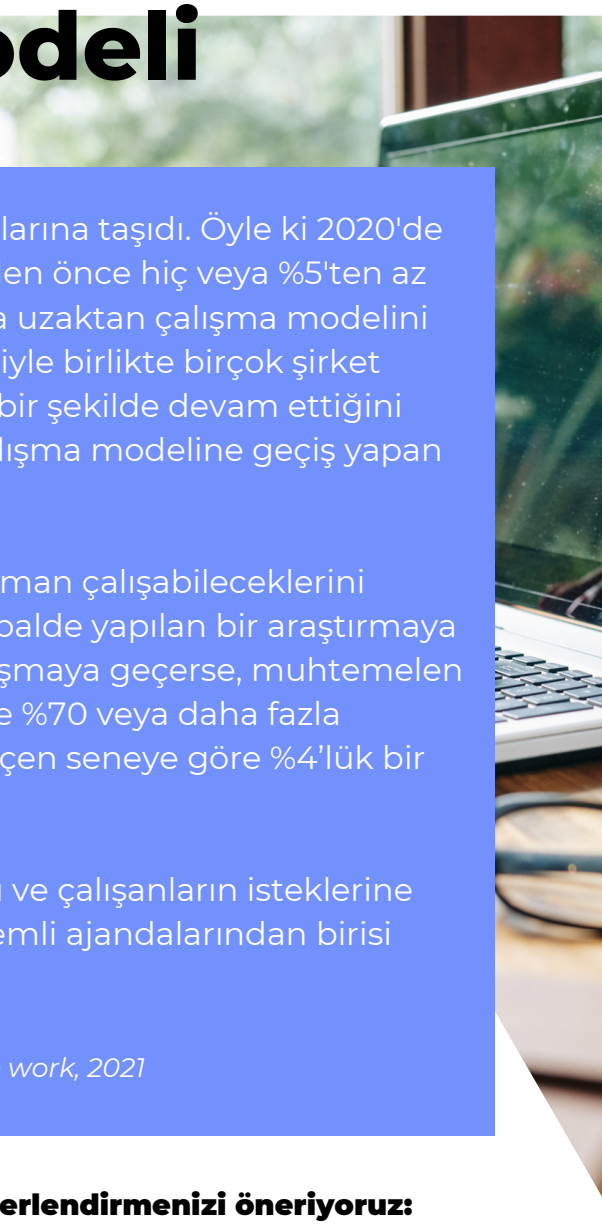
04

HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ ANALİZİ

talentmelon

endeavor

Hibrit Çalısma Modeli



Covid-19 salgını, binlerce çalışanın ofisini, mutfak masalarına taşıdı. Öyle ki 2020'de yaptığımız araştırmaya göre şirketlerin %71'i pandemiden önce hiç veya %5'ten az uzaktan çalışma yüzdesine sahipken, şirketler bir anda uzaktan çalışma modelini benimsemek zorunda kaldılar. Uzaktan çalışma modeliyle birlikte birçok şirket (araştırmaya katılanların %93'ü), işlerin verimli ve etkili bir şekilde devam ettiğini keşfetmiş oldu. Bununla birlikte, tamamen uzaktan çalışma modeline geçiş yapan veya yapmayı planlayan şirket sayısı oldukça az.

Çalışan perspektifinden baktığımızda da nerede, ne zaman çalışabileceklerini belirleyebilme esnekliğine olan istek daha da arttı. Globalde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %30'u, iş yerleri tamamen ofisten çalışmaya geçerse, muhtemelen iş değişikliği yapacaklarını söylüyorlar.* Bununla birlikte %70 veya daha fazla oranlarda uzaktan çalışmayı isteyen çalışan yüzdesi geçen seneye göre %4'lük bir artışla %32'ye yükseldi.

Tüm bu bilgiler altında, şirketin verimliliği, performansı ve çalışanların isteklerine kulak veren bir hibrit model tasarımı, şirketlerin en önemli ajandalarından birisi olmaya devam ediyor.

**Kaynak: What employees are saying about the future of remote work, 2021*

Hibrit model kurgularken aşağıdaki dört konuyu değerlendirmenizi öneriyoruz:

1 Rol Gereksinim Analizi

Her rol, görevin ve/veya seviyenin ihtiyaç duyduğu çalışma modeli farklı olabilir. İşin tipini ve rolün gereksinimini dikkatle incelemek ve herkes için ortak bir model belirlemek yerine, bu ihtiyaçlara uygun çözümler üretin.

2 Çalışanların İhtiyaçları

Hangi modeli benimserseniz benimseyin, haftada kaç gün ofise geleceğiniz, hangi günlerde ofiste olacağınız gibi kararları almadan önce, ekibinizin neye ihtiyaç duyduğunu ve nasıl bir geçiş beklediklerini iyi analiz edin.

3 Yönetici Eğitimleri

Hibrit modeli en etkin biçimde yürütebilmek için yönetici seviyesindeki rollere, eğitim verin. Bu eğitimin konusu, kullanılacak araç-gereçler, kapsayıcılık konusundaki farkındalık, hibrit modelin genel işleyiş yapısı vb. maddeler olabilir.

4 Kültüre katkı / uyum

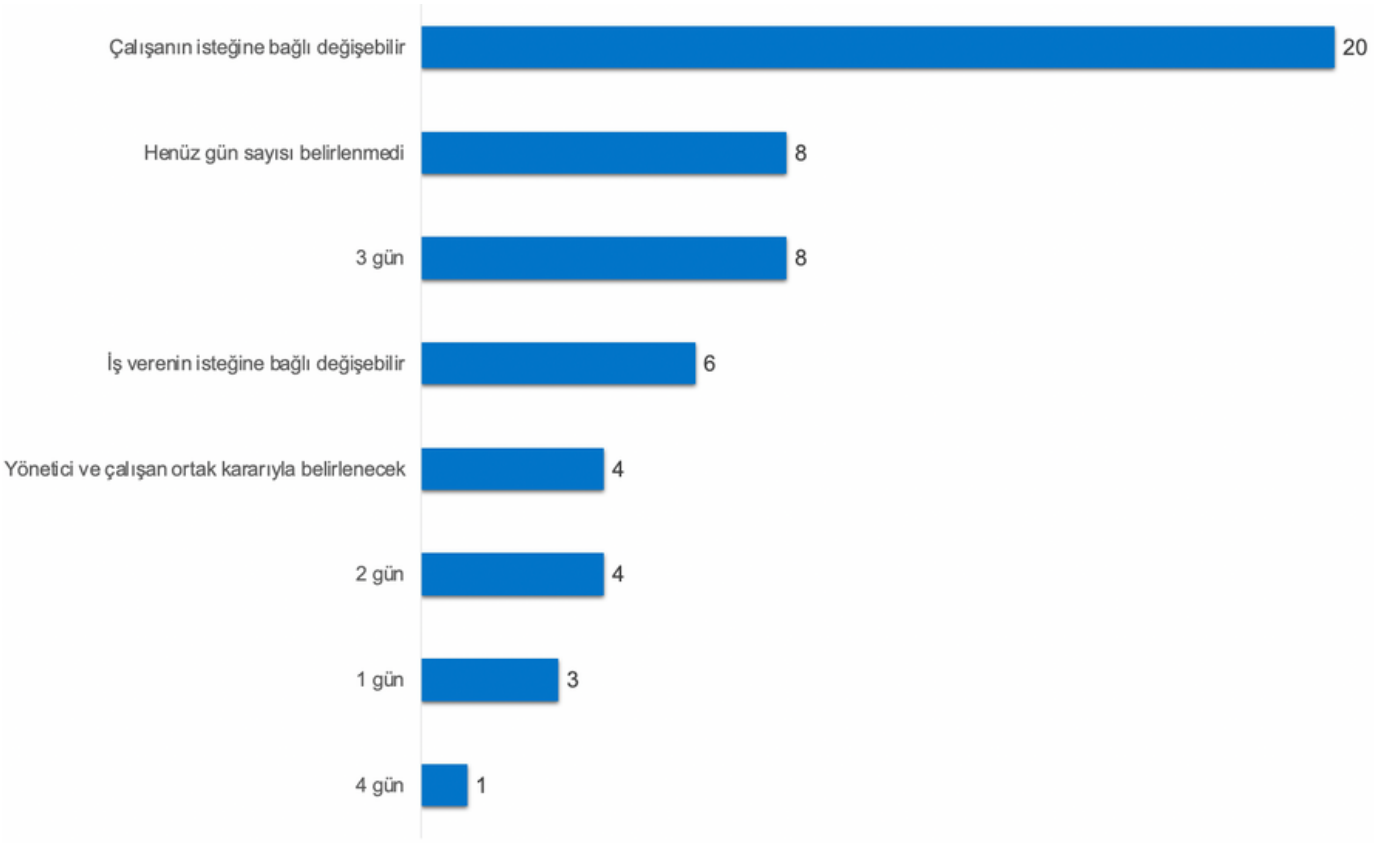
Hibrit modeli uygulamaya başladıktan sonraki süreçte, modelin şirket kültürünüze katkısı, kültüre uyumu gibi konuları dikkatlice değerlendirin.Unutmayın, iyi planlanmamış bir hibrit modelde aynı ofiste çalışmak, arzu edilen iş birliği ve yaratıcılığı doğurmayabilir.

Hibrit Çalışma - I

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

Kaç Gün Ofisten Çalışılacak?

Hibrit modelde haftada kaç gün ofisten çalışacaksınız?



%37

Çalışanlar haftada kaç gün ofis, kaç gün uzaktan çalışacağına, kendileri karar verebilecek.

Henüz ofis ve uzaktan çalışma günlerini netleştirmeyen şirketlerin yanı sıra, ofisten çalışılacak gün kararını, yönetici ve çalışan ortak inisiyatifine bırakmayı tercih eden şirketler de mevcut.

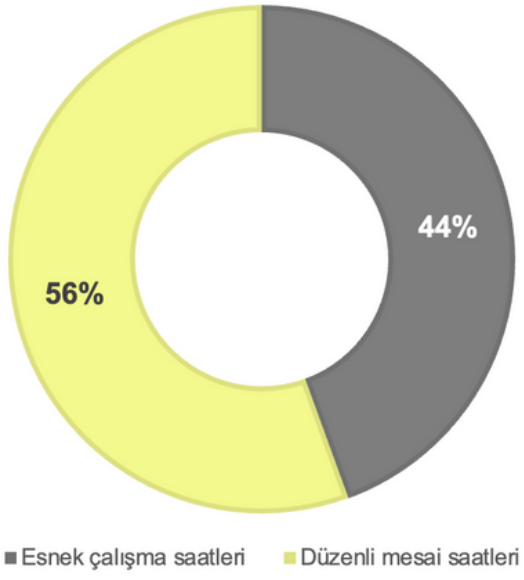
Hibrit çalışmada doğru dengeyi kurduğunuzdan emin olun. Araştırmaların gösterdiği üzere, toplantılar dışında, çalışanlar arasında gerçekleşen günlük sohbetler de başarı için önemli bir bileşen. Bu nedenle hibrit ofisleri, çalışanların kolayca bir araya gelip fikir alışverişinde bulunabileceği ve yaratıcılığı desteleyecek sosyal alanlar olarak dönüştürmek önemli. Ekipleriniz için kritik olup yüz yüze gerçekleşmesi gereken toplantıları ve projeleri önceden belirleyin, yönetici ekibe bunların belirlemesinde yardımcı olun. Kötü planlama veya koordinasyon nedeniyle kaybedilen zaman herkesi rahatsız edecektir. Birebir görüşmeleri gerçekleştirmek, stratejik kararlar alınması gereken zamanlarda ve de yeni fikirler üretmek için yüz yüze bir araya gelmek değerli olacaktır.

Hibrit Çalışma - II

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

MESAİ SAATLERİ

Hibrit çalışma modelinde çalışanlar esnek çalışma saatleri yoksa düzenli mesai saatleri çerçevesinde mi çalışacaklar?



ŞEHİR DIŞINDAN ÇALIŞMA

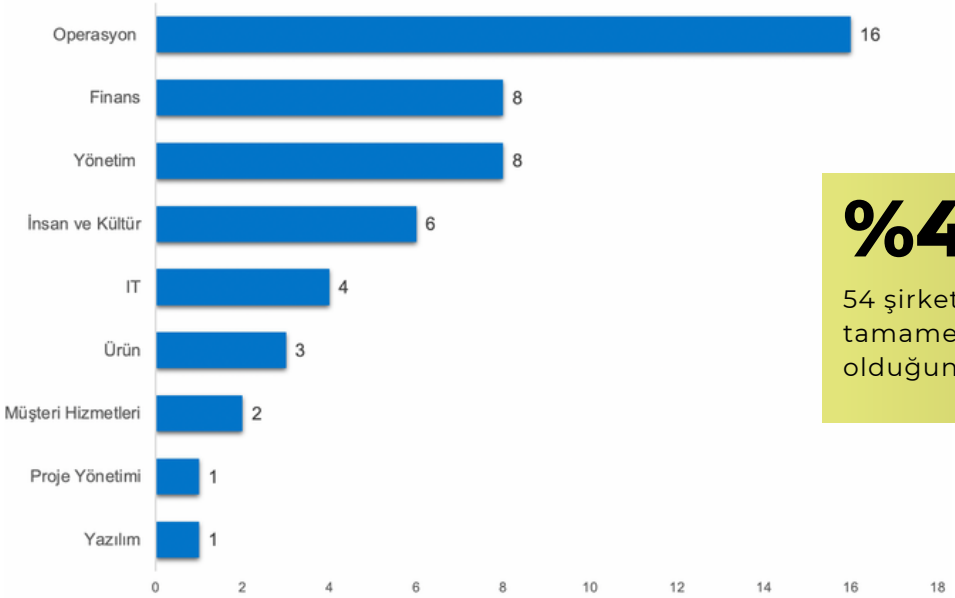
Uzaktan çalışılacak günlerde çalışanlarınızın şehir dışından çalışmasına izin veriliyor mu?

%96

uzaktan çalışılacak günlerde çalışanların şehir dışından çalışmasına izin verecek şirketlerin oranı

TAMAMEN OFİSTEN ÇALIŞACAK EKİPLER

Hibrit çalışma modelinizde tamamen ofisten çalışacak ekipleriniz mevcut mu?



%43

54 şirketten 24'ü, hibrit çalışma modelinde tamamen ofisten çalışacak ekiplerinin olduğunu belirtti.

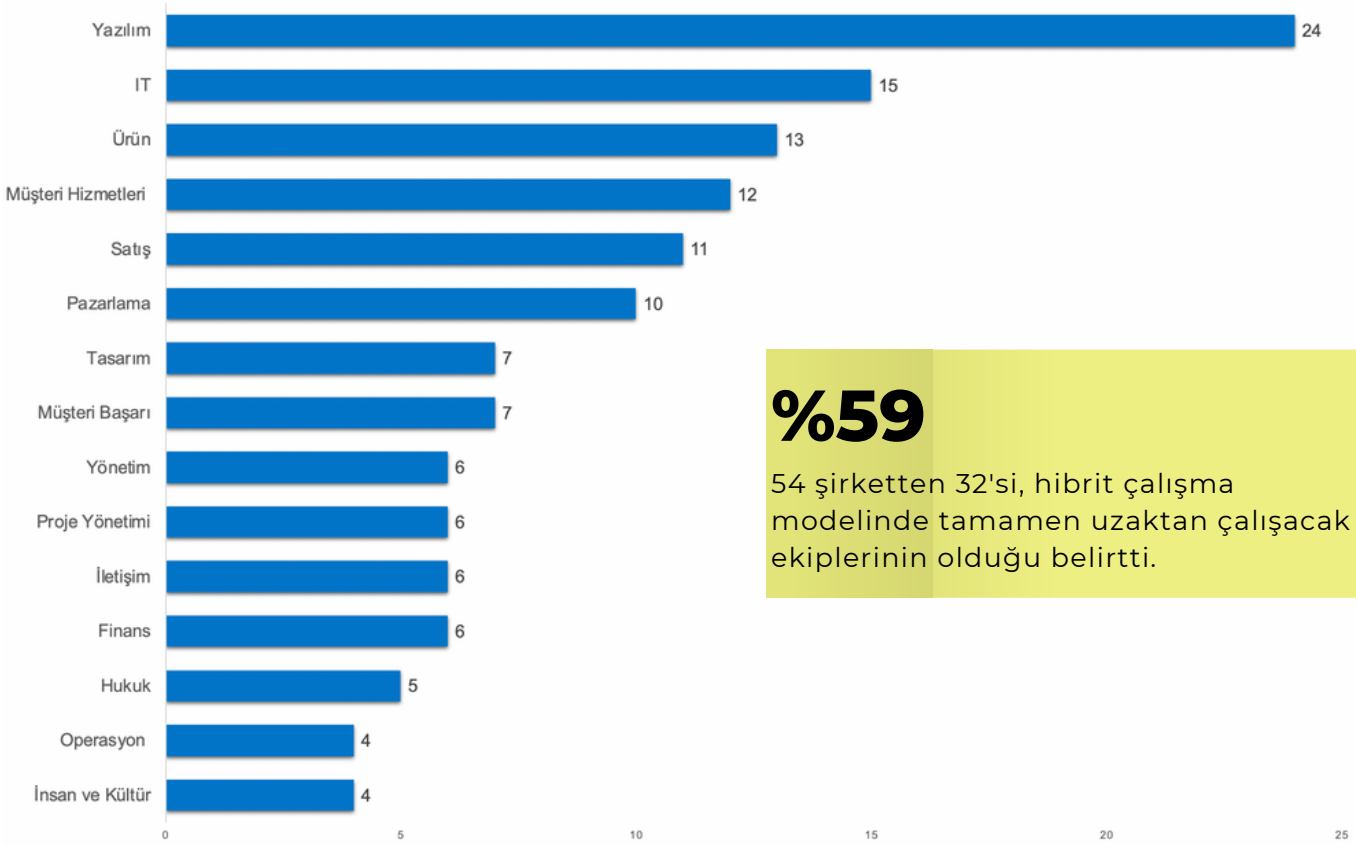
> Ofisin doluluk oranının takip edilmesi, ofisten çalışmaya karar verdiğiniz günler için kritik olacaktır. Ofise geldiğiniz günlerde herkesin çalışmak için gerekli alana (güvenli bir şekilde) sahip olduğundan emin olmalısınız. Buna, kişilerin bireysel ve grup çalışması için gereksinim duyduğu tüm alanları dahil etmeyi unutmayın. Gerekirse daha fazla oda veya alan kiralamanız gerekebilir.

Hibrit Çalışma - III

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

TAMAMEN UZAKTAN ÇALIŞACAK EKİPLER

Hibrit çalışma modelinizde tamamen uzaktan çalışacak ekipleriniz mevcut mu?



%59

54 şirketten 32'si, hibrit çalışma modelinde tamamen uzaktan çalışacak ekiplerinin olduğu belirtti.

Tamamen uzaktan çalışacak kişilerin, kendini süreçlere ve ekiplere dahil hissetmesi konusuna büyük bir özenle yaklaşmanızı tavsiye ediyoruz. Tamamen uzaktan çalışan kişileri de kapsayacak şekilde toplantıların organize edilmesi, dahil hissetme ve bağlılık problemlerinin önüne geçecektir. Ofisten ve uzaktan çalışan ekiplerin birlikte toplantıya dahil olamadığı durumlarda, özellikle önemli kararlar alınan toplantıların, kaydının tutulması ve katılamayanların sonradan toplantı içeriğine erişebilmesi önemlidir.

Hibrit modellerde; proje akışının, yapılacakların, toplantı notları vb. içeriklerin çeşitli teknoloji platformlarında tutulması son derece önemlidir. Böyle bir düzen, ekiplerinizin dilediği yerden, dilediği zaman, iş akışları ve görevlerle ilgili kayıtlara ulaşabilmesini sağlar. Bu verimliliği artıracaktır.

