



**Çalışan Devir Oranı
Araştırması – 2016
Yıl Sonu Raporu**

Çalışan Devir Oranı Araştırması – 2016

Bu raporla farklı sektörlerden ve farklı büyüklükte firmalarımızın katıldığı **PERYÖN 2016 Çalışan Devir Oranı Araştırması**nın sonuçlarını sizlerle paylaşmak istiyoruz.

PERYÖN tarafından yürütülen bu araştırma, tıpkı 2015 yılında olduğu gibi 2016 yılında da ağırlıklı olarak Hizmet ve Üretim sektörlerindeki firmaların katılımı ile gerçekleşti. Sonuçları, Deloitte Türkiye olarak yeni İK trendlerini de göz önünde bulundurarak değerlendirdik ve sizler için yorumladık.

Umarız sizler de bu çalışmadan bizler kadar keyif alır ve faydalanırsınız.

Saygılarımızla,

İnsan Kaynakları Hizmetleri

Deloitte Danışmanlık

Sıra	Öne Çıkan Alanlar
1	Geleceğin Organizasyonu
2	Kariyer ve Öğrenme
3	Yetenek
4	Çalışan Deneyimi
5	Performans Yönetimi
6	Liderlik
7	Dijital İK
8	İK Analitiği
9	Çeşitlilik ve Kapsayıcılık
10	Güçlendirilmiş İş Gücü

Deloitte Global İK Trendleri Raporu 2017

Artan Devir Oranı ve Sebepleri

Çalışan Devir Oranında terse dönen bir tablo...

Araştırmamızın sonuçları, geçmiş yıllara nazaran Çalışan Devir Oranında önemli bir düşüşe işaret ediyor. 2016 için bu oran sadece %16. Oysa bu oran bir önceki sene %28 ve ondan önceki sene ise %21 olarak karşımıza çıkmıştı.

Hem işe alımların, hem de farklı sebeplerden kaynaklı işten ayrılmaların bütününe dikkate alarak gerçekleştirdiğimiz destekleyici analizler sonucunda, bu azalmanın çeşitli sebepleri olduğunu görmekteyiz. Öncelikle bunun hem işverenlerden, hem de çalışanlardan kaynaklandığını ifade etmeliyiz. Şu anda küresel ve ülkemizde yaşanan değişimlerin etkisi ile iş piyasasında bir «bekle - gör» iklimi hakim ve her iki taraf da (özellikle çalışanlar) risk almamak için büyük adımlar atmayı tercih etmiyorlar.

Şirketler iç ve dış pazarlardaki talep dalgalanmalarına ani ve sert tepkiler vermekten kaçınırlarken, gene de maliyetleri dizginleyebilmek adına çeşitli aksiyonlar alıyorlar. Öte yandan çalışanlar olabildiğince riskten sakınan bir tavır sergiliyor ve kariyer değişikliği konusunu önceki yıllara nazaran ince eleyip sık dokuyorlar. 2016 bu bağlamda alışılmadık bir sene oldu. 2017 için beklentiler benzerlik gösteriyor; Ocak 2017 itibarıyla, işsizlik oranının % 13 ile son 7 yılın en yüksek oranına ulaşması, çalışanları iş değiştirme iştihanı azaltıyor.



İşe Alımlar

İşe Alım Devir Oranında Büyük Düşüş



2016 yılı araştırmamızın çarpıcı sonuçlarından bir tanesi İşe Alım Devir Oranında yaşanan büyük düşüş olduğunu söyleyebiliriz. Bir önceki yıl %29 seviyesinde olan bu oran; 2016 yılı için %18 olarak karşımıza çıkıyor. Bunun sadece iki sene arasındaki keskin bir dalgalanma olduğunu söylemek yanıltıcı olacaktır. Zira 2013-2015 dönemine denk gelen önceki üç sene ortalamasını incelediğimizde % 30'luk bir oranla, yani yatay bir seyirle karşılaşmaktayız.