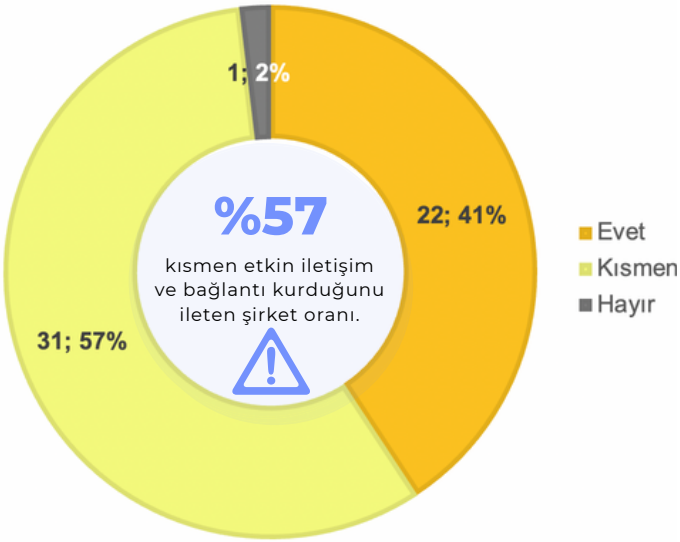
Tamamen uzaktan çalışan kişilerin, zihinsel olarak iyi olmalarını sağlayacak destekleri de planlamanız, kapsayıcı bir hibrit model tasarlayabilmeniz için önemlidir. Ofis dışında evde sürekli ekran karşısında geçirilen zamanın ve bazen ev ile iş arasındaki sorumlulukların, kişileri zihinsel olarak yorabileceğinin ve bu durumun tükenmişlik (burnout) sorunlarına neden olabileceğini unutmayın. Çalışanlarınızın zihinsel sağlığını sorun, bu konuda konuşmaları için onları cesaretlendirin ve destekleyici önlemler alın.

Hibrit Çalışma - IV

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

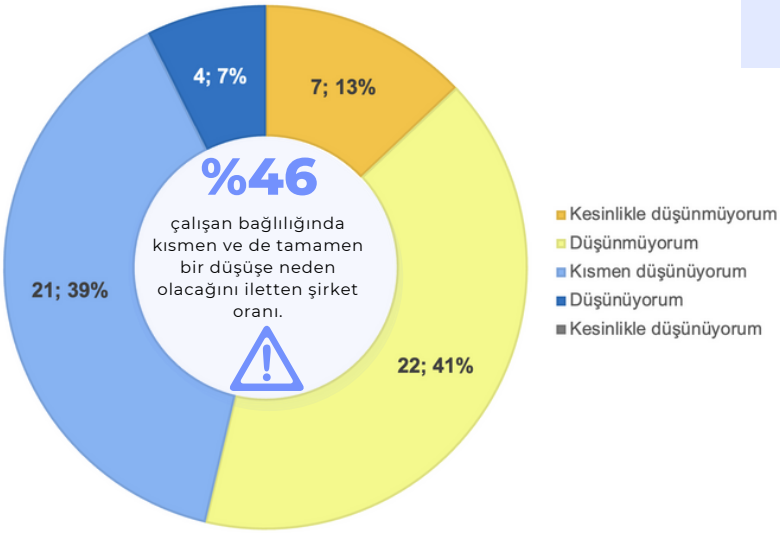
Etkin İletişim ve Bağlantı

Hibrit modelde çalışanlarınızla etkin iletişim ve bağlantı kurabildiğinizi düşünüyor musunuz?



Çalışan Bağlılığı

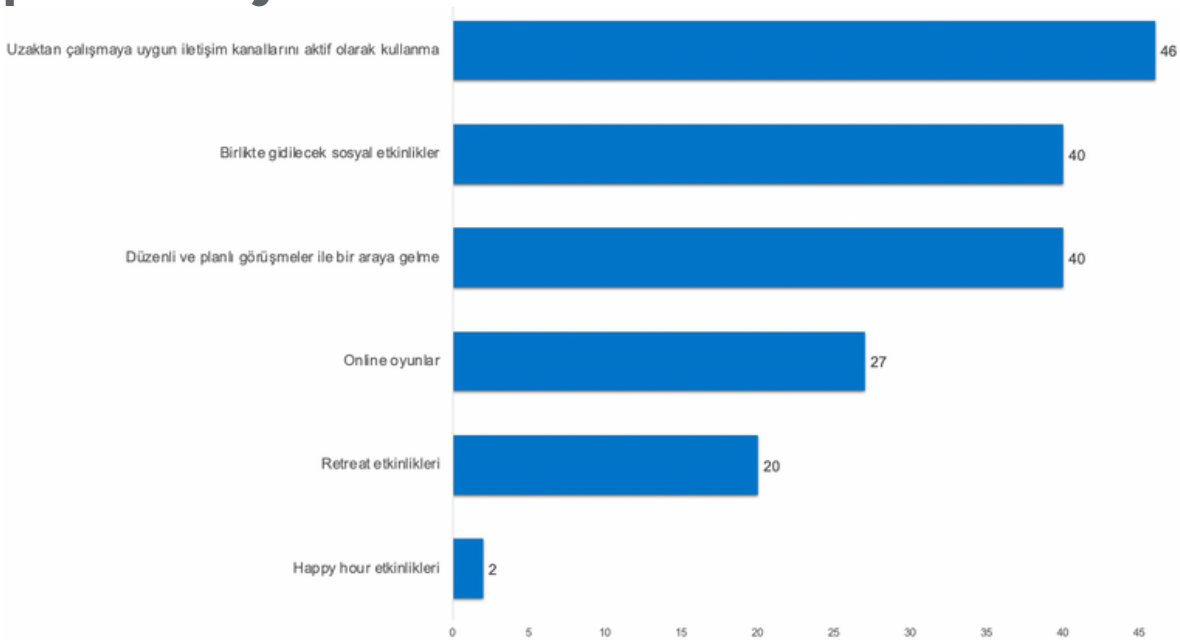
Hibrit çalışma modelinin çalışanların şirkete bağlılığı konusunda bir düşüşe neden olacağını düşünüyor musunuz?



%96

Şirket bağlılığında, hibrit modelin düşüşe neden olacağını düşünen bu şirketlerin %96'sı (25 şirket) çalışanların bağlılığı konusunda çalışmalar yapacağını söylüyor.

Etkin iletişimi artırmak için planlanan yöntemler

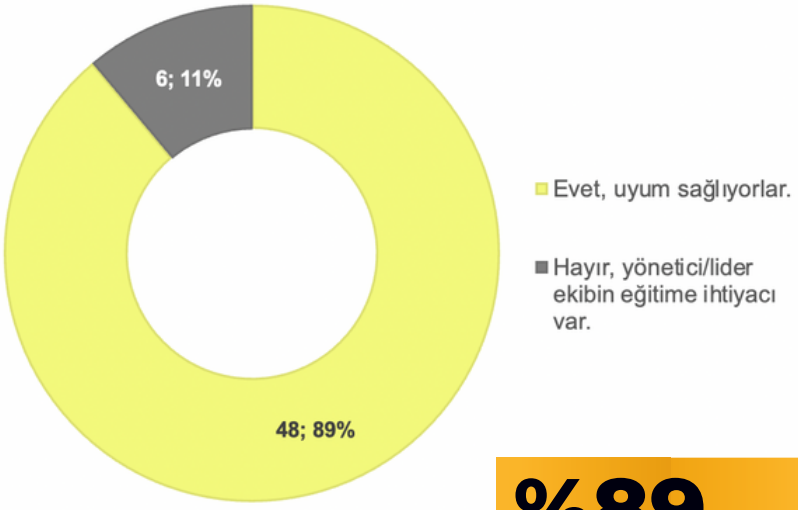


Hibrit Çalışma - V

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

Yönetici Ekibin İhtiyaç Duyduğu Destek

Tamamen ofiste çalışmaya kıyasla hibrit çalışma modeline yöneticiler ve lider ekip uyum sağlıyor mu?



%89

oranında şirketler uyum sağladığını belirtirken, 6 şirket yönetici/lider takımın eğitime ihtiyacı olduğunu belirtti.

Hibrit veya uzaktan çalışma modelini benimseyen şirketlerin, sağlık tedbirlerini almış şekilde, düzenli bir şekilde bir araya geleceği platformlar yaratmalarını öneriyoruz.

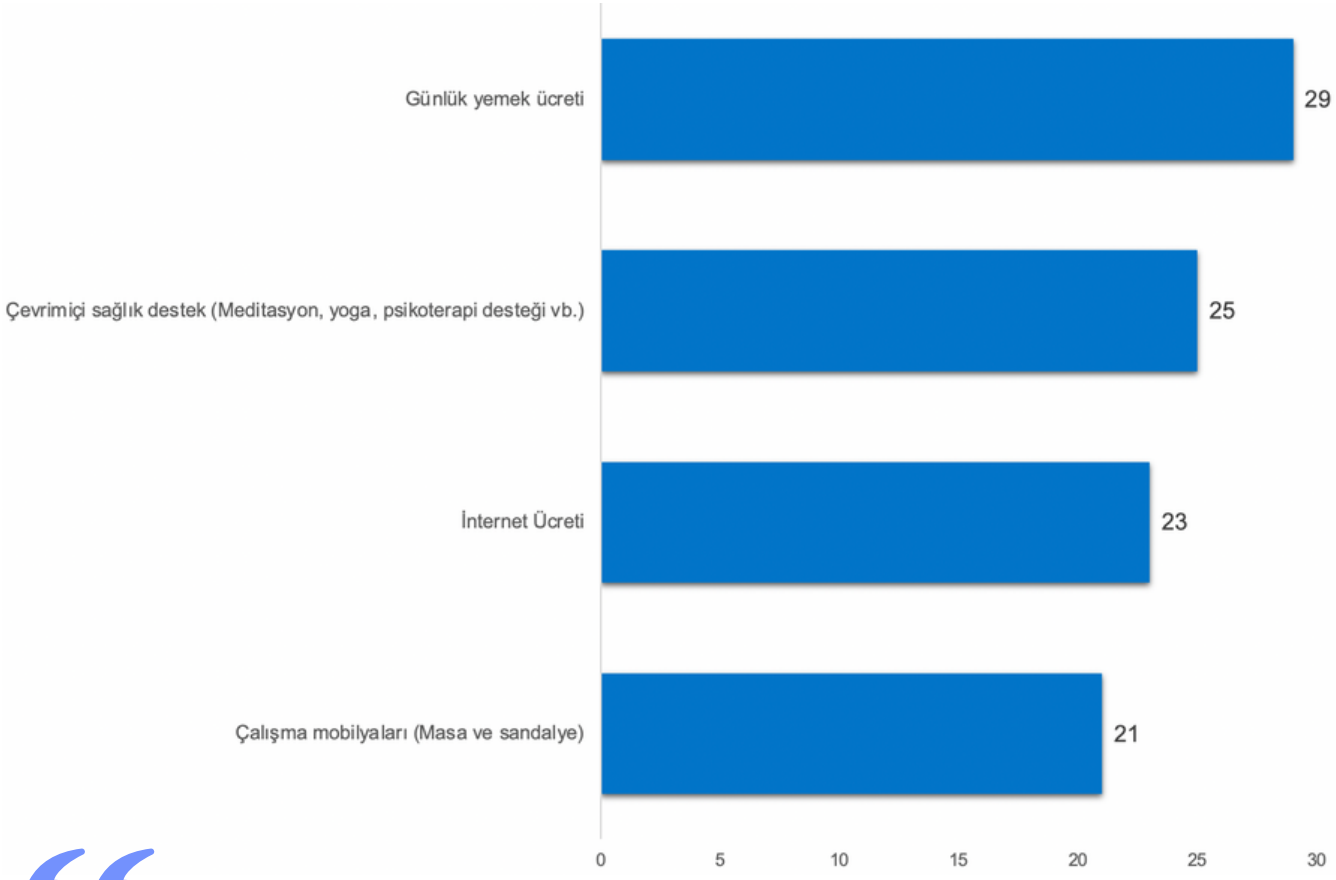
Talentmelon'dan not:
Biz 2022 için tamamen uzaktan çalışma modelini benimsedik. Fakat, bir araya gelme zamanlarımızı ve amacımızı önceden belirledik. Yaratıcı ekip çalışması gerektiren projelerde beraber üretmek, birlikte eğlenmek, hedefleri belirlemek, stratejimizi konuşmak gibi konularda düzenli şekilde bir araya geliyoruz.

Hibrit Çalışma - VI

Hibrit model kullanacak 54 şirketin yanıtıyla

Şirketler tarafından sağlanan hibrit model çalışma destekleri

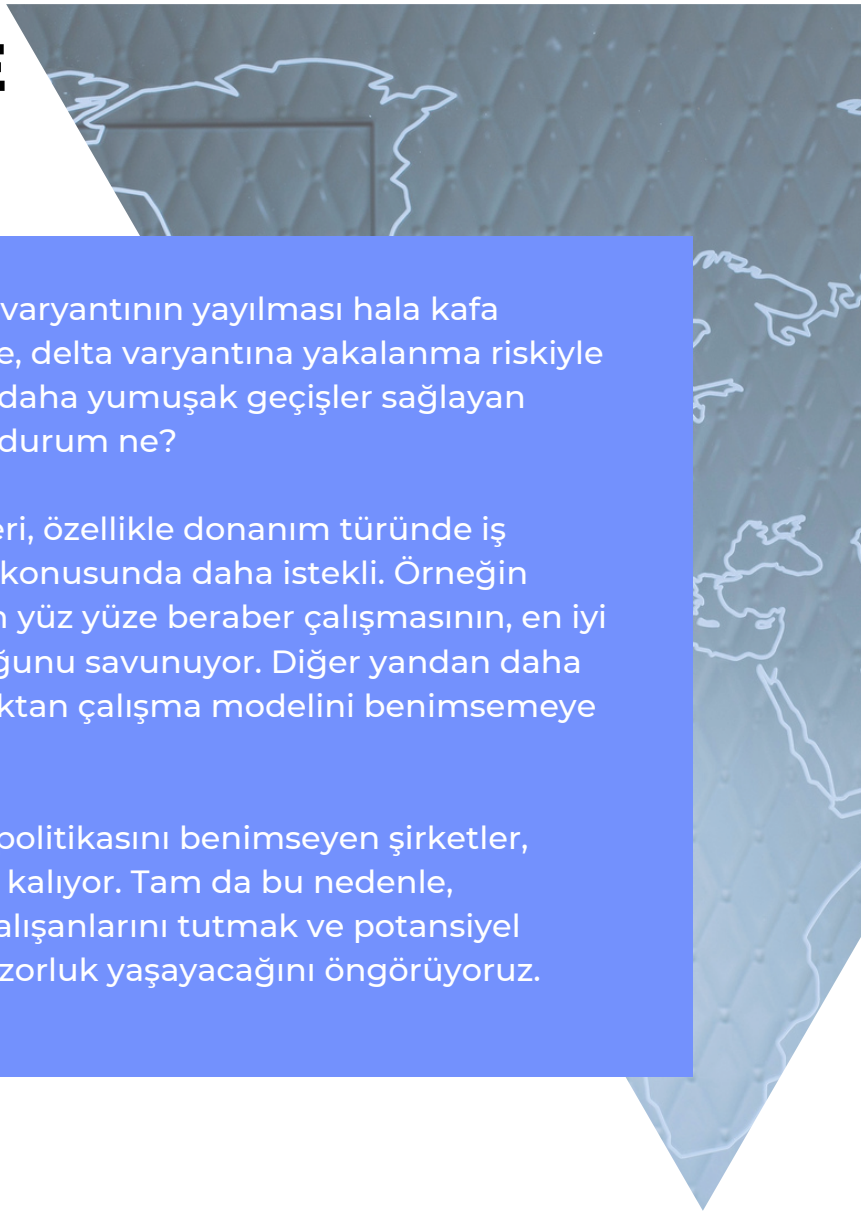
2022 yılında hibrit modelle ile çalışan çalışanlarınıza aşağıdaki desteklerden hangisini sağlayacaksınız?



Pandemi döneminin en başında ofisteki sandalye, monitör gibi ergonomik çalışma ekipmanlarını çalışanlarının evinde gönderen pek çok şirket oldu. Bu tür destekler hala birçok şirket tarafından kullanılmaya devam ediyor. Hibrit ya da uzaktan çalışma modellerini kullanan şirketlerin, evlerde etkin çalışma ortamını sağlamaları, işveren markası algısı açısından önemli bir konu. Bu konuyu desteklemek için, çalışanlarına, içerisinde kulaklık, sırt desteği, yoga & meditasyon üyeliği vb. içeriklerin olduğu uzaktan çalışma kitleri hediye eden şirketler de oldu.

Biz Talentmelon olarak, uzaktan çalışma dünyasında, önceki dönemlere oranla, çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla ilgi göstermek gerektiğini düşünüyoruz. Sağlanan ev-ofis ekipmanları gibi destekler; evden/uzaktan çalışan kişilerin ofis ortamındaymış gibi kesintisiz bir bağlantıyla, daha az teknik sorunla ve fiziksel olarak daha konforlu şekilde çalışmalarına destek olacaktır.

PEKİ DÜNYADA NE OLUYOR?



Birçok yer yeniden açılmış olsa da delta varyantının yayılması hala kafa karıştırıcı. Tamamen aşılanmış kişiler bile, delta varyantına yakalanma riskiyle karşı karşıya olduğundan ofise dönüşte daha yumuşak geçişler sağlayan şirketler mevcut. Peki globalde mevcut durum ne?

Çalışan sayısı fazla olan teknoloji şirketleri, özellikle donanım türünde iş yapanlar, çalışanları ofise geri çağırmak konusunda daha istekli. Örneğin Apple, mühendislerin ve tasarımcılarının yüz yüze beraber çalışmasının, en iyi ürünü geliştirmek için çok önemli olduğunu savunuyor. Diğer yandan daha küçük teknoloji şirketleri, tamamen uzaktan çalışma modelini benimsemeye daha meyilli görünüyor.

Bununla birlikte, tamamen ofise dönüş politikasını benimseyen şirketler, çalışanlarının direnişiyle karşı karşıya da kalıyor. Tam da bu nedenle, tamamen ofisten çalışacak şirketlerin, çalışanlarını tutmak ve potansiyel çalışanları etkilemek konusunda büyük zorluk yaşayacağını öngörüyoruz.

> Hangi iş modelini seçerseniz seçin, çalışanınızın sağlığını ve güvenliğini her zaman bir numaralı önceliğiniz olarak tutun. Adil izin ve sağlık politikaları sağlamak, hasta hissettiklerinde evde kalmanın uygun olduğunu hissettirmek artık çok daha kritik.

GLOBAL TEKNOLOJİ ŞİRKETLERİNDEKİ UYGULAMALAR

1

3 gün Ofis - 2 Gün Uzaktan

Apple, Google, Amazon, Uber gibi büyük teknoloji şirketleri 3 gün ofis 2 gün uzaktan çalışma modelini uygulamayı planlıyor. Çalışanların, yıl boyunca belirli haftalarda tamamen uzaktan çalışma hakları da olacak. Google, çalışanlarının tam zamanlı olarak uzaktan çalışma talebinde bulunmasına izin verecek. Ancak çalışan başka bir şehre taşınırsa maaşı, o bölgenin yerel maaş standartlarına göre ayarlanacak.

2

Yarı Yarıya

Microsoft, Adobe gibi teknoloji şirketleri, çalışanlarının zamanlarının yarısını uzaktan, yarısını ofiste çalışarak geçirme seçenekleri olacaklarını belirtti.

3

Çoğunlukla Uzaktan

Salesforce, Dropbox ve Grammarly gibi teknoloji şirketleri ise uzaktan çalışma ağırlıklı hibrit model benimseyen şirketler. Bu şirketler ofislerini, çalışanların yüz yüze toplantılarını gerçekleştirip beraberce çalışıp üretebileceği ortak alanlar olarak düzenleyeceklerini söylüyor.

4

Tamamen Uzaktan

Twitter, Facebook, Slack gibi şirketler ise çalışanın rol ve sorumluluklarının uzaktan çalışma koşullarına uygun olması durumunda çalışanların, kalıcı bir şekilde uzaktan çalışmasını destekliyor.

5

Her Yerden

GoPro, Reddit, Coinbase bir adım öteye geçiyor ve çalışanlarının herhangi bir yerden çalışmasını destekliyor. Reddit ayrıca çalışanların başka şehirlere taşınması durumunda yerel maaş ortalamalarına bakılmaksızın, çalışanlara mevcut maaşlarını ödemeye devam edeceğini söylüyor. Bu daha büyük teknoloji şirketlerinden yeteneklere çekmek için yapılan bir strateji gibi duruyor.

6

Ne olacağını zaman gösterecek diyenler

Tüm teknoloji şirketleri henüz çalışma modellerini oturtabilmiş değil. Airbnb ve IBM ofisten ve uzaktan çalışma politikaları arasında hala bir denge bulmaya çalışıyor.

05

TAMAMEN UZAKTAN ÇALIŞMA

05 Tamamen Uzaktan Çalışma Modeli

%7
Tamamen uzaktan çalışmaya devam edecek şirketlerin oranı, 60 şirket arasından 4 şirket. Geçen sene bu oran %15'idi.

%100
çalışanların şehir dışından çalışmasına izin verilme oranı

3/4
Uzaktan çalışma modelinde çalışanlarla etkin iletişim ve bağlantı kurabildiğini düşünen şirket sayısı

İş Birliği ve Bağlılık

2 4 şirkette de iş birliğini ve bağlılığı artırmak için gerekli dijital iletişim araçları mevcut.

Çalışan Bağlılığı

1 Uzaktan çalışma modelinin, çalışanların şirkete bağlılığı konusunda kısmen bir düşüşe neden olacağını düşününen şirket sayısı 3. Bu 3 şirket de çalışanların bağlılığı konusunda çeşitli çalışmalar yapacağını belirtti.

Oryantasyon Süreci

4 4 şirket de aralarına katılacak yeni çalışanlar için düzenlenen oryantasyon sürecinin, uzaktan çalışma modeline uyum sağladığını belirtti.

Yönetici ve Lider Ekip Açısından

3 4 şirketten 3'ü, tamamen ofisten çalışmaya kıyasla uzaktan çalışma modeline, yöneticilerin ve lider ekibin uyum sağladığını düşünüyor.

Çalışma Saatleri

6 4 şirketten 2'si esnek çalışma saatlerini benimseyecekken, 2'si düzenli mesai saatlerini tercih ettiklerini belirtti.

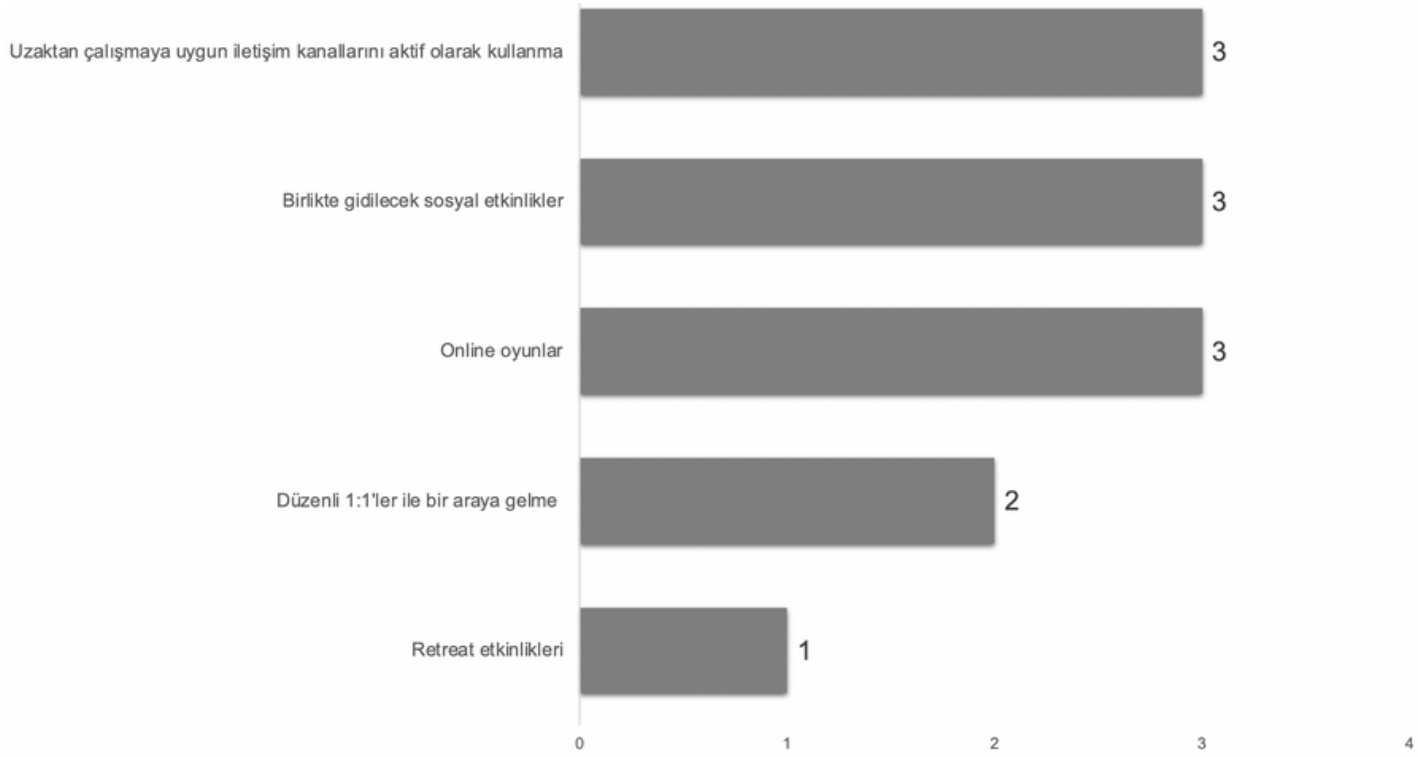
Tamamen Ofisten Çalışma

5 Tamamen uzaktan çalışma modelinde, ofisten çalışacak ekiplerin olup olmayacağını sorduk ve sadece bir şirket Finans ekibinin ofisten çalışacağını iletti.

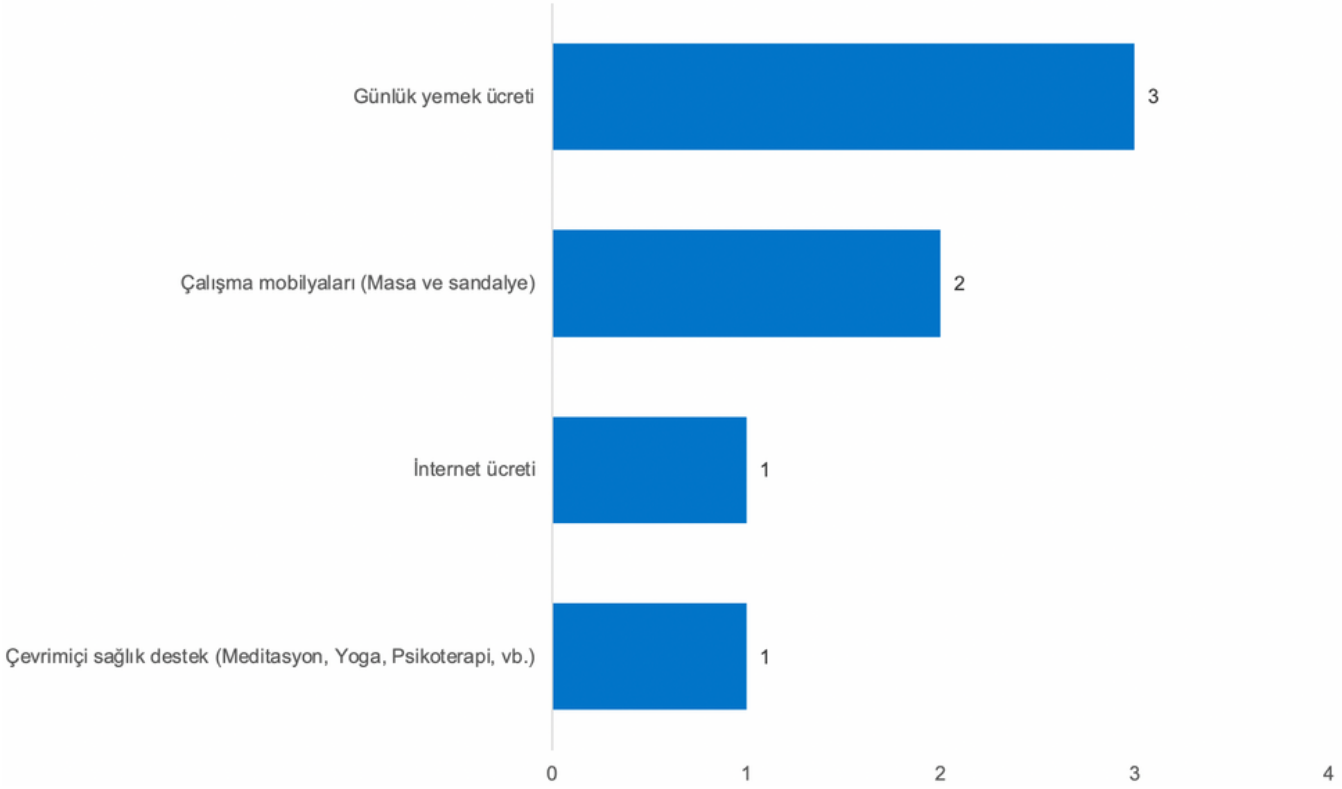
Tamamen Uzaktan Çalışma

Tamamen uzaktan çalışacak 4 şirketin yanıtıyla

Şirketlerin uzaktan çalışma modelinde etkin iletişimi artırma yöntemleri



Şirketler tarafından sağlanan uzaktan çalışma destekleri



06

PANDEMİNİN 2021'E ETKİLERİ

talentmelon

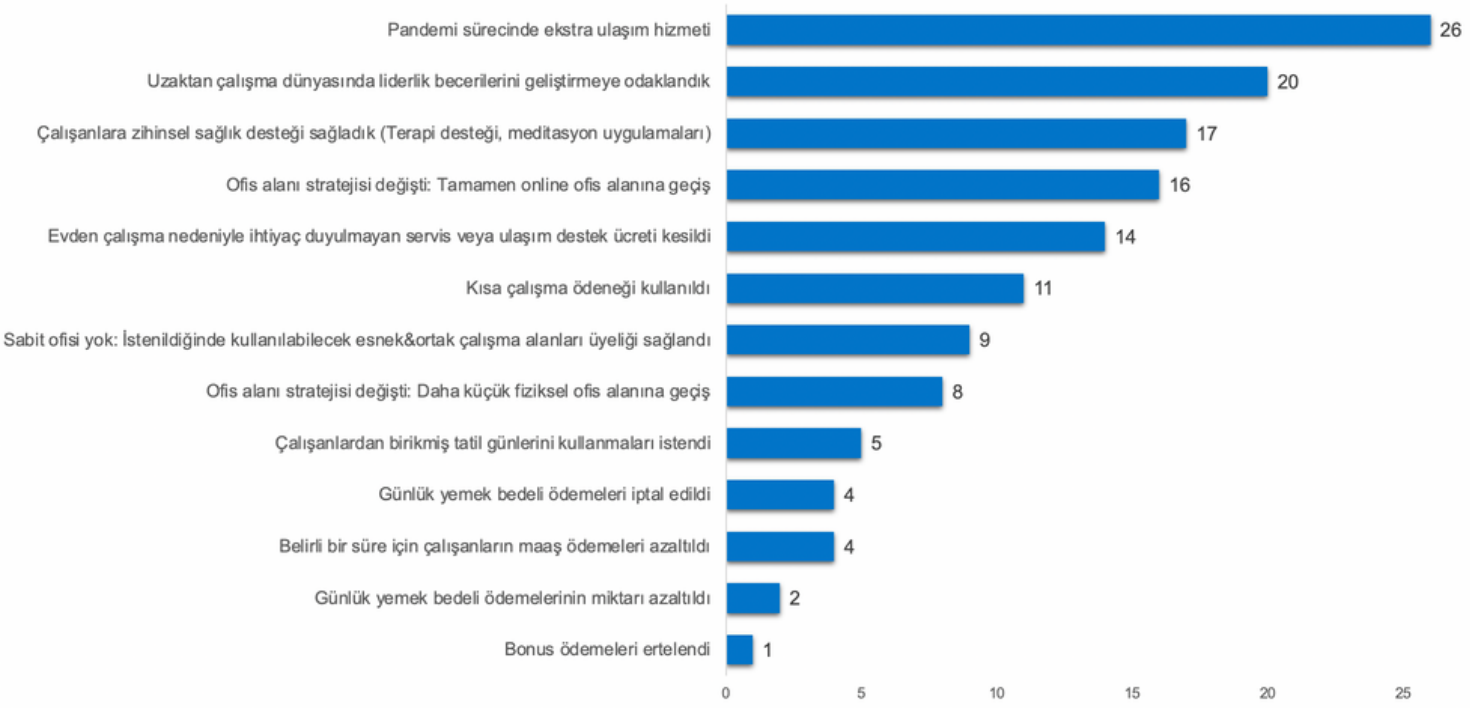
endeavor

Pandeminin 2021'e Etkileri - I

60 şirketin yanıtıyla

Şirketlerin Ajandasındaki Değişiklikler

Pandeminin etkisiyle 2021 yılı için aşağıdaki ücret& yan haklar ve iş gücü planlaması önlemlerinden hangilerini uyguladınız?



1 Bir önceki yıl şirketlerin ajandasındaki en yaygın değişim olarak (katılımcıların %57'si) uzaktan çalışan takımlara etkin liderlik edebilmeleri için yönetim ekiplerinin becerilerini geliştirmeye odaklanmak vardı. Bu sene ise şirketlerin %33'ü liderlik becerilerine odaklandıklarını belirtti.

2 %40 oranında şirket, ofis alanı stratejilerini yeniden değerlendirdi.

3 Geçen seneki araştırma sonuçlarına göre şirketlerin %35'i, zihinsel sağlık destek politikalarını ve uygulamalarını gözden geçirdiğini söylemişti. Bu sene ise %28'sinin bu desteği sağladığını görüyoruz.

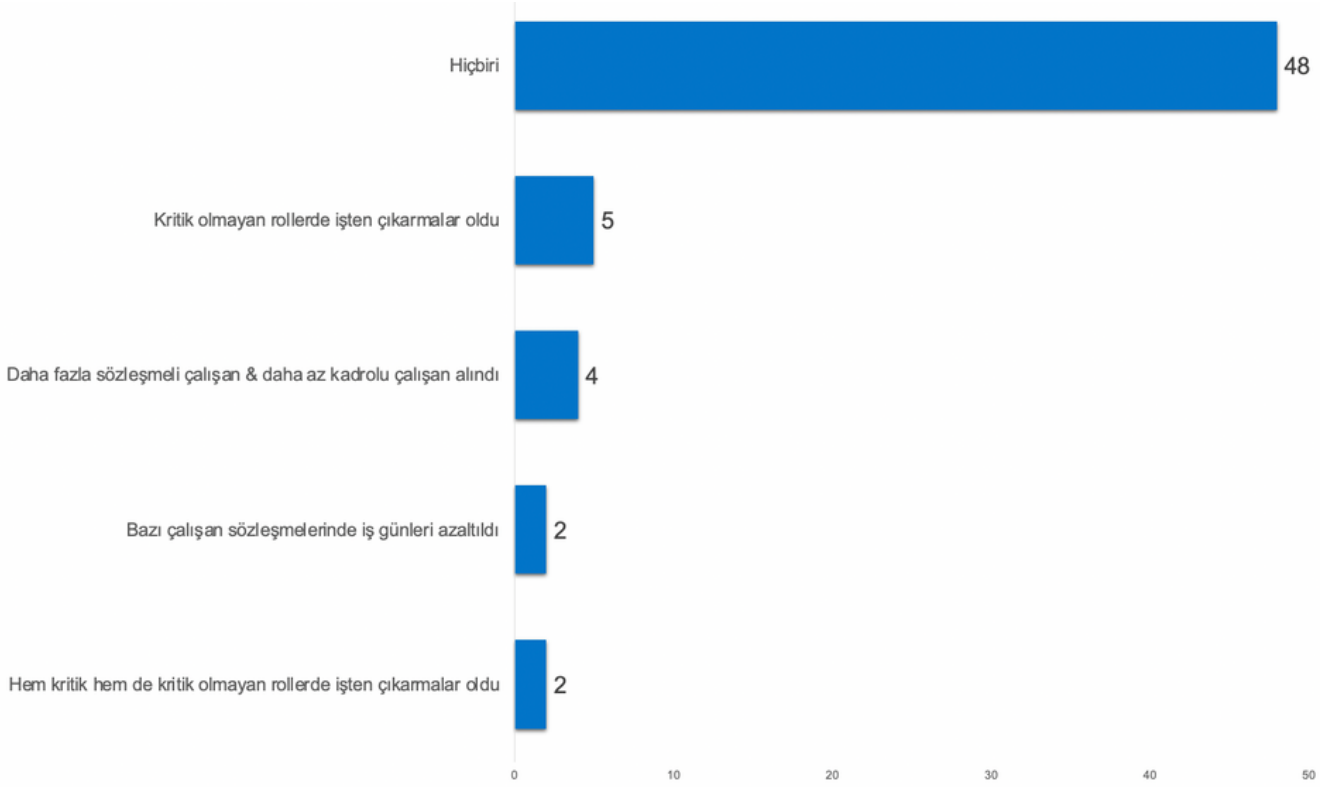
4 26 şirket, pandemi sürecinde ofise gelmesi gereken çalışanları için ekstra ulaşım hizmeti *(taksi ücreti ödemek veya ücretsiz ulaşım)* sağladığını belirtti.

Pandeminin 2021'e Etkileri - II

60 şirketin yanıtıyla

Şirketlerin İş Gücü Planlaması Önlemleri

Pandeminin etkisiyle 2021 yılı için aşağıdaki iş gücü planlaması önlemlerinden hangilerini uyguladınız? Lütfen uygun olan tüm seçenekleri işaretleyin.



Terfi Planları

82%

Terfi planı pandemiden etkilenmeyen şirketlerin oranı. 11 şirketin ise herhangi bir terfi planı yoktu.

07

ÜCRET STRATEJİSİ & MAAŞ ARTIŞ PLANLARI

talentmelon

endeavor

Ücret Stratejisi ve Maaş Artış Planları

60 şirketin yanıtıyla

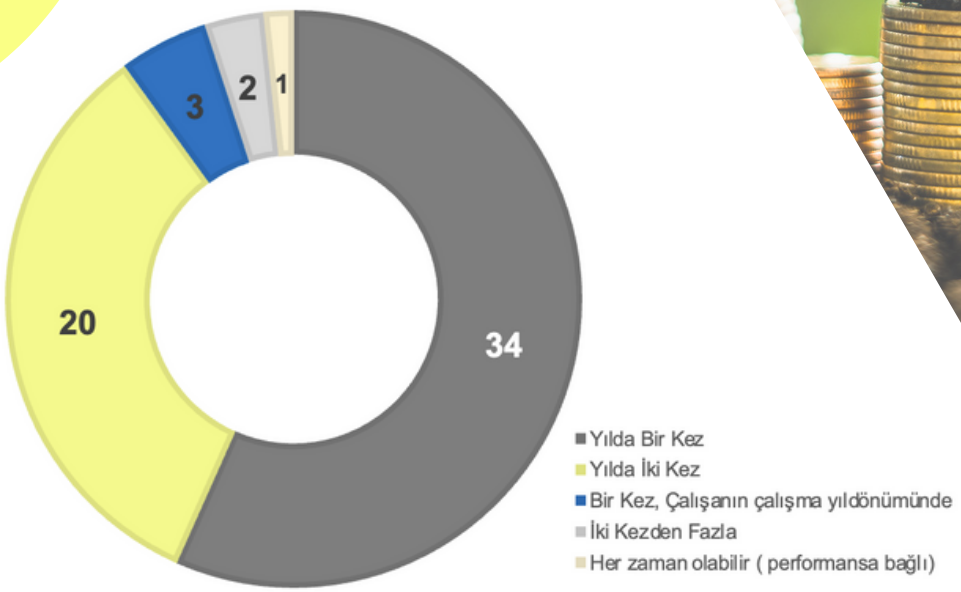
%22

2022'de ortalama maaş artışı tahmini. Şirketlerin %87'si enflasyon oranının* üzerinde maaş zammı uygulayacağını belirtti.

**Yıl sonu enflasyon oranını %16,22 olarak tahmin edildi. (Ağustos 2021)*

Şirketlere göre farklı zam ortalamalarını raporun sonraki sayfalarında görebilirsiniz.