2016 senesi özelinde bir değerlendirme yaparsak; bu sonucun net istihdam artışında keskin bir fren yapıldığına işaret ettiğini ifade edebiliriz. Ekonomideki durgunluk beklentileri, döviz kurlarındaki özellikle yükseliş eğilimli sert dalgalanmalar, İngiltere'nin BREXIT kararı sonrası AB'de yeni ayrılıklara dair görüşler ve ABD seçimleri, jeopolitik riskler, enerji kaynakları ve emtia fiyatlarının uzun bir aradan sonra yükselme trendine geçmiş olması ve genel olarak belirsizlik havası gibi çeşitli etkenler bu frene sebep olan realiteler. Öte yandan, İşten Ayrılma bölümünde daha detaylı ele alacağız ancak ayrılmalarda da benzer bir resimle karşılaştığımızı belirtmeliyiz. İşe alım piyasasının genelinde bir sakin hava hakim.

Yıllar	Oran %
2016	18
2015	29
2014	32
2013	29

Araştırmamızda, yüksek sayıda işe alım yapan firmaların çoğunun, aynı zamanda işten ayrılan personel sayısında da öne çıkan firmalar olduklarını görmekteyiz. Bu da gösteriyor ki, şirketler ayrılan personellerini ikame etmeye odaklanmış durumdadır. Bunun bazı sektörlerin doğal dinamikleri içerisinde yer aldığı bir gerçek. Örneğin geleneksel olarak perakendecilik böyle bir sektör.

İŖe Alımlar

Öne Çıkan Sektörler

Ancak genel resmin dışına taşıp, sektör özelinde daha detaylı değerlendirmeler yaptığımızda; bazı sektörlerde net istihdam artışını gözlemlerken, bazılarında ise bunun tersine tanık oluyoruz. Nitekim mercek altına alınan her üç ana sektör grubundan birinde belirli bir ölçüde küçülme olmuş.

Net istihdam artışında en ön plana çıkan sektör otomotiv. Zaten son dönemlerdeki sektör verileri (örnek: ihracat rakamları, ücret artış ortalamaları) de bunu destekliyor. Hızlı Tüketim-Markalı Ürünler sektörü ise bu alanda dikkat çeken bir diğer sektör. Yüksek işe alım sayıları ve oranları olmasına rağmen, işten ayrılmaların daha fazla olduğu yani net istihdam düşüşüne tanık olduğumuz sektörlerin başında ise Hızlı Tüketim-Dayanıkl Tüketim Ürünleri geliyor.

İŖe alımları etkileyen en önemli etken pazardaki genişleme fırsatları ve daralma riskleri. Bunlar da hızlı bir şekilde değişebiliyor. Örnek vermek gerekirse, bizler bu anketi gerçekleştirdikten sonra Otomotivde bir ÖTV artışı söz konusu oldu. Beyaz eşya ve küçük ev aletlerinde ise ÖTV ve KDV indirimi gerçekleşti. Yani yukarıdaki çizdiğimiz resim bir sonraki anketimizde değişebilir. Bununla birlikte tek belirleyici vergisel düzenlemeler değil. İç – dış talep dengesi, döviz kurlarının nasıl bir seyir izleyeceği, asgari ücretin seviyesi, taşeron istihdamı ile ilgili kanunlar, sendikal faaliyetler, teknoloji ve dijitalleşmenin işgücü üzerindeki etkisi, yatırım iŖtahu gibi birçok faktör var. Bu faktörlerin hepsi aynı yönde çalışabileceği gibi, birbirlerini dengeleyici şekilde de hareket edebilirler.