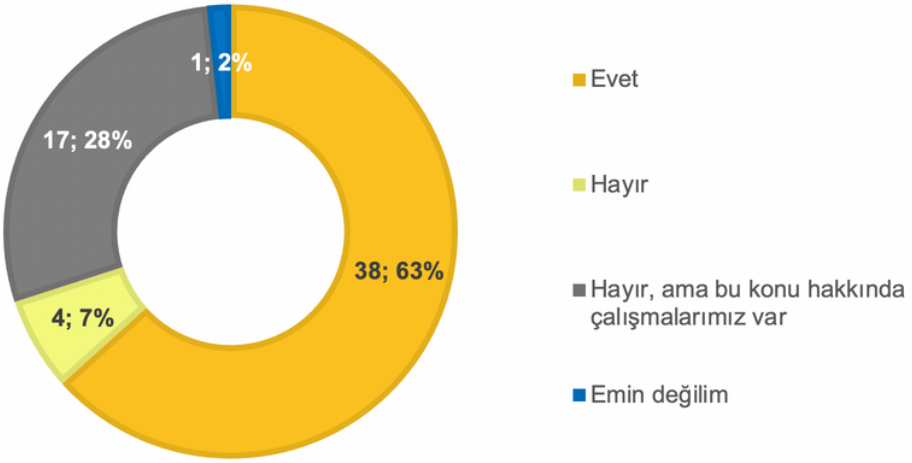
Maaş artışlarını ne sıklıkla değerlendiriyorsunuz?



Türkiye'deki yüksek enflasyon oranı, şirketleri en çok zorlayan konulardan birisi. Artan yaşam maliyeti, küresel olarak aranılan becerilere sahip çalışanları, daha yüksek maaş vadeden yabancı şirketlerde iş aramaya yönlendiriyor. Döviz cinsiden gelir elde eden şirketler, maaş zam oranları ve maaş zam sıklığı konusunda daha esnek davranabilirken; döviz cinsinden gelir elde etmeyenler ise bu yüksek oranlarla mücadele etmekte zorlanıyor.

Ücret Stratejisi ve Maaş Artış Planları

Şirketinizin resmi bir ücret stratejisi ya da yaklaşımı var mı?

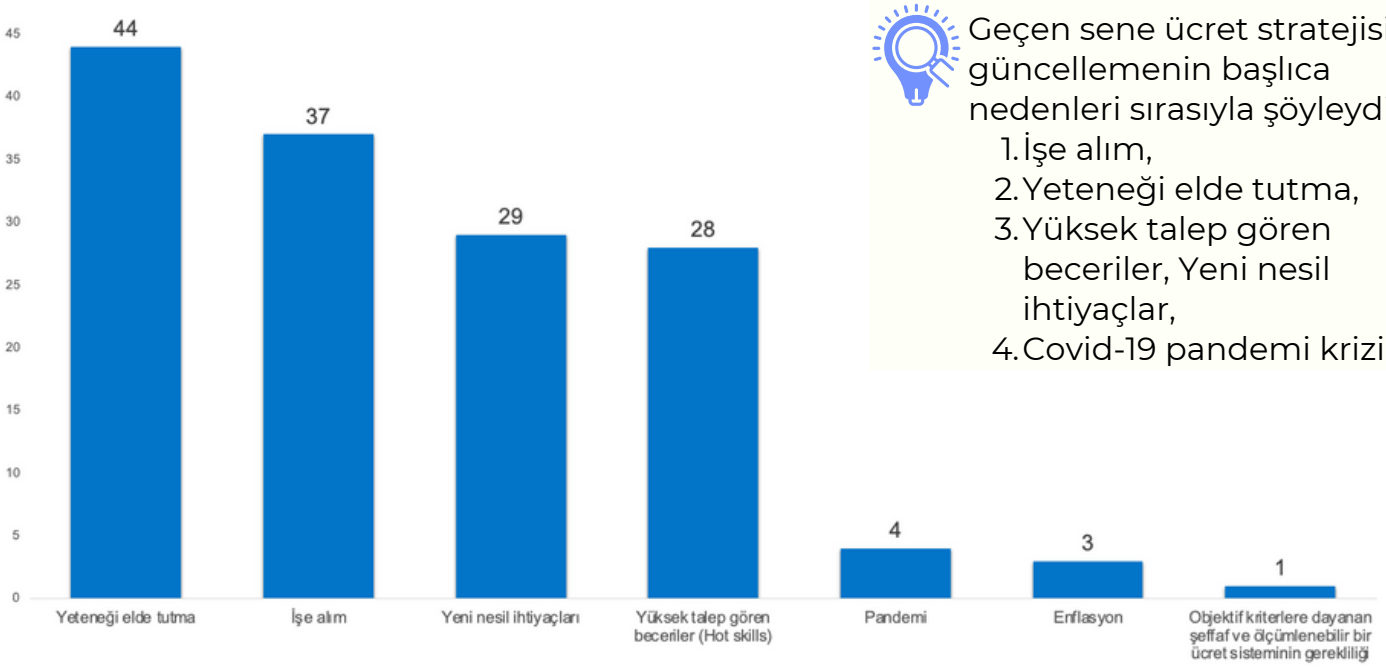


%63

yapısal bir ücret stratejisi olan şirketlerin oranı. 17 şirket ise(%28) bu stratejiyi oluşturmayı planlıyor.

> **Katılan şirketlerin %82'sinin ücretlendirme stratejilerini/yaklaşımlarını güncelleme planı var.**

Ücret stratejisini güncellemenin başlıca nedenleri



Geçen sene ücret stratejisini güncellemenin başlıca nedenleri sırasıyla şöyleydi:

1. İşe alım,
2. Yeteneği elde tutma,
3. Yüksek talep gören beceriler, Yeni nesil ihtiyaçlar,
4. Covid-19 pandemi krizi

Geçen Yıl

2021 Ortalama Maaş Artışı %

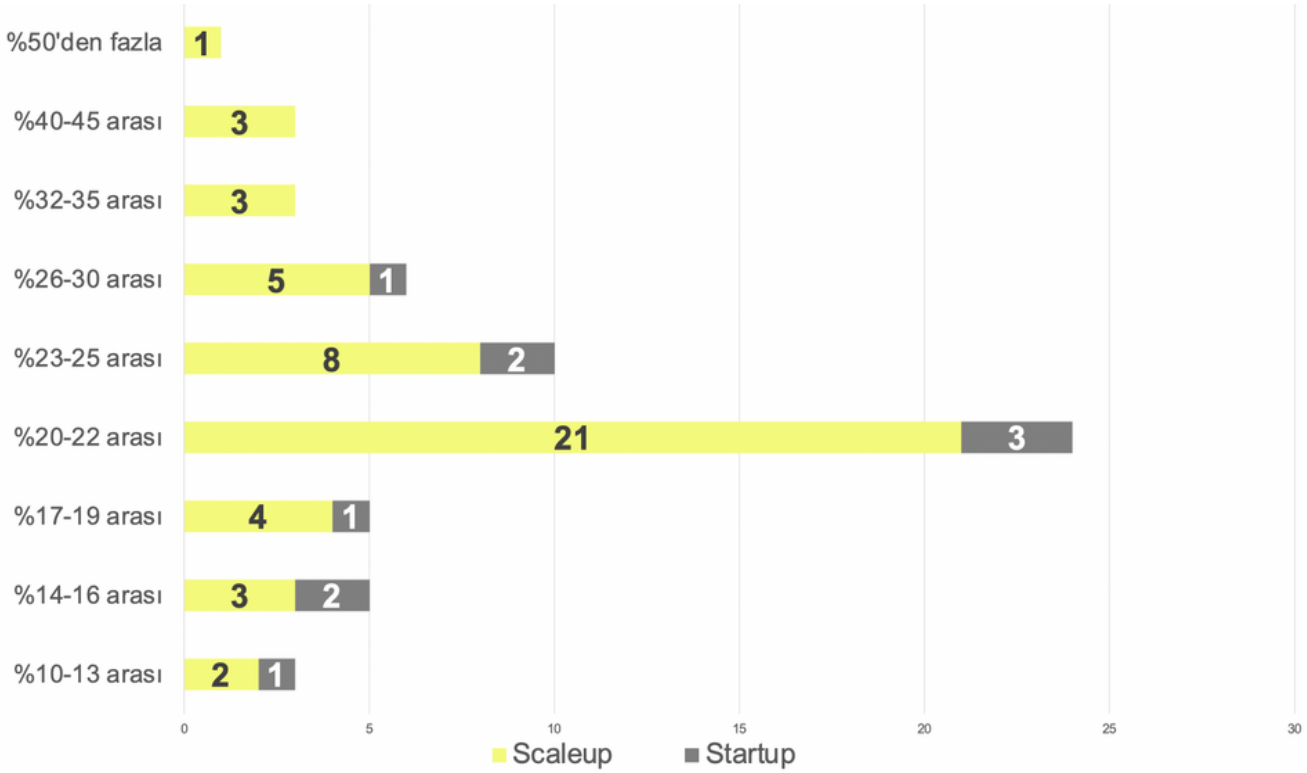
Ocak 2021 - Ağustos 2021 tarihleri arasında yapılan zam

%17
Geçen seneki ankette planlanan zam oranı

%23
2021'de gerçekleşen ortalama maaş artışı. %95'isi enflasyon oranının(14,60) üzerinde maaş zammı uyguladı.

%78
2021'de %20 ve daha fazla artış uygulayan şirketler

2021'de uyguladığınız ortalama maaş artışı nedir?



Geçen yıl anketimizde öngörülen ortalama maaş artışı %17 oldu. Geçen sene şirketlerin %86'sı enflasyon oranının üzerinde maaş zammı uygulamayı planlarken, şirketlerin %95'i enflasyon oranından daha fazla maaş zammı uyguladı (gerçekleşen).

2022 Ücret Artış Planı

Ocak 2022 itibariyle etkin olacak maaş zammı

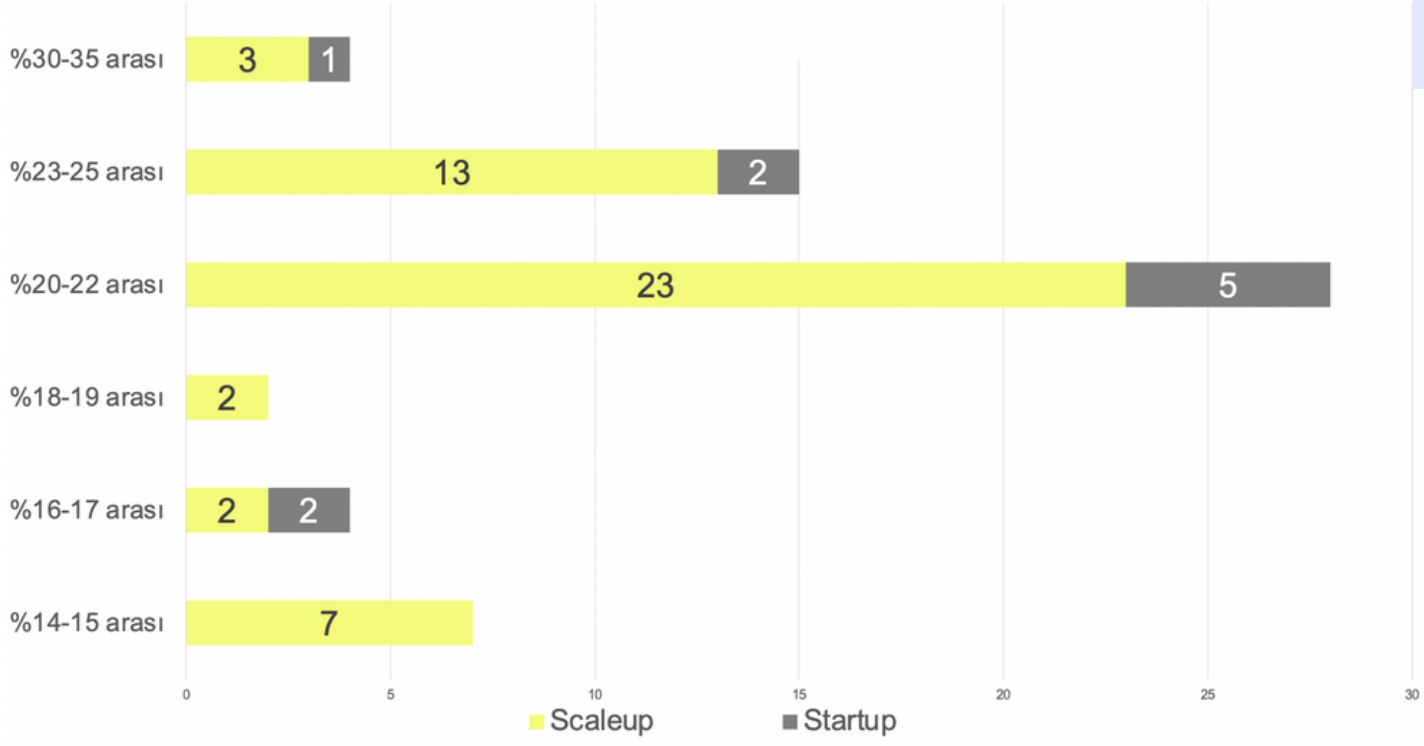
%98

Maaşlarını artıracaklarını belirten şirketler (60 şirketten 59'u). Kalan 1 şirket ise emin olmadığını belirtti.

%22

2021'de ortalama maaş artışı tahmini. Şirketlerin %87'si enflasyon oranının üzerinde maaş zammı uygulayacak.

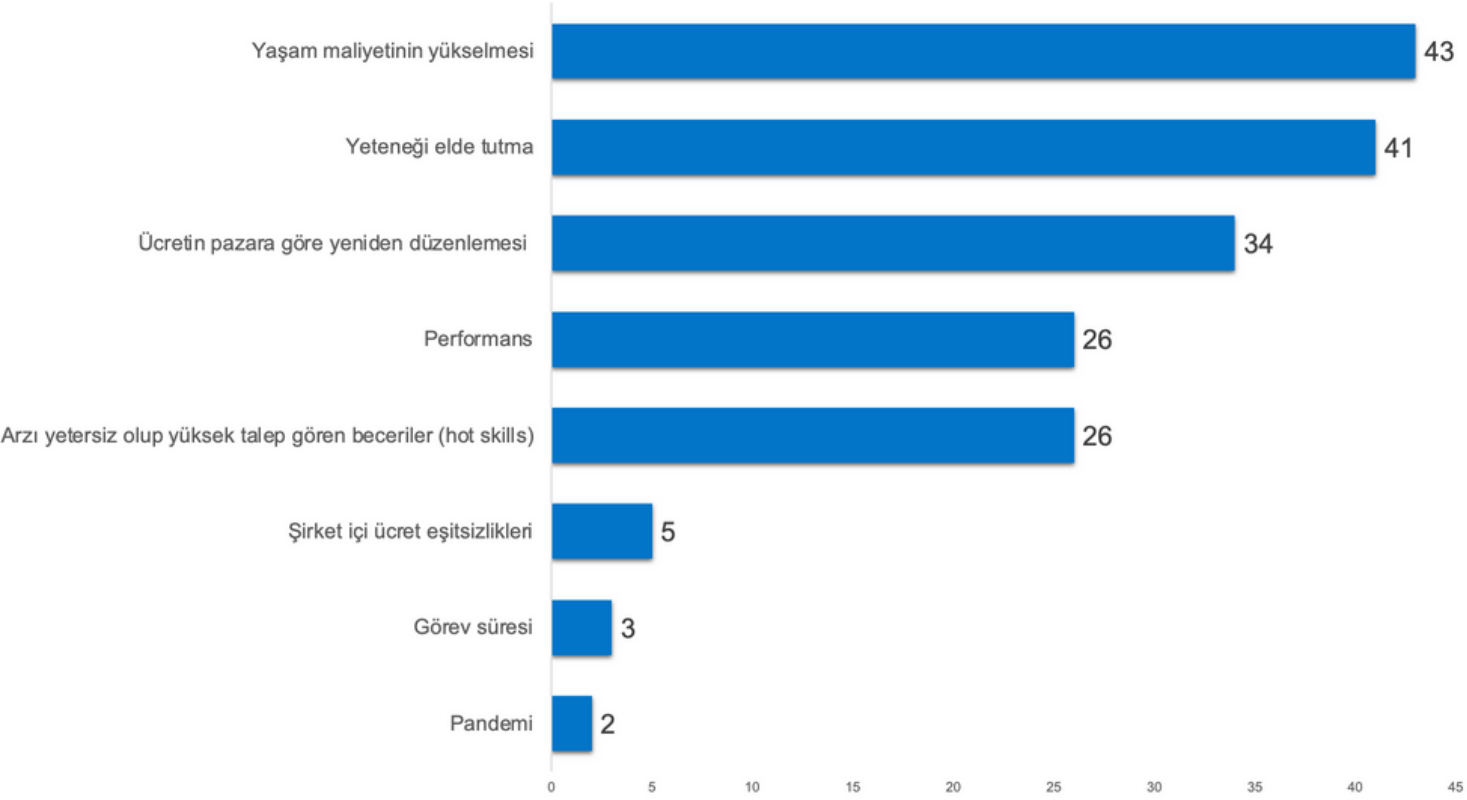
Türkiye Merkez Bankası'nın Ağustos 2021'de yaptığı en son araştırmaya göre yıl sonu enflasyon tahmini %16,20 oldu. Bu tahmine göre, ortalama maaş artışınızın ne olmasını planlıyorsunuz?



2021 yılı içerisinde, 60 şirketin 20'den fazlası, ara dönem zammı yapmıştır. Ara dönem zammı yapan şirketlerin, 2021 yılı sonunda uygulayacağı zam oranı bu durumdan etkilenmiştir. Bu şirketler ara dönemde zam yapmamış olsalardı, genel zam ortalamasının ortalama %5-6 puan artmasını bekleyebilirdik.

2022 Maaş Artırma Nedenleri

2022'deki maaş artışlarınızın, öncelikli 3 nedeni nedir?



İlk 3 Neden:

1. Yaşam maliyetinin yükselmesi
2. Yeteneği elde tutma
3. Ücretin pazar durumuna göre yeniden düzenlenmesi

Dünya genelinde benzer araştırmalara yanıt veren şirketler, 2022 için öngörülen maaş artışlarını düşürürken; Türkiye'deki şirketler, yüksek enflasyon nedeniyle maaş artış projeksiyonlarında (olumsuz bir değişiklik bulunmamakla birlikte) açıklanan enflasyon oranlarının üzerinde zam planlıyorlar.

Performans ve Maaş Artışı

60 şirketin yanıtıyla

Bireysel Performans ve Maaş Artışı

%88

Maaş artışını bireysel performansa göre farklılaştırdıklarını söyleyen şirket sayısı

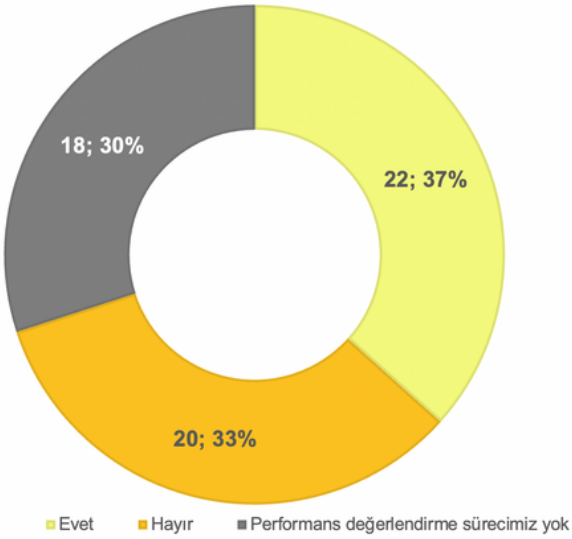
ANCAK

%57

Performansı, önceden belirlenmiş şirket amaç ve hedefleriyle karşılaştırmadan maaş zammı uygulayan şirket oranı

Performans Değerlendirme Sistemleri

Performans değerlendirme sürecinizde puanlama sistemi kullanıyor musunuz?



Şirketlerin %37'si performansı puanlandırdığı sistemler kullanıyor. Biz Talentmelon olarak, performansı puanlandıran yapılar yerine, gelişimi teşvik eden, bireyin gelişim ihtiyaçlarına ve takım performansına odaklı, sık sık birebir görüşmelerin olduğu, gerçek zamanlı geri bildirimin alınıp verilebildiği bir performans gelişimi kültürünü tavsiye ediyoruz. Ücretlendirme kararını puanlara bağlamak yerine; rolden beklentiyi yerine getiren herkese pazarla uyumlu maaşı vermenizi ve de rolünden beklenilenin üzerinde katkıda bulunmuş kişileri de prim, eğitim desteği, terfi vb. kişiselleştirilmiş aksiyonlarla ödüllendirmeniz gibi bir yol izlemenizi öneriyoruz. Adil, şeffaf ve teşvik eden bir yapı kurmanız için bunlar atmanız gereken önemli adımlar.

Bu kültürü oluşturabilmenin ön adımı ise, şirket olarak ne başarmak istediğinizi net şekilde tanımlamanız ve de ekiplerin bu başarıya nasıl katkıda bulunacaklarını ölçümlenebilir başarı kriterlerine bağlamanızdır. Böylelikle bireyler de kendi rollerinden ne beklendiğini anlamış olurlar. OKR (Objectives Key Results) metodu, böyle bir kültürü inşa etmeniz için önemli bir gereklilik. Bu kültürü nasıl oluşturabileceğinizle ilgili, Talentmelon ekibi tarafından hazırlanan OKR rehberlerine aşağıdan ulaşabilirsiniz:

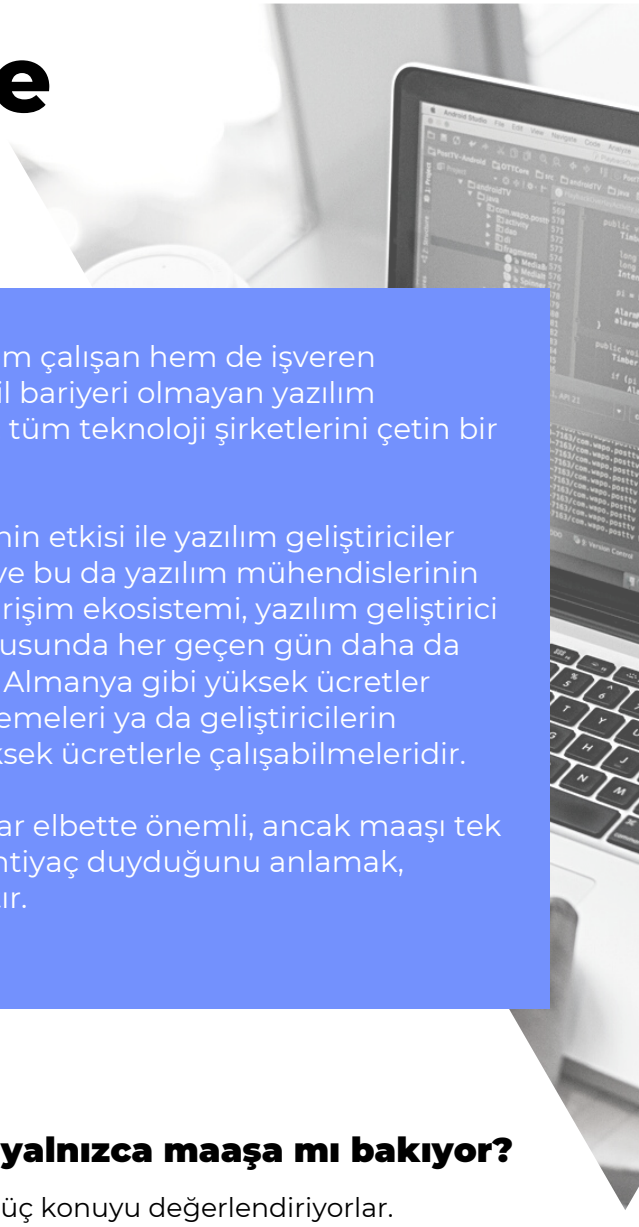
08

YAZILIM GELİŞTİRME MAAŞLARI

talentmelon

endeavor

Yazılım Geliştirme Maaşları



Covid-19 krizi, dünya genelinde, uzaktan çalışma fikrinin hem çalışan hem de işveren tarafından benimsenmesini sağladı. Bu durum en çok da dil bariyeri olmayan yazılım geliştiricileri, dünyanın her yerinde çalışabilir hale getirerek, tüm teknoloji şirketlerini çetin bir yetenek çekme ve tutma rekabetine soktu.

Geçen seneki araştırmada öngördüğümüz üzere, pandeminin etkisi ile yazılım geliştiriciler dünyanın her yerinde iş yapabilir hale gelmeye devam etti ve bu da yazılım mühendislerinin kazançlarının daha da yükselmesi ile sonuçlandı. Türkiye girişim ekosistemi, yazılım geliştirici bulmak ve mevcut maaş paketleriyle ekiplerini tutmak konusunda her geçen gün daha da zorlanıyor. Bunun sebebi ya geliştiricilerin ABD, İngiltere ve Almanya gibi yüksek ücretler ödeyebilen ülkelerdeki şirketlerde yüksek maaşları garantilemeleri ya da geliştiricilerin bağımsız bir şekilde (freelancer olarak) farklı projelerde yüksek ücretlerle çalışabilmeleridir.

İyi yazılım geliştiricileri çekebilmek için maaşlar ve yan haklar elbette önemli, ancak maaşı tek kriter olarak görmemek ve bu gruptaki yeteneklerin neye ihtiyaç duyduğunu anlamak, işveren markanızı güçlendirmeniz için çok yardımcı olacaktır.

Peki yazılım geliştiriciler, bir iş yerini seçerken yalnızca maaşa mı bakıyor?

Yazılım geliştiriciler, bir şirketi seçerken, maaşla birlikte, aşağıdaki üç konuyu değerlendiriyorlar.

1 Gelişim Fırsatları

Yazılım geliştiriciler, bir işi seçerken, kullanılan teknolojiler, framework, dil gibi gelişime katkıda bulunabilecek unsurları dikkatle inceliyor.

Gelişimi destekleyecek teknik zorluklar olan projelerde başarı hikayesi yaratmayı tercih ediyorlar.

Kod yazma, test etme vb. süreçlerinin oturmadığı belirsiz yapıları ise tercih etmiyorlar.

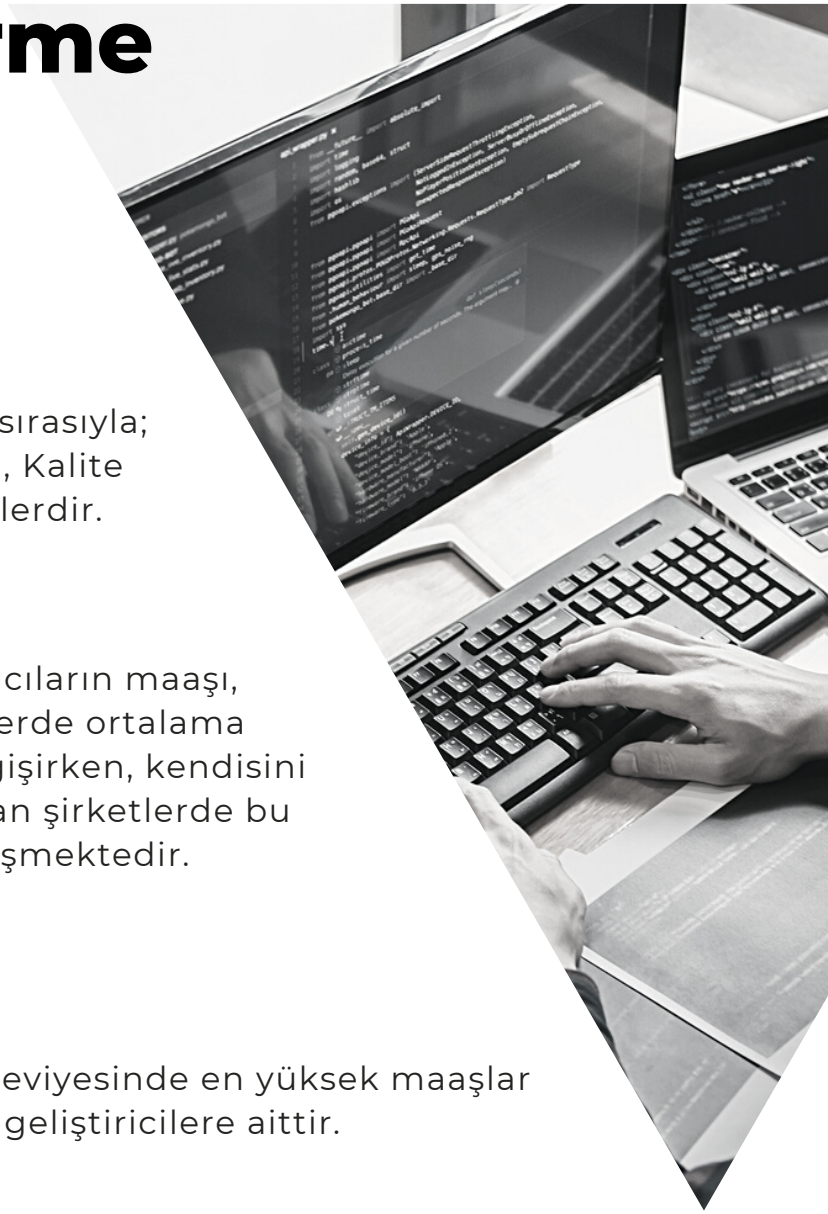
2 Esnek Çalışma Ortamı

Esneklik yazılım ekipleri için oldukça önemli. Yeni fikirler deneyebilecekleri, yeni sistemler kurabilecekleri bir rol sunmak, belirli sınırlamalar ve katı yönergelerle mikro düzeyde yönetilen ve yakından izlenen bir rolden çok daha çekici.

3 Uzaktan Çalışma

Evden çalışma ve uzaktan çalışma seçenekleri, özellikle yazılım geliştiriciler için, işi seçmeden en önemli unsurlar arasında yer alıyor.

Yazılım Geliştirme Maaşları



1

Tüm yazılım geliştirme rolleri arasında, ortalamada en yüksek maaşı olan roller sırasıyla; Veri Bilimciler, Yapay Zeka Mühendisleri, Kalite Kontrol Mühendisleri ve Mobil Geliştiricilerdir.

2

Yukarıdaki rollerdeki giriş seviye yazılımcıların maaşı, pazar ortalamasında maaş veren şirketlerde ortalama aylık net 6.500TL - 8.500TL arasında değişirken, kendisini pazar ortalaması üstünde konumlandıran şirketlerde bu miktar 9.000TL - 12.000TL arasında değişmektedir.

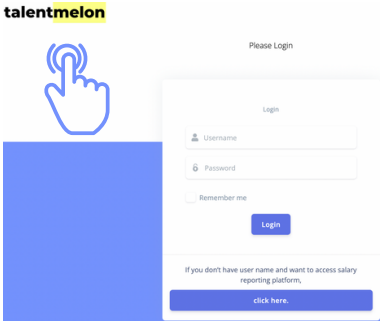
3

Diğer yazılım geliştirme rollerinde giriş seviyesinde en yüksek maaşlar sırasıyla Fullstack, Frontend ve Backend geliştiricilere aittir.

4

Giriş seviye maaşlardan, 3+ yıl deneyimli orta seviye maaşlara geçişlerde büyük değişimler olmaktadır. Giriş seviyelerden orta seviyelere geçişler yaklaşık iki katı maaş değişimine neden olurken, giriş ve kıdemli seviyeler arasında aynı rollerde yaklaşık iki buçuk, üç kat artış olmaktadır.

Yazılım geliştirme ve diğer tüm roller için farklı seviyelerde maaş bilgisi içeren ücret raporuna erişmek için tıklayın.



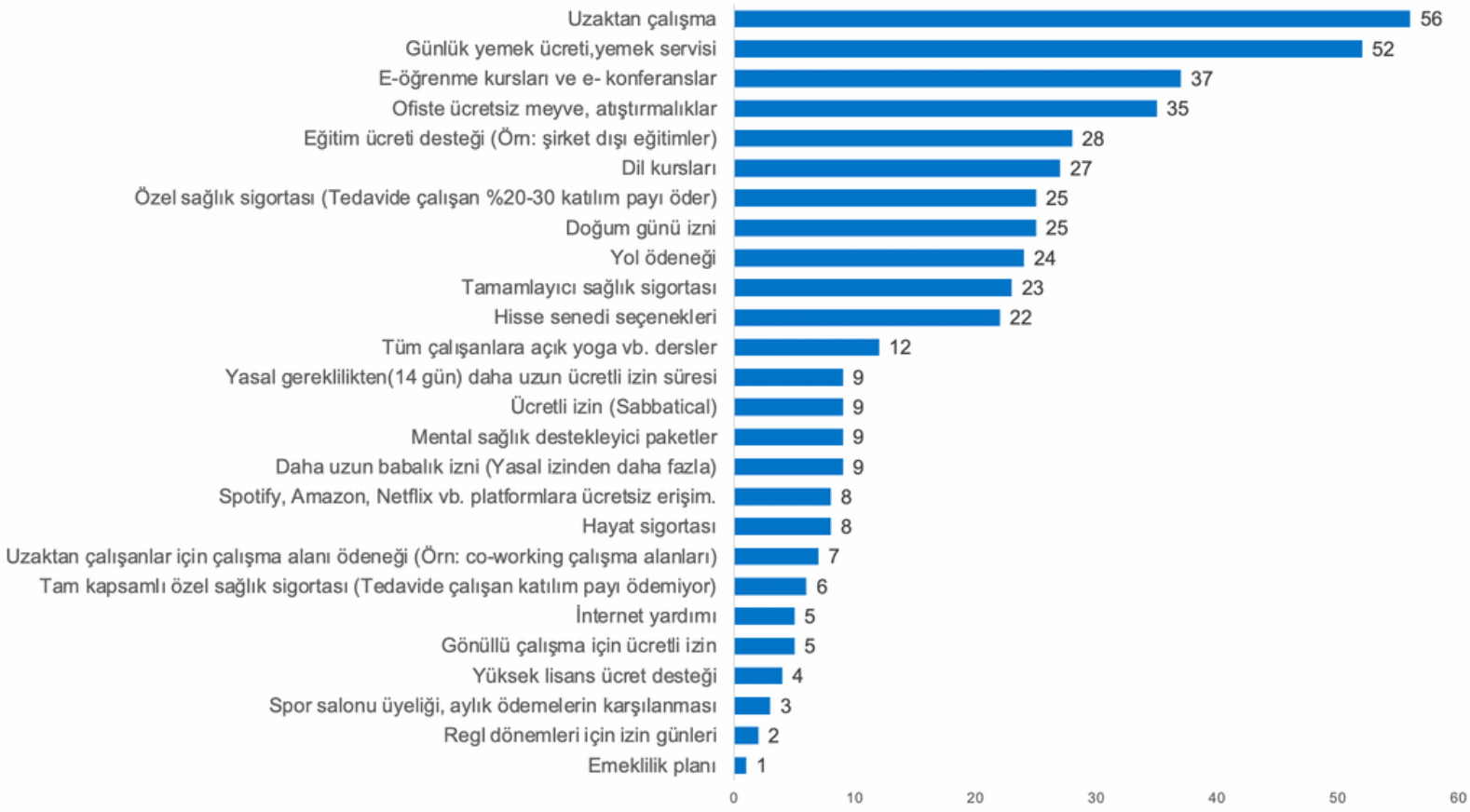
09

YAN HAKLAR ANALİZİ

Yan Hak Eğilimleri

60 şirketin yanıtıyla

Şirketiniz, aşağıdaki yan haklardan hangilerini sunuyor? Size uygun olan tüm seçenekleri işaretleyiniz.

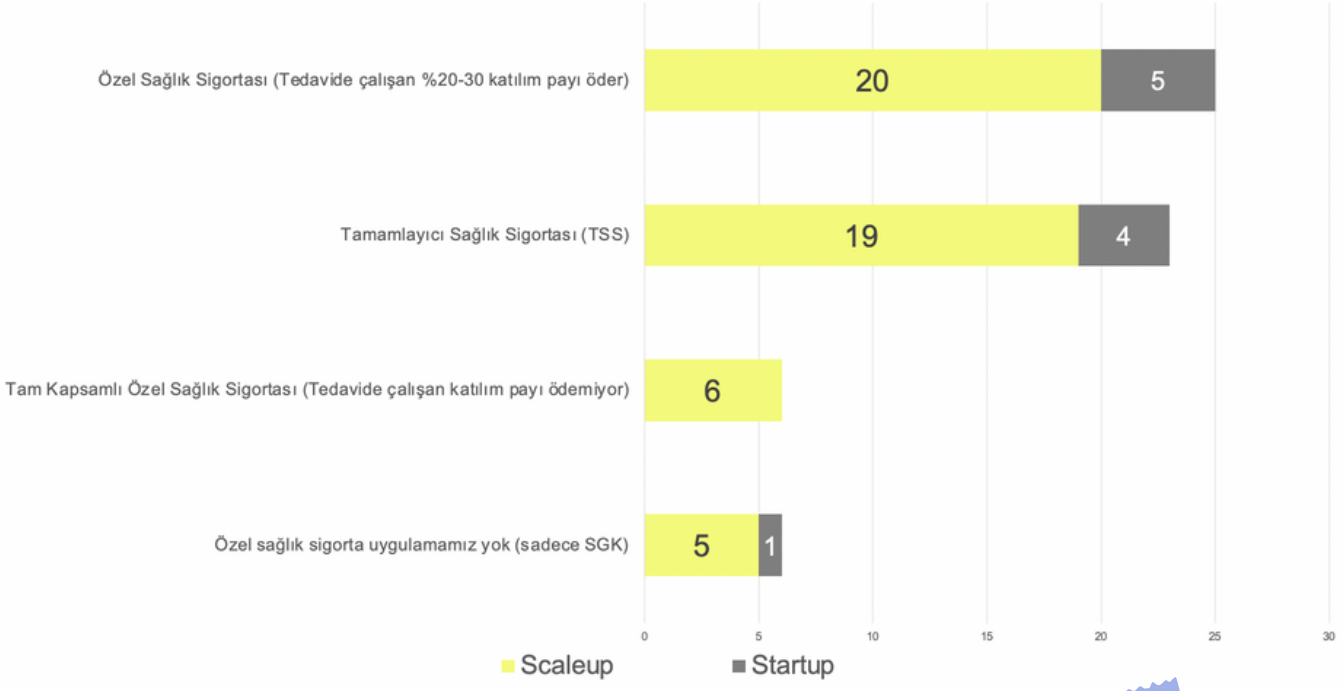


Pazar ile uyumlu maaşı ödemenin yanı sıra, ekipteki her çalışanın her gün en motive halleriyle, iş sonuçlarına katkıda bulunmalarını sağlamak için rekabetçi bir yan haklar paketi sunmak gerekiyor. Globalde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %60'ı, kendilerinin seçebilecekleri, daha farklı yan yaklar seçenekleri ile ilgililer. Kişiselleştirilmiş yan haklar ya da çalışanların kendilerinin seçim yapabileceği yan haklar havuzu gibi uygulamalar etkili çözümler olabilir.

Özel Sağlık Sigortaları

60 şirketin yanıtıyla

Şirketinizde hangi sağlık sigortasını uyguluyorsunuz?



%90

çalışanlarına tamamlayıcı sigorta ya da özel sağlık sigortası sağlayan şirket oranı

%19

Geçen seneye göre artış

Geçen sene, tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortası sağlayan şirketlerin oranı toplam %71'di. Geçen yıla göre %19'luk artış, pandeminin de yarattığı farkındalıkla ilişkilendirilebilir.