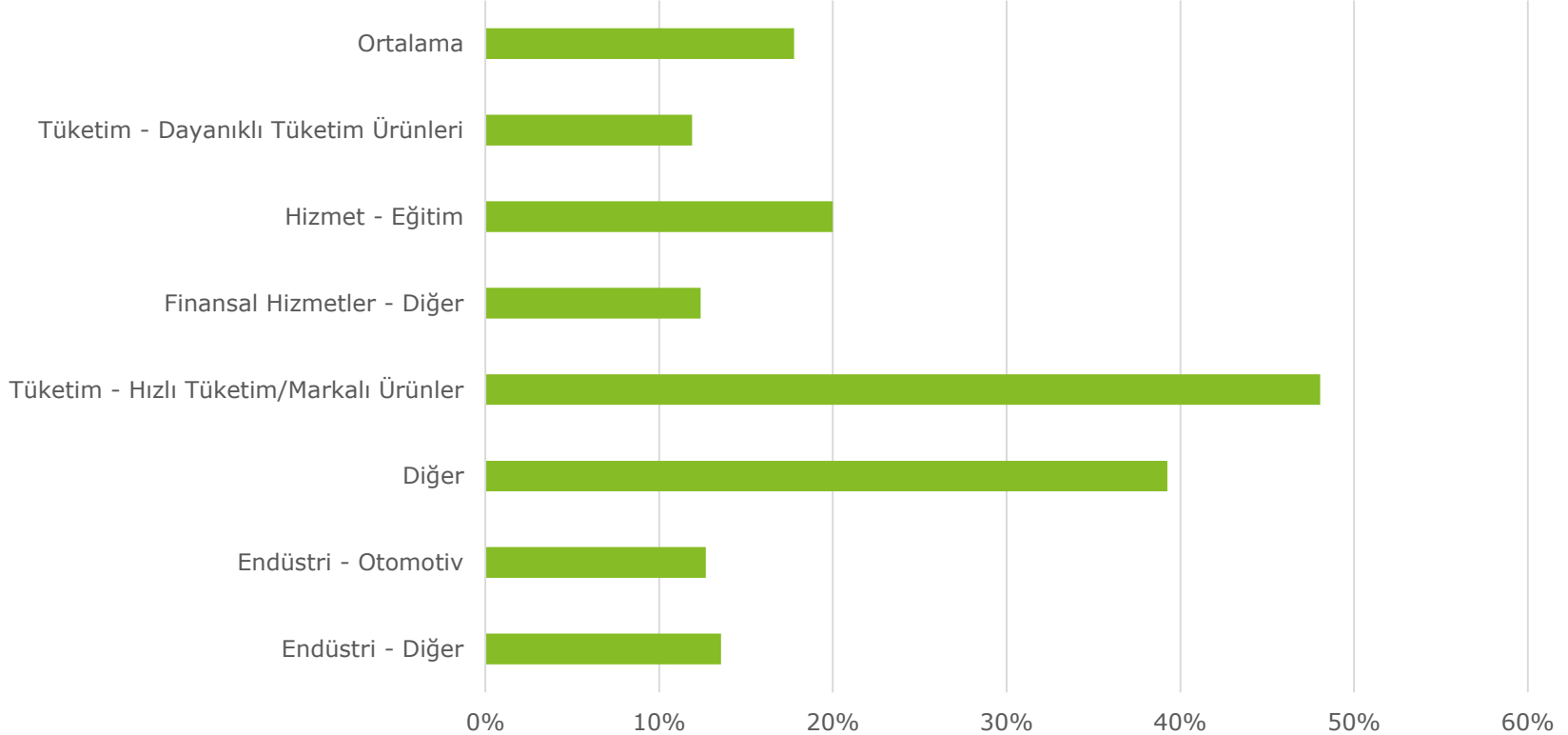
İşe Alımlar

Öne Çıkan Sektörler



İşe alım devir oranları incelenirken dikkate alınması gereken özel durumlar da söz konusu. Birleşme ve satın almalar, yeni kurulan veya kapanan-küçülen şirketler, stratejik ortaklıklar, özelleştirmeler, yeniden yapılanma projeleri, dış hizmet alımları, halka arz ve daha bir çok farklı gelişme alımlar üzerinde etkili oluyor. Gene de yıllar bazındaki genel ortalamanın bizlere genel görünüm hakkında önemli ipuçları verdiğini de unutmamalıyız.

İşe Alım Devir Oranı



İşe Alımlar

İşe alınanlar içerisinde "yönetici" pozisyonuna alınanlar



Üstlendikleri rol ve kurumlardaki pozisyonları, ayrıca finansal paketleri ve hakları dikkate alındığında yönetici istihdamı oldukça hassas bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Şirketler içinde bulunduğumuz dönemde hem işe alım süreci ilgili oluşan, hem de ek istihdam kaynaklı maliyetleri kısma özen gösterdikleri için dışarıdan yönetici bulmak yerine, içeriden atamalara, hatta daha az sayıda yönetici ile çalışmalarını sürdürmeye ağırlık vermeye başladılar. Nitekim, özel istihdam şirketlerinin de doğruladığı üzere pazarın genelinde yönetici istihdamı alanında belirgin bir talep daralması yaşanmaktadır.