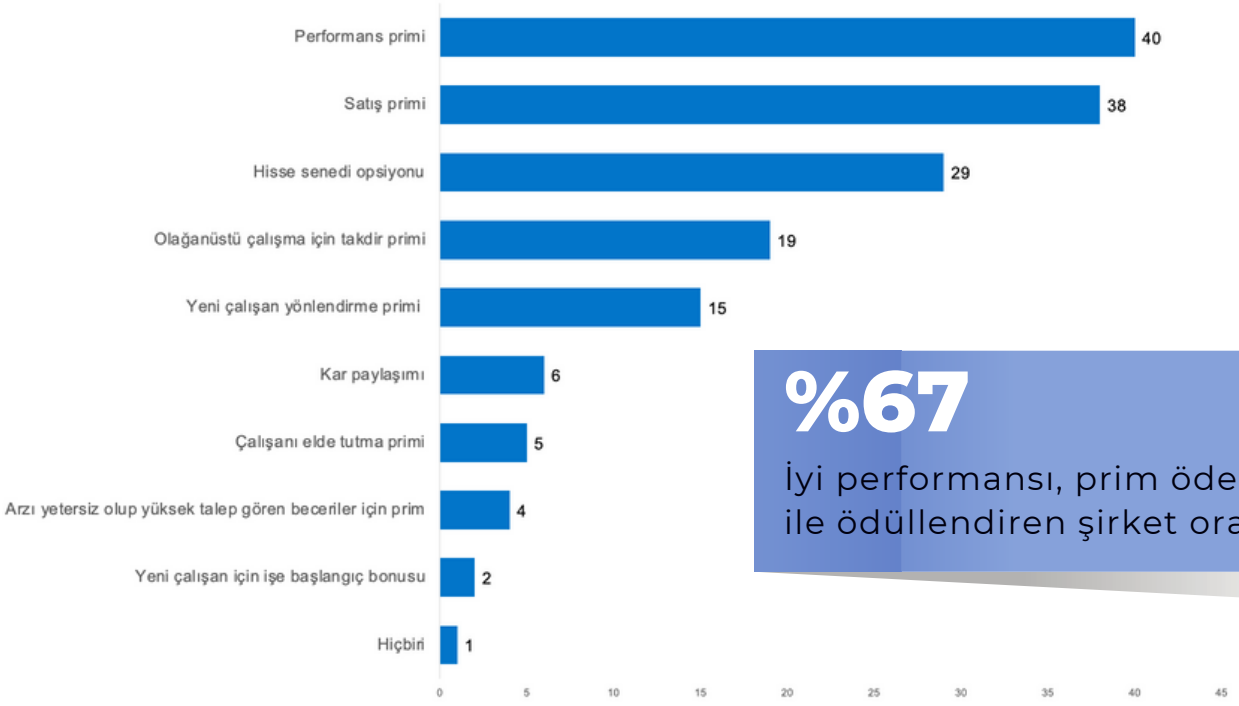
Türkiye'de salgın hastalıklar, özel sağlık sigortası poliçeleri kapsamında olmamasına karşın, sigorta şirketleri, koronavirüs salgınıyla ilgili teşhis ve tedavileri kapsam altına aldılar. Bu durum da işverenlerin, tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortasına olan ilgisini artırdı. Salgın nedeniyle artan hasar prim oranlarının, poliçe maliyetlerinin artışına neden olacağını ön görsek de tamamlayıcı ya da özel sağlık sigortası sunmanın tercih edilen şirket olma açısından etkili bir rolü olduğunu söyleyebiliriz.

Sigortaların kapsamında, ruh sağlığını destekleyici, psikolojik destek hizmetlerinin olması, özellikle pandeminin çalışanlar üzerindeki etkisini azaltabilme açısından son derece önemli olduğunu düşünüyoruz. Poliçe yenileme dönemlerinizde, poliçe kapsamını bu açıdan değerlendirmenizi öneriyoruz.

Prim Ödemeleri

60 şirketin yanıtıyla

Çalışanlarınıza ne tür prim ödemeleri yapıyorsunuz? Lütfen uygun olan tüm seçenekleri işaretleyin.



%67

İyi performansı, prim ödemesi ile ödüllendiren şirket oranı

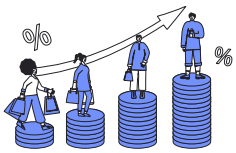
Satış Primi ve Diğer Primler

60 şirketin yanıtıyla

84%

Satış rolleri bulunan şirketler arasından, satış primi sağlayan şirket oranı

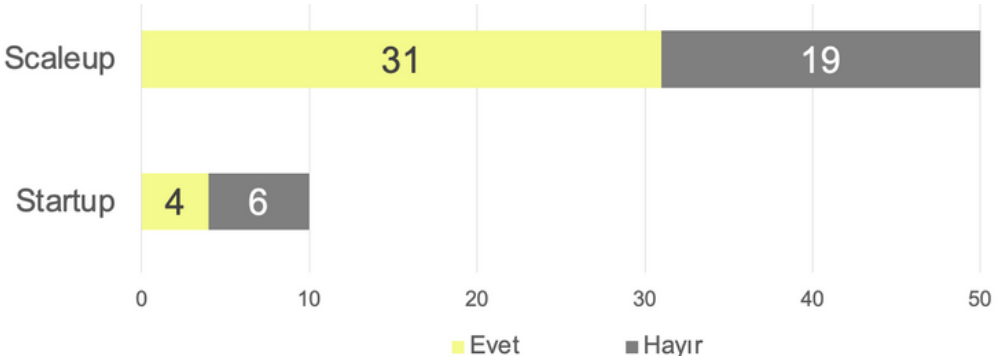
Roller bazında ortalama satış primlerini reporting.talentmelon.com platformundan görebilirsiniz.



Pay (Hisse Senedi) Opsiyon Planı

35 şirketin yanıtıyla

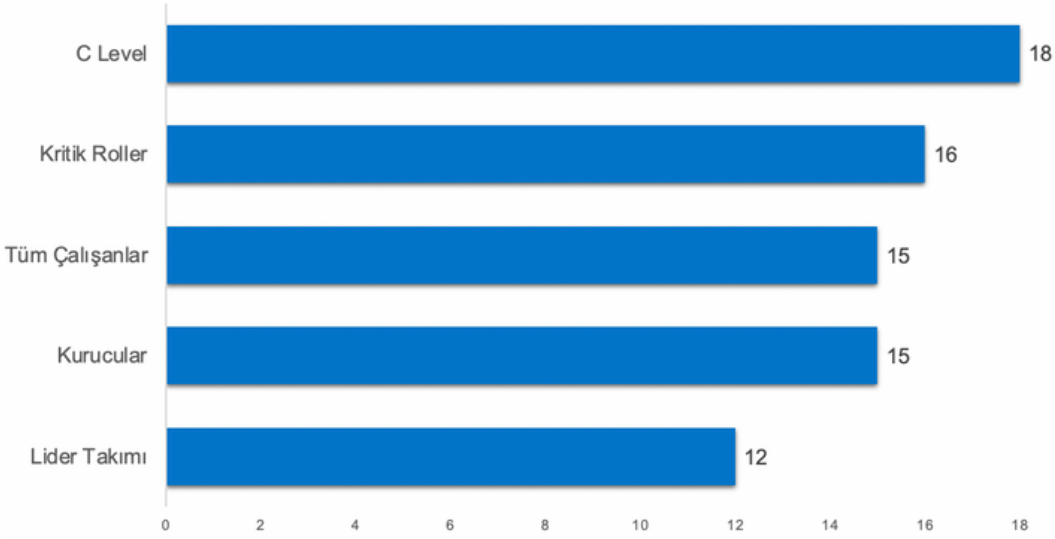
Şirketiniz pay opsiyon planı sağlıyor mu?



%58

Çalışanlarına pay opsiyon planı sunan şirket oranı

Hangi çalışan grubunuz pay opsiyonundan yararlanabilir? Lütfen geçerli olan tüm seçenekleri işaretleyiniz.



%48

Pay opsiyon planı sunan şirketlerden, bu avantajı tüm çalışan seviyelerine sağlayanların oranı

Çalışanınızın performansı, pay opsiyonu vermek için bir kriter mi?

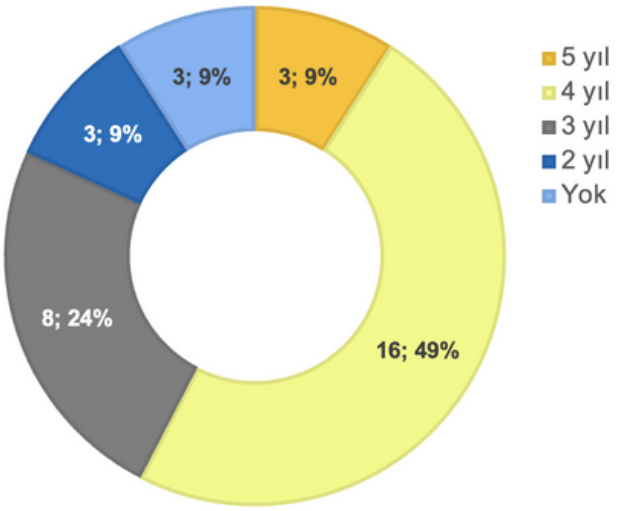
%69

Pay opsiyonu vermek için performansı bir kriter olarak kullanan şirketlerin oranı. (24/35)

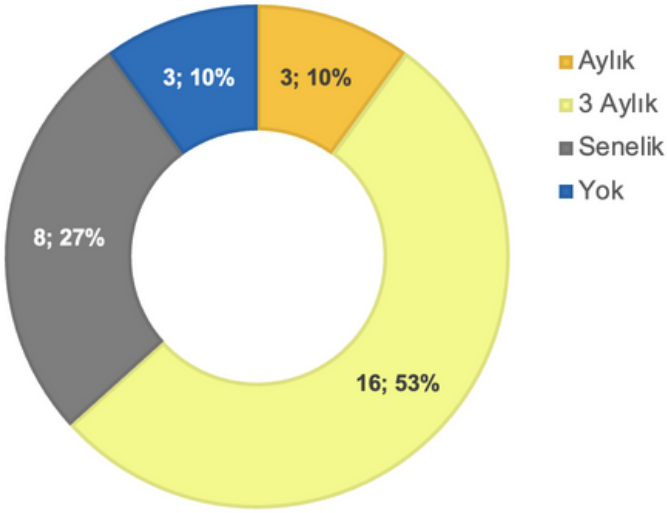
Pay (Hisse Senedi) Opsiyon Planı - II

35 şirketin yanıtıyla

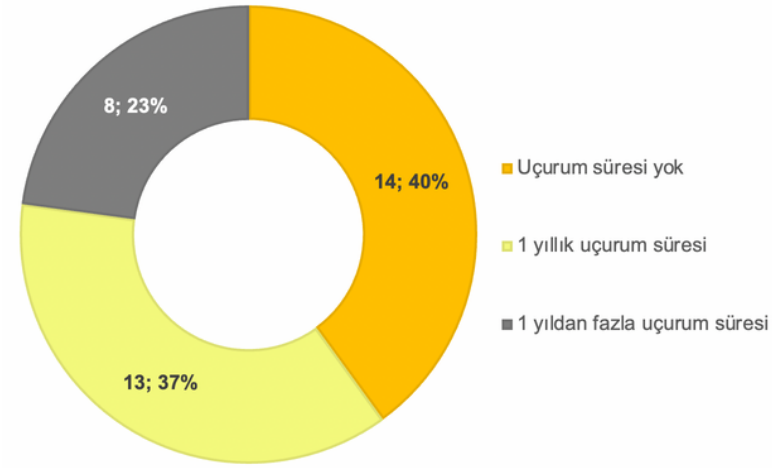
Pay senedi opsiyonunun hak ediş (vesting) süresi nedir?



Hak ediş sıklığınız nedir?



Pay opsiyonunun uçurum(cliff) süresi nedir?



PAY (HİSSE) OPSİYONU
ÖZEL RÖPORTAJ

BTS & Partners partnerlerinden Av. Okan Arıcan ile pay senedi opsiyonu üzerine özel bir röportaj gerçekleştirdik.

Pay Opsiyonu (Stock Option) Nedir, Neden Tercih Edilir?

Pay opsiyonu, şirketlerin çalışanlarına bir plan çerçevesinde sunduğu ve belirli koşulların yerine getirilmesi şartıyla çalışanın şirketin belirli sayıda payını, belirli bir bedel karşılığında satın almasına imkân tanıyan bir haktır. Pay opsiyonu özellikle yeni kurulan şirketlerin yetenekli ve tecrübeli kişileri işe alabilmelerini kolaylaştırması ve çalışanların şirkete daha bağlı hissetmesini sağlaması bakımından tercih edilmektedir. Pay opsiyonu ile çalıştığı şirketin paylarını alma imkanına sahip olan çalışanların çıkarları ile şirketin kurucularının ve mevcut pay sahiplerinin çıkarları paralel hale gelmekte ve bu sayede de şirketin başarıya ulaşması adına çalışanların motivasyonunun artması amaçlanmaktadır.

Türkiye'de Yaygın Pay Opsiyonu Uygulamaları Nelerdir?

Türkiye'de de Dünya'da olduğu gibi çalışan ile imzalanan bir pay opsiyon sözleşmesi kapsamında çalışanın pay alma hakkını elde etmesine ve kullanmasına ilişkin zamana (hak ediş takvimi-vesting schedule) ve somut, ölçülebilir performans göstergelerine bağlı şartlar belirlenmektedir. Çoğunlukla hak ediş takviminde çalışanın işe başlangıç tarihinden bir ya da iki yıl sonra (cliff) hisse alım hakkını kazanmaya başlayacağı ve sonrasında da aylık veya yıllık olarak belirli oranlarda birkaç seferde payların tamamını alma hakkına sahip olacağı düzenlenir. Bu noktada opsiyon planının daha "çalışan dostu" olması amacıyla aylık hak ediş modeli hem çalışan hem de işveren arasında orta yolu bulmak adına tavsiye edilebilir. Çalışanın hak kazanımını takiben ise paylarını satarak nakde dönüştürebilmesine ilişkin de pay opsiyon sözleşmesinde düzenlemeler yapılabilir. Bunlardan en yaygın olanı çalışanın hakkettiği payları şirketin satışı (exit) söz konusu olduğunda alıp, mevcut pay sahipleri ile birlikte şirketi satın alan alıcıya satmak suretiyle gelir elde etmesidir.

Bir başka model olan gölge/sanal pay opsiyonu (virtual stock option) ise pay opsiyon sözleşmesinde belirlenen şartların gerçekleşmesi sonucu pay alım hakkına sahip olan çalışanın bu hakkı kullanarak payların mülkiyetini devralmak yerine, tarafların pay opsiyon sözleşmesinde belirleyeceği değerleme metoduna uygun olarak söz konusu payların değeri "ikramiye" olarak almasıdır.

Pay Opsiyonu Tanımanın İşveren Açısından Başlıca Riskleri Nelerdir? Bu Riskler Nasıl Bertaraf Edilir?

Kanımca en büyük risk Türkiye'de bu konuda yeknesak bir hukuki düzenlemenin bulunmamasından doğacak risklerdir. Türk Borçlar Kanunu'nda ve Türk Ticaret Kanunu'nda pay opsiyonuna imkân veren birtakım düzenlemeler olsa dahi, bu düzenlemelerin tek başına pay opsiyonunun Dünya'nın başka yerlerinde uygulandığı haliyle kurgulanmasına imkân verdiğini söyleyemeyiz. Örneğin, başka ülkelerde var olan "sessiz ortaklık" (non-voting shareholder) konsepti, bu ülkelerde pay opsiyonu hakkını kullanan çalışanların yalnızca hak edilen payların mali haklarını ellerinde tutarak şirketin genel kurulunda özellikle kritik konular bakımından söz hakkı sahibi olmaksızın pay sahibi olmalarına imkân vermektedir. Öte yandan ülkemizde "oy hakkından yoksun pay", "sessiz ortak" konseptlerinin mevzuatta yer almaması pay opsiyon sözleşmelerinde bu şekilde bir düzenleme yapılmasının da önüne geçmektedir. Sessiz ortaklığın mevzuatımızca mümkün olmaması, pay sahibi olan çalışanların, yatırımcılar ve şirketin kurucuları gibi; sermaye artışı, tasfiye, temettü dağıtımı, yönetim kuruluna ödenecek ücretler gibi kritik konularda genel kurulda söz sahibi olabileceği anlamına geliyor. İlk bakışta belki büyük bir risk olarak görülmeyebilecek bu durum, pay sahibi sayısının artması (çift, hatta üç haneli sayılara çıkması) veya gelecekte fikir ayrılığına düşülmesi durumlarında imza toplama, çoğunluk sağlama gibi önemli konularda problemler yaşatabileceği gibi bu durum, satış (exit) ve yatırım sözleşmelerinde her bir şirket ortağının imzası gerekeceğinden yatırımcılar tarafında da soru işaretleri yaratabilir.

İşverenlerin de çalışanların da altına imza attıkları pay opsiyon sözleşmelerinin uygulaması bakımından önlerini görebilmeleri için daha açık ve basit hukuki düzenlemelerin yapılmasına ihtiyacımız var. Bu düzenlemelerin yalnızca ticaret hukuku alanında değil aynı zamanda vergi ve iş hukuku alanlarında yapılması gerekiyor. Mevcut durumda ise pay opsiyon sözleşmeleri hazırlanırken doğru danışmanlık alınmadığı takdirde ileride özellikle vergilendirme bakımından hem çalışanın hem de işverenin ciddi riskler ile karşı karşıya kalması muhtemel. Bu sebeple pay opsiyon planı oluşturulurken mutlaka mali ve hukuki konularda destek alınmasını öneriyoruz.

Buna ek olarak şirketin sermaye artırımı yoluyla yatırım alması durumu açısından değerlendirildiğinde ise dikkat edilmesi gereken nokta, eğer pay opsiyon sözleşmesinde çalışana verilecek opsiyon pay adedi olarak değil de yüzde üzerinden belirlenmiş ise, kurucu ortakların payları her bir sermaye artırımında erirken (dilute), çalışanın paylarının ise bunun aksine erimeyecek olmasıdır. Diğer bir deyişle, pay opsiyon sözleşmesinde çalışanın pay oran olarak belirtilmiş ve alım hakkının kullanılması şirketin satışına (exit) bağlanmış ise, çalışanın satış anındaki toplam pay adedi, pay opsiyon sözleşmesinin imzalandığı tarihte hesaplanan pay adedinden daha fazla olacaktır. Ancak tabii ki bu konu kurucuların ve yatırımcıların ticari değerlendirmesine tabidir. Bu noktada işverenin dikkat etmesi gereken hususlar; pay opsiyonu hakkının çalışanlara yüzde üzerinden değil, pay adedi üzerinden verilmesi ve aksi halde ise bu tarz bir uygulamanın mümkünse yalnızca kilit pozisyonlarda bulunan çalışanlara sunulmasıdır.

Pay opsiyonu verilen çalışanların işten ayrılmaları veya işten çıkarılmaları durumu pay opsiyonu sözleşmelerinde nasıl düzenlemeli?

Girişim ekosisteminin daha gelişmiş olduğu Amerika, İngiltere gibi ülkelerdeki şirketler, Türkiye'deki şirketlere göre çok daha hızlı gelişip yatırım sürecine girebiliyor. Örneğin, Amerika'da bir girişim kuruluşundan çok kısa bir süre sonra tohum öncesi (pre-seed) veya tohum (seed) yatırım turuna çıkabilecek noktaya gelebilirken, Türkiye'de kurulduktan 5 sene sonra dahi bu aşamaya gelememiş şirketler var. Dolayısıyla Türkiye'de şirketler, henüz yatırım dahi almadan, pay opsiyon sözleşmeleri kapsamında şirket paylarını almaya hak kazanmış çalışanların işten ayrılmaları ile karşı karşıya kalabiliyor. Bu durum şirkete yatırım yapacak yatırımcılar açısından çoğunlukla bir sorun teşkil ediyor.

Bu ve benzeri riskleri yönetmek adına pay opsiyon sözleşmelerinde, pay alma opsiyonu verilen çalışanların işten ayrılma sebeplerine bağlı olarak ikili bir ayrım yapılabilir ve işten çıkış sebebine bağlı olarak çalışanın pay alım hakkını kullanıp kullanamayacağı önceden belirlenebilir. Örneğin, "cliff" sürecini geride bırakmış ve hak ediş dönemine girmiş bir çalışanın şirkete karşı olan gizlilik yükümlülüklerini ihlal etmesi, dolandırıcılık yapması veya bu minvalde olumsuz bir davranış sergilemesi gibi sebeplerle işten çıkarılması halinde hakkettiği paylar olsa dahi, bu paylara ilişkin olarak pay alım hakkını kullanamayacağı (bad leaver), bununla birlikte çalışanın hastalık, taşınma gibi sebeplerle işten ayrılması halinde diğer koşullarında gerçekleşmiş olmasına bağlı olarak alım hakkını kullanılabileceği (good leaver) gibi düzenlemelere pay opsiyon sözleşmelerinde yer verilebilir.

Gölge/sanal pay opsiyonu – virtual/phantom stock option nedir?

Gölge veya sanal pay opsiyonu olarak tabir edilen ve daha önce de kısaca değindiğim uygulama hem şirket hem de çalışan bakımından en az riskli seçenek gibi gözüküyor. Bu seçenekte çalışan pay opsiyon sözleşmesine konu payların mülkiyetine ve dolayısıyla pay sahipliğinden doğan oy haklarına ve diğer haklara hak kazanmamaktadır ancak şirket ya da kurucu; çalışana, sözleşme kapsamında belirlenen şartlar gerçekleştiğinde hak ettiği payların karşılığı bedeli aralarında mutabık kaldıkları tarihte, ki bu çoğunlukla şirketin satışı tarihi olarak belirleniyor, bir "ikramiye" olarak ödeyeceğini taahhüt eder. Vergisel anlamda kendi içerisinde bazı riskler taşıyan bu uygulama da diğerleri gibi kurucu, şirket ve çalışan menfaati gözetilerek doğru hukuki ve mali danışmanlık alınarak kurgulanmalıdır.

Pay opsiyonu konusunda kimlerde danışmanlık/destek almak gerekir?

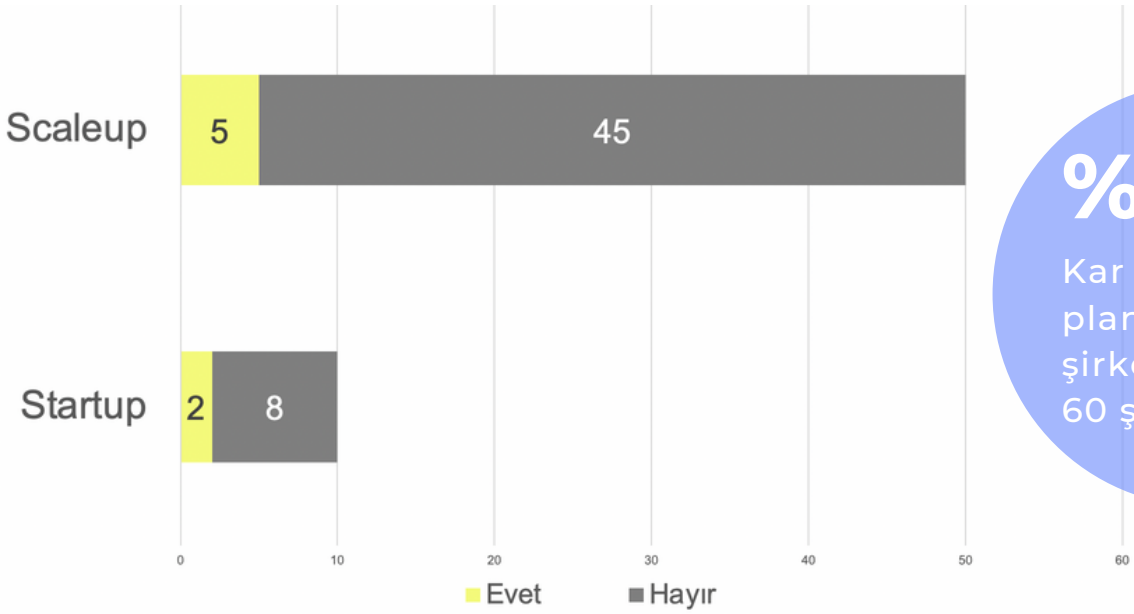
Daha önce de bahsettiğim gibi mutlaka hukuki ve vergisel konularla ilgili bu alanda tecrübeli kişilerden danışmanlık alınmasını öneririz. Buna ilaveten şirketin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, kurucular ve çalışanlar bakımından en uygun modelin belirlenmesi noktasında yatırımcılardan da bu konuda bilgi ve destek alınabilir.

Av. Okan Arıcan ve tüm BTS ekibine katkılarından dolayı teşekkür ederiz.

Kar Paylaşım Planları

7 şirketin yanıtıyla

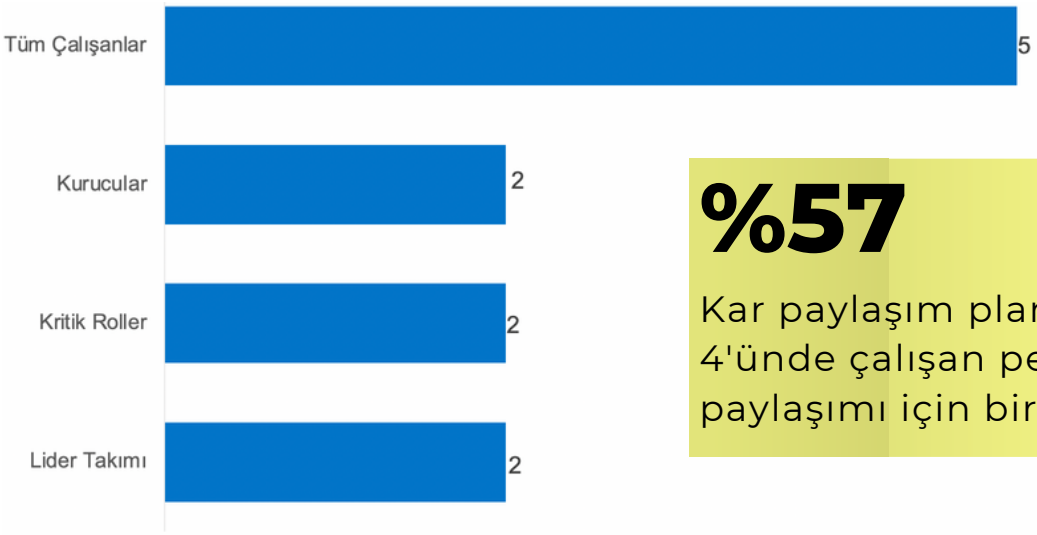
Şirketinizin kar paylaşım planı var mı?



%12

Kar paylaşım planı sunan şirketlerin oranı, 60 şirketin 7'si.

Hangi çalışan grubu kar paylaşımından yararlanabilir? Lütfen geçerli olan tüm seçenekleri işaretleyiniz.



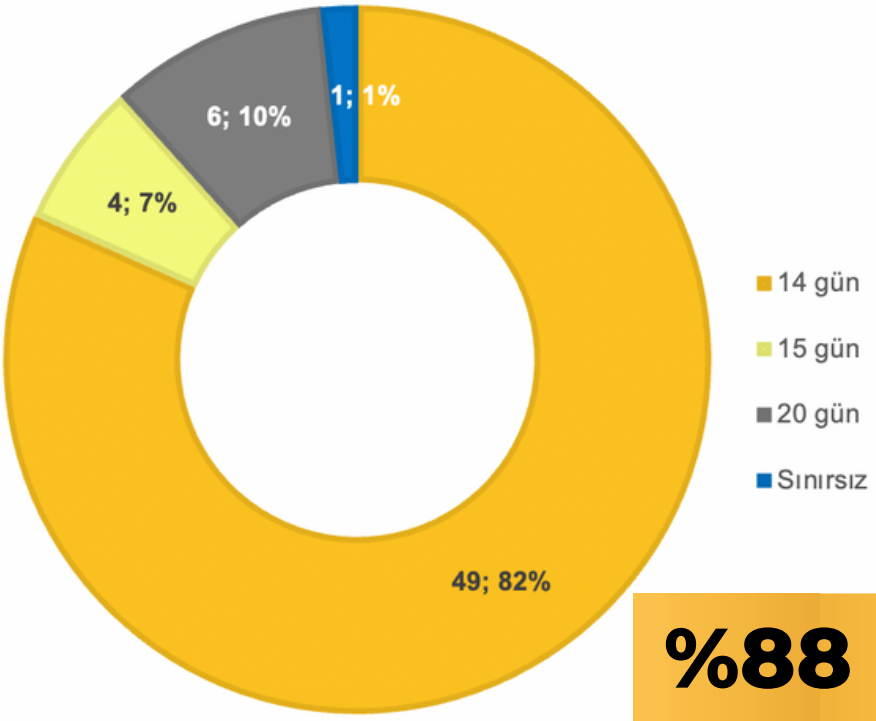
%57

Kar paylaşım planı sunan 7 şirketin 4'ünde çalışan performansı kar paylaşımı için bir kriter.

İzin Kullanımı

60 şirketin yanıtıyla

Yılda kaç gün ücretli izin günü sağlıyorsunuz?



%88

Çalışanlarının biriken izin günlerini, bir sonraki yıla taşımasına izin veren şirketlerin oranı

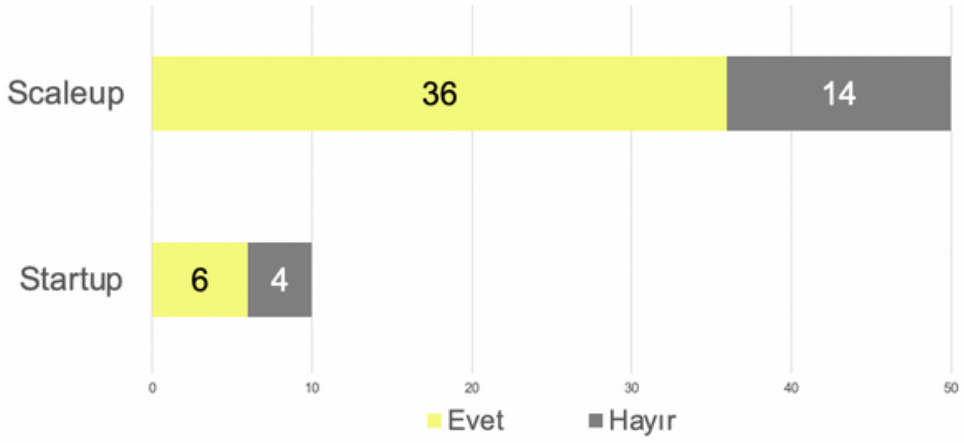
Dünya Sağlık Örgütü'nün 2021'de yayınladığı araştırmada, haftada 55 saat veya daha fazla çalışmanın, 35 ila 40 saatlik bir çalışma haftasına kıyasla %35 daha yüksek oranda inme(felç) riski taşıdığı ilişkisini ortaya çıkardı.

İzin kullanma; bütünsel sağlığın, sürdürülebilir üretkenliğin ve yüksek performansın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle çalışanlarınızı, sene içerisinde izin almalarını teşvik etmeniz çok önemli.

Eğitim ve Gelişim Desteği

60 şirketin yanıtıyla

Çalışanlarınızın öğrenme - gelişim ve eğitim faaliyetleri için planlanmış bir bütçeniz var mı?



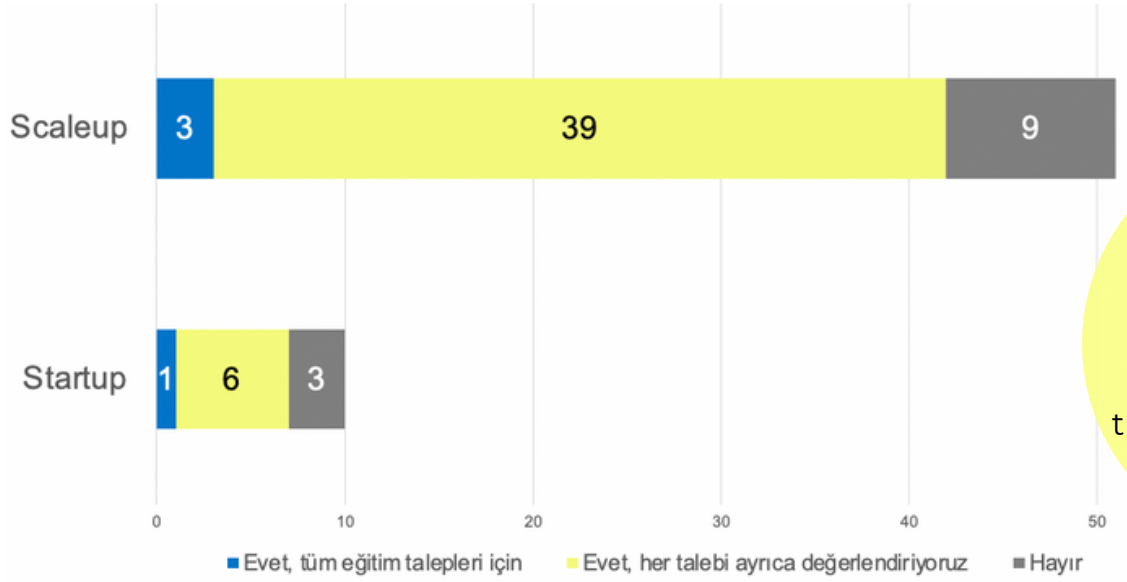
%70

çalışan eğitim ve gelişimi için planlanmış bütçesi olan şirketlerin oranı

%45

Dijital eğitim platformlarına ücretsiz erişim sağlayan şirketlerin oranı, 60 şirketin 27'si.

Şirket dışında alınan eğitimlerin ücret geri ödemesi yapıyor musunuz??



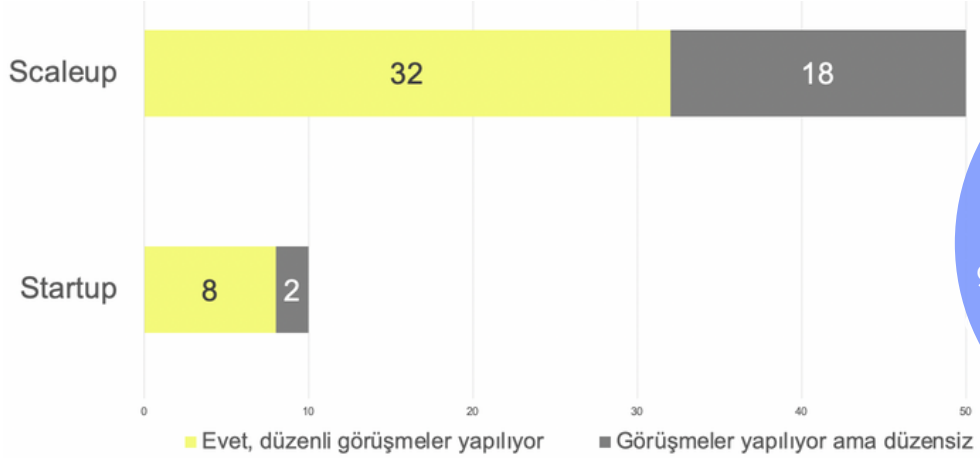
%75

Şirket dışı eğitim geri ödemesi sunmadan önce, talebi değerlendiren şirketlerin oranı

Çalışan Gelişimi ve Öğrenimi

60 şirketin yanıtıyla

Çalışanın gelişimini ve öğrenimini destekleyen düzenli (aylık ya da çeyreklik) birebir yönetici-çalışan görüşmeleri yapılıyor mu?



%67

yönetici-çalışan gelişim odaklı, düzenli birebir görüşme yapılma oranı

%68

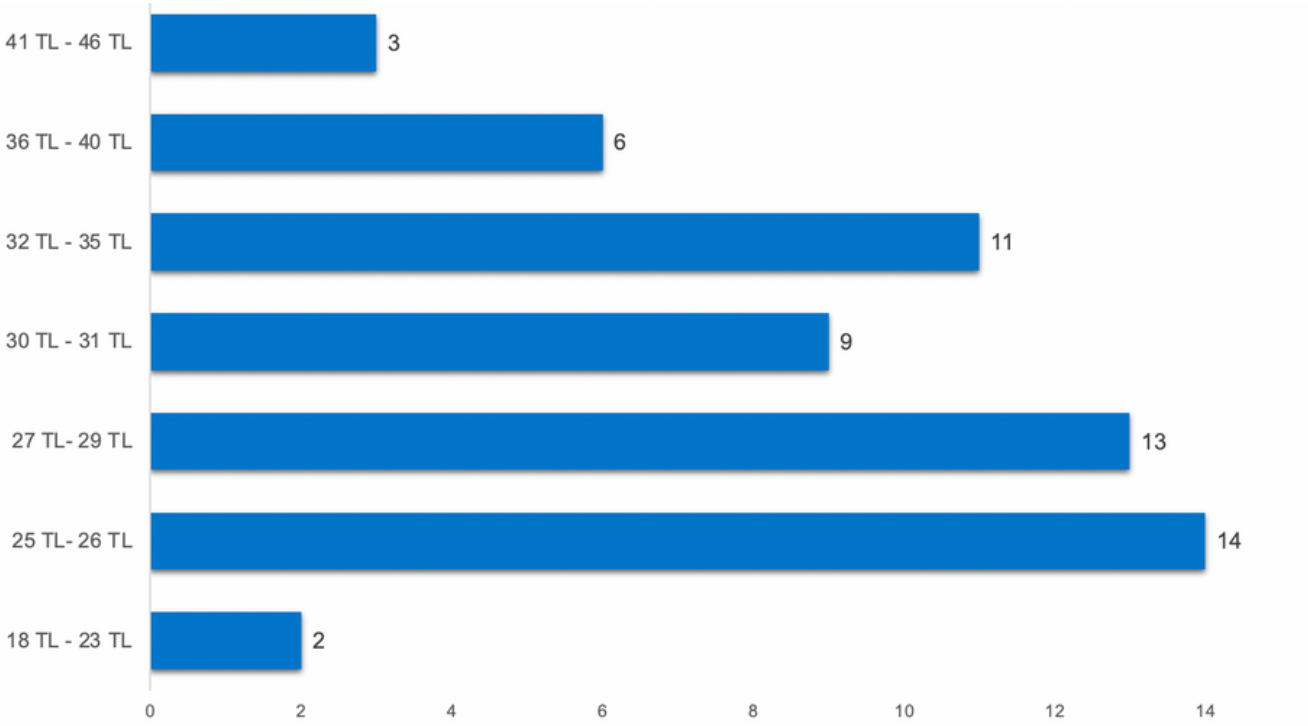
Bu görüşmelerden çıkan sonuçların takibinin, yöneticiler tarafından düzenli bir şekilde yapılma oranı

Gelişim odaklı Yönetici-Çalışan birebir görüşmelerinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu konuşmaların çalışanın gelişimi odağında olmasıdır. Bu görüşmelerde çalışanın zayıf yanlarına ya da hatalarına odaklanmak yerine; çalışanın neye ihtiyacı olduğunun, hangi alanlarda gelişmek & öğrenmek istediğinin, karşılaştığı zorluklar ve fırsatların neler olduğunun keşfedilip bu doğrultuda beraberce bir aksiyon planı çıkartılarak ilerlenilmesi oldukça önemlidir. Gelişim odaklı konuşmalar şirket hedefleri belirleme toplantısı değil, çalışanın yöneticisi ile beraber yaptığı, çalışan odaklı, ilerlemeyi teşvik eden konuşmalardır. Bu görüşmelerden ardından çıktıların yönetici tarafından yönlendirilmesi ise, sürekli gelişim kültürü oluşturmak için son derece önemlidir. Düzenli görüşmeler ve bunların takibi sayesinde, iş birliğine dayalı güvenli bir çalışma ortamı yaratılırken sürekli gelişim ve öğrenme sağlanmış olur.

Yemek Kartı Ödemeleri

60 şirketin yanıtıyla

Yemek kartı veriyorsanız- Günlük ödeme tutarı nedir? (Lütfen aylık ücreti 22 iş gününe bölün.)



25 TL

Resmi kurumlar tarafından açıklanan 2021 yılı için vergisiz günlük yemek desteği miktarı

%79

Günlük 25 TL'nin üzerinde yemek desteği sağlayan şirketler

Günlük yemek tutarı belirlenirken dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise çalışanlarının bulunduğu şehir ya da ofislerin bulunduğu lokasyonlardır. Bu düzenlemeleri yaparken, ilgili lokasyonlardaki ortalama yemek sipariş bedellerini de dikkate almanızı öneriyoruz.