İşe Alım İçindeki Oran %	2016	2015
Yönetici / Beyaz Yaka Çalışan	22	27

Şirketlerin 2016 yılında daha az yönetici ile çalışma eğilimlerini, «Yönetici / Beyaz Yaka Çalışan» oranına baktığımızda da görmekteyiz. 2015 yılında her dört beyaz yaka çalışana yaklaşık 1 yönetici düşerken, 2016 yılı için her beş beyaz yaka çalışana 1 yönetici düşüyor.

Ancak bu oranların yanıltıcı olmaması adına; bir önceki sene yani 2015 yılındaki araştırmamızda, yönetici oranının beyaz yaka içerisindeki payının geleneksel olarak diğer sektörlerle kıyasla daha yüksek olduğu sektörlerden (hizmet ve ticaret) olan katılımcıların 2016 yılına göre daha ön plana çıktığını belirtmeliyiz. Bu etkiyi dikkate alıyorsa dahi, bir düşüş olduğunu kabul etmeliyiz.

İşten Ayrılanlar

Dikkat çekici azalış...

Bir önceki araştırmamızda tüm ayrılma nedenleri dikkate alarak hesaplanmış olan «Ayrılan Devir Oranı» neredeyse %27'yi bulan yüksek bir seviyeye ulaşmış ve önceki dört senenin ortalaması olan %19'un oldukça üzerine çıkmıştı. 2016 yılı oranı %14 – dolayısıyla yarı yarıya bir azalmadan söz konusu. Tıpkı İşe Alım Devir Oranında olduğu gibi, İşten Ayrılan Devir oranında da azalmaya karşılaşıyor olmamız; iş gücü piyasasında durağan bir seyir olduğunu gösteriyor. Firmalar yeni alım yapmakta, çalışanlar ise işten ayrılmakta çekimser davranıyorlar. Ekonominin genel gidişatı ve piyasalardaki belirsizlikler, bu çekimserliğin ana sebebi. Fazla risk alma iştahının olmadığı bir dönemden geçmekteyiz.

Sadece istifa ederek yani kendi arzusu ile işten ayrılanları dikkate alırsak, bu oranın %7 olduğunu görmekteyiz (Bir önceki seneki oran: %15, ondan önceki dört senenin ortalaması ise %10,5) Dilerseniz tüm ortalamaların altında kalan bu sonucu yorumlamadan önce bir de istifa ederek ayrılanların toplam ayrılanlara oranına göz atalım. 2016 yılı için bu oran %48. 2015 yılındaki oranın %57 olduğu göz önüne alınırsa, bu sonuç bizlere, işveren tercihleri sonrasında işlerinden ayrılmak durumunda kalan çalışanların toplam içerisindeki payının yarıyı geçtiğini ve tedbir olarak bazı kurumların istihdam azalışına gittiğini gösteriyor.

İstihdam azalışına, incelediğimiz on ana sektör grubunun dördünde rastlamaktayız. Dayanıklı Tüketim Ürünleri sektörü, net istihdam azalışında başı çekiyor.



İşten Ayrılanlar



Performansı Yüksek Çalışanlar açısından durum

İstifa Edenler İçerisinde Performansı Ortalamanın Üzerinde Olanları incelediğimizde ise belki de son araştırmamızın en ilginç durumlarından biri ile karşılaşyoruz. %4 gibi oldukça düşük bir oran, son yıllarda alıştığımız seviyelerin bir hayli altında. Oysa bu oran 2015 araştırmasında %27,4, 2014 yılında ise %29 olarak karşımıza çıkmaktaydı. Yetenekleri elde tutma konusunun gittikçe önem kazandığı bir ortamda şirketler adına bunu iyi bir haber olarak yorumlayabiliriz. Ancak aceleci bir değerlendirme yapmaktan da kaçınılması gerektiği kanısındayız zira 2016'ya özgü bir durum söz konusu olabilir.

Peki bu seneki düşüş neden kaynaklanıyor? Bizce bunun üç temel sebebi var. İlki, Türkiye'de firmalarımızın yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanları motive