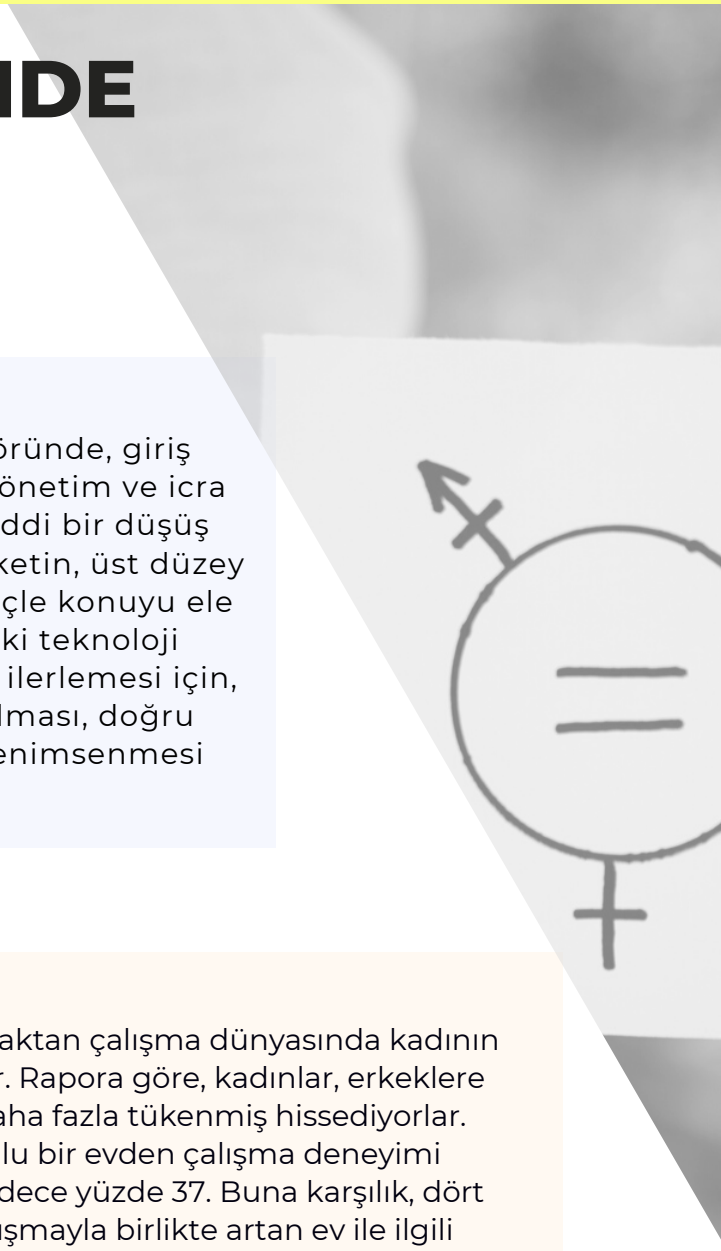
10

İŞ HAYATINDA KADIN ÖZEL ANALİZİ

talentmelon

endeavor

KADIN GÜNDEMİNDE NELER VAR?



Teknoloji Sektöründe Kadın

Araştırmamızın sonuçlarına göre, teknoloji sektöründe, giriş seviye rollerde kadın oranları daha yüksekken, yönetim ve icra kurulu seviyesine doğru ilerledikçe bu oranda ciddi bir düşüş oluyor. Bu konunun çözümü noktasında, her şirketin, üst düzey rollerde kadın sayısını artırmaya yönelik bir bilinçle konuyu ele alması gerekiyor. Kadının, başlangıç seviyesindeki teknoloji rollerinden, yönetim seviyesindeki rollere doğru ilerlemesi için, organizasyon içerisindeki cam tavanların kaldırılması, doğru desteğin verilmesi ve adil bir ücret modelinin benimsenmesi önemli.

Uzaktan Çalışma ve Kadın

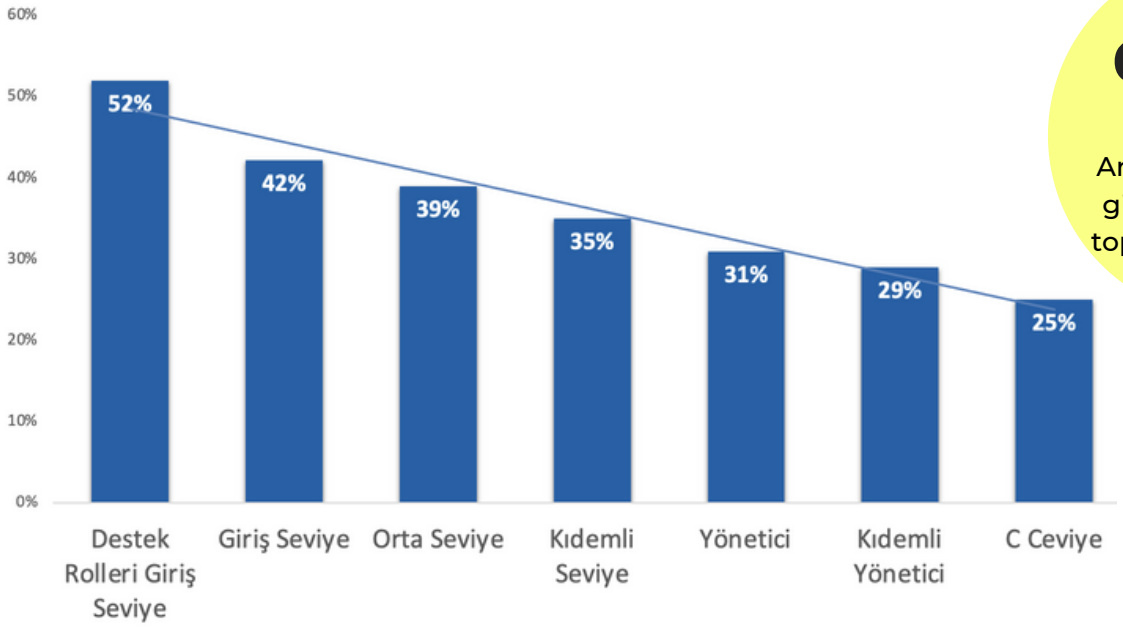
McKinsey, İş Gücünde Kadınlar 2021 Raporu, uzaktan çalışma dünyasında kadının durumu ile ilgili çarpıcı sonuçlar ortaya koyuyor. Rapora göre, kadınlar, erkeklere oranla, evden çalışmanın etkileri sonucunda, daha fazla tükenmiş hissediyorlar. Erkeklerin yüzde 79'u, pandemi sırasında olumlu bir evden çalışma deneyimi yaşadıklarını söylerken, bu oran kadınlar için sadece yüzde 37. Buna karşılık, dört kadından biri ve her üç anneden biri, evden çalışmayla birlikte artan ev ile ilgili sorumlulukları ve kariyerleri arasındaki dengeyi kurmakta zorlandıkları için, kariyerlerini değiştirmeyi veya işgücünden tamamen ayrılmayı düşündüklerini söylüyor.

Bu araştırma, aynı seviyedeki erkek yöneticilere kıyasla kadın yöneticilerin, çalışanların bütünsel sağlığını(wellbeing) korumak için ekip üyelerini düzenli şekilde kontrol ettiklerini, iş yüklerini yönetmelerine yardımcı olduklarını ve tükenmişlik ile uğraşan veya iş-yaşam denge zorluklarını aşmak isteyen ekip üyelerine daha tutarlı destek sağladığını da ortaya koydu.
Kaynak: (Women in the Workplace, 2021)

Kadın İstihdamı & Şirket Performansı

Birçok araştırma, kadın istihdamına önem gösteren şirketlerin bu konuya odaklanmayan şirketlere kıyasla daha iyi performans gösterdiğini, daha doğru yetenekleri işe aldığını ve aynı zamanda çalışan bağlılığını daha yüksek seviyede tuttuğunu gösteriyor. Buna benzer çok sayıda araştırma olmasına rağmen, cinsiyet çeşitliliği noktasında kadınların teknoloji endüstrisinde hala yeterince temsil edilmediğini ve erkek çalışanlara oranla aynı rollerde daha düşük ücret aldığını gözlemliyoruz.

Kadın İstihdamı Oranları



%38

Araştırmaya katılan girişimler içerisinde toplam kadın çalışan oranı

Başlangıç seviye pozisyonlarında çalışan kadın oranı ortalama

%42,5

Başlangıç seviyeden, C seviyeye giderken ortalama kadın oranı, ofis destek gibi rolleri de dahil edersek

%50

düşüyor.

Şirketlerde cinsiyet çeşitliliğinin öneminden bahsettik, birçok şirket de bunun farkındalığı ile cinsiyet çeşitliliğini önemli ölçüde teşvik ediyor. Kadın ve erkekler için eşit fırsatlar yaratılan iş yerleri sayıca artsa da kadınların karar alma pozisyonlarında hâlâ büyük ölçüde azınlıkta kaldığını gözlemliyoruz. Başlangıç rollerinde eşitliğin sağlanabildiği durumlarda dahi, pozisyon yükselişiyle erkeklere oranla kadın çalışan sayısındaki düşüş gözle görülür nitelikte. Bu gözlem, şirketlerde kadınlara karşı ayrımcılık oluşturan cam tavan olgusunu yansıtıyor. Pek çok şirket cinsiyet çeşitliliği noktasında adımlar alıyor olsa da cam tavan kavramını ve bunun sonuçlarını anlamak için çok az girişimde bulunduğunu görüyoruz.

Rollere Göre Kadın İstihdam Analizi

1

Yazılım geliştirme rollerinin yalnızca %18'ini kadınlar oluştururken, bu oran giriş seviye yazılım geliştirme rollerinde %25'tir. Kıdem arttıkça, yönetici seviyesi altında kadın oranı %13 seviyelerine gerilerken, yönetici seviyesinde sert bir düşüş ile %5'e gerilemektedir. Teknoloji ekibi lideri pozisyonlarında ise hiç kadın bulunmamaktadır.

2

Kadın ve erkeğin aynı seviyede çalıştığı 83 rolün 50'sinde (%60), kadınlar ortalama %15 daha az maaş alıyor. Kadın çalışanların erkeklerden daha fazla maaş aldığı rollerde ise bu oran %7'dir.

3

Kadınların erkeklerle eşit veya daha fazla maaş aldığı roller genelde tasarım, finans, pazarlama, insan kaynakları ve proje yönetimi alanlarında bulunmaktadır.

4

Bilgi İşlem Altyapı, Ürün Lideri, Teknoloji Ekibi Lideri (yalnızca bir şirkette var), Operasyon Direktörü, DevOps Mühendisi, CTO ve Yazılım Mimarı rollerinde ise hiç kadın çalışan bulunmamaktadır.

5

Teknoloji sektöründeki kadın oranı fonksiyona göre de değişiklik göstermektedir. Yazılım, Veri bilimi ve Ürün tasarımı rolleri baz alındığı zaman, kadın oranının en düşük olduğu alan yazılım iken (%9), ürün tasarımı en yüksek orana sahiptir (%40).

Kadın ve Erkek Çalışanların Maaşları Arasındaki Fark

-%8

Tüm şirketlerde, kadınlar erkeklere göre tüm rollerde, ortalama %8 daha düşük maaş alıyor.

-%15

Kıdemli Yönetici ve Direktör seviyelerinde, aynı rollerde kadınlar ortalama %10 - %20 daha düşük maaş alıyor.

-%17

C seviyelerinde, aynı rollerde kadınlar ortalama %17 daha düşük maaş alıyor.

CEO Maaş Farkı

26 CEO'dan 6'sı kadındır. *(41 şirketten 26'sı CEO'larının maaş bilgilerini paylaşmıştır.)* CEO pozisyonunda kadınlar, erkeklerden %17 daha düşük maaş ortalamasına sahiptir.

Teknoloji sektöründe kadın istihdamını artırmak için adımlar

Cinsiyet ön yargısını kırın, kadınlar ve erkekler için eşit haklar yaratın.

1

- Kadınlar, annelik nedeniyle erkeklerden daha fazla izin alacakları varsayıldığı için geride bırakılabiliyor. Kadın-erkek fark etmeksizin ebeveynlik izinleri uygulamayı gözden geçirin.
- Kadınlara ve erkeklere eşit ücret politikaları uygulayın.

Şirketinizde kapsayıcı bir kültür yaratın.

2

- Şirket içerisinde kullandığınız dilin cinsiyetçi ögeler içermediğinden, etkinliklerin tüm çalışanları dahil edecek şekilde organize edilmesine kadar, ofis kültürünüzün kapsayıcı olduğundan emin olun.
- Şirket içinde "Sıfır Tolerans" politikası yarattığınızdan emin olun ve kadınların herhangi bir suistimale uğramayacağı, uğradığı durumda ise bildirmekten çekinmeyecekleri bir ortam sağlayın.

Şirketinizde kadınlar için ilerleme fırsatları yaratın.

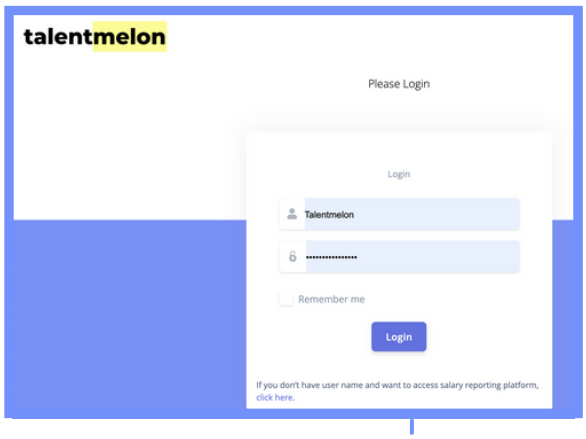
3

- Şirketinizdeki kadın yöneticileri görünür kılın. Üst düzey pozisyonlardaki kadınlardan, yeni kadın çalışanlara rehberlik etmelerini isteyin.
- Kadınların erkeklerle eşit oranda terfi ettirildiğine emin olun. Öne çıkan çalışmaları ödüllendirin ve görünür kılın.

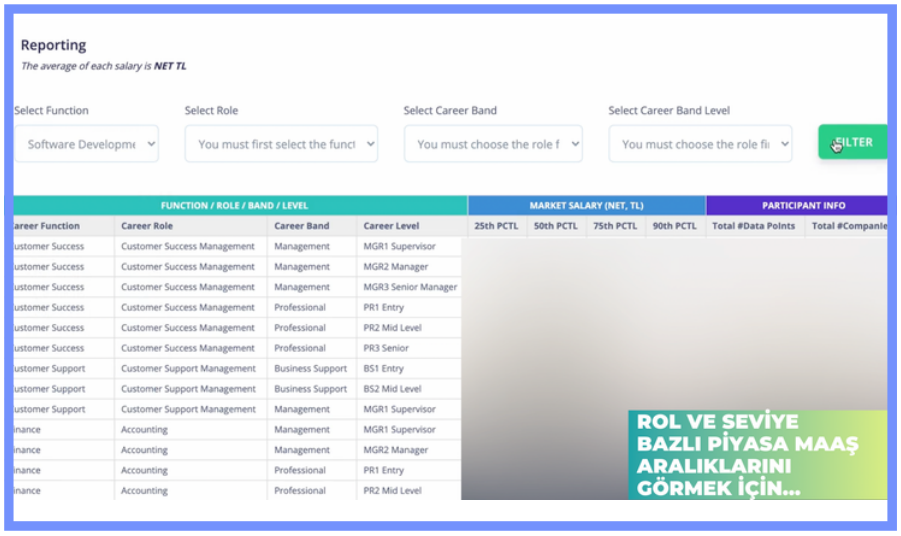
MAAŞ ve PRİM VERİLERİNİ Mİ GÖRMEK İSTİYORSUNUZ?

ROL VE SEVİYE BAZLI MAAŞ VERİSİ PLATFORMUNDA NELER VAR ?

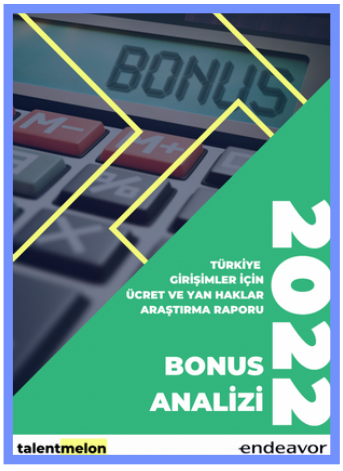
1 Size özel oluşturulan kullanıcı adı ve şifrenizle sisteme erişebilirsiniz. Platforma erişmek ya da erişim talebi göndermek çin tıklayın.



2 41 şirket tarafından 3000+ kişi için, roller ve seviyelere göre , pazarın farklı persentillerine ait maaş ortamalarını görün.



3 Rollere göre C seviye maaş analizi ve Prim analizi raporlarına ulaşın.



10 Ekler

ARAŞTIRMA HAKKINDA

YÖNTEM

Çalışmamız, Startup ve Scaleup şirketleri arasında yapılan araştırmanın iki ana bölümüne dayanmaktadır;

Bölüm 1: Yan Haklar ve Maaş Artış Trendleri

Bu çalışmanın ilk kısmı, 60 şirketin yanıtladığı, ücret ve yan haklar eğilimini ölçme anketidir. Anket formu katılımcı şirketlere online form arayıcılığıyla iletildi ve cevaplar toplandı. Anketin detaylı sonuçlarını bu raporda bulabilirsiniz.

Bölüm 2: Pozisyon ve Seviye Bazlı Ücretlendirme Veri Çalışması

İkinci bölüm, 41 şirketin 4000+'den fazla ve farklı pozisyonlarda görev alan çalışan verisi ile aracılığıyla maaş verilerini paylaştığı ücret araştırmasıdır. İlgili veriler, araştırmaya katılan girişimlerin, ücret politikaları ve uygulamaları konusunda bilgi sahibi olan Kurucular, İK İş Ortakları, İK Liderleri ve Finans Yöneticileri ile birebir görüşme yöntemiyle bir araya getirildi.
Bu raporda ücret anketi verileriyle ilgili bazı önemli çıktıları paylaşmamıza rağmen, pozisyon bazlı maaş verileri sadece **reporting.talentmelon.com** platformunda ikinci kısma katılan şirketler tarafından görüntülenebilir. Ayrıca detaylı bonus analizi ile C-level rol maaşlarına yönelik, özel analizlere bu platformdan erişilecektir.

Veri Toplama ve Temizleme Süreci:

Talentmelon tarafından geliştirilen özel bir iş ve rol eşleştirme yöntemi ile, rolleri işlevlerine, kıdemlerine ve özelliklerine göre sınıflandırdığımız maaş verilerini kullandık. Veri toplama sürecinde, her şirketin sahip olduğu rollerin anket doğrultusunda her seviye ve rolde aynı metodolojiyle derlenmesi için rehberlik edildi.

- 4500 kişi için sağlanan veri ile araştırmamıza başladık, büyük şirket grupları tarafından sağlanan ~1000 maaş verisi, tüm veriyi domine etmemesi için temizlendi.
- Aynı seviyedeki bir rolde raporlama yapılabilmesi için, üç veya daha fazla kişinin maaş verilerinin en az üç farklı şirket tarafından sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle ~3500 çalışan maaşı verisinden ~200 'si bu kural uygulanarak silindi.
- ~ 300 Maaş verisi ise ortalamayı bozacak türde olağanüstü yüksek veya düşük maaş verileri içerdiği için silindi.

Katılımcı Şirketler

Anket Katılımcıları

Akinon
Alotech
Alterna CX
App Samurai
Armut
Atölye
Beije
Bidolubaskı
Bisu
Boni Global
Codeway
DefineX
Denebunu
Enuygun
EvdekiBakıcım
Evreka
Farmazon
Fazla Gıda
Figopara
FineDine
Fırsatbufırsat
Globit
Inofab Health
Insider
Inveon
Ininal
Kolay IK
Kolektif House
Kompanion
Meditopia
Midas
Mindbehind
Mutlubiev
Odine Solutions
Omma Sign
Onedio
Oplog
Papara
Paraşüt
Pixery
Rapsodo
Reengen
Rem People
Scoutium
Segmentify
SmartMessage
Solvoyo
Tarfin
Teyit
ThreadIn Motion
Tiktak
TwinScience & Robotics
Usersdot
V-Count
Vision Technology (Faladdin & Binnaz)
Vispera
Voltlines
Yemeksepeti
Youthall
Wellbees

Ücret Verisi Sağlayanlar

Alotech
Alterna CX
App Samurai
Armut
Atölye
Bidolubaskı
Boni Global
DefineX
Denebunu
Enuygun
Evreka
Farmazon
Fazla Gıda
Figopara
FineDine
Globit
Inofab Health
Insider
Inveon
Ininal
Kolay IK
Kolektif House
Kompanion
Meditopia
Midas
Mindbehind
Mutlubiev
Omma Sign
Onedio
Pixery
Rapsodo
Segmentify
SmartMessage
Tiktak
TwinScience & Robotics
V-Count
Vision Technology (Faladdin & Binnaz)
Vispera
Voltlines
Yemeksepeti
Wellbees

talentmelon

Talentmelon, özellikle ölçeklenme aşamasında olan (Scaleups) girişimci şirketlerin, büyüme aşamasında güçlü yetenek stratejisi oluşturması için destek sağlayan İnsan ve Kültür Danışmanlık şirketidir.
Daha fazlası için web sitemizi ziyaret edin:
www.talentmelon.com

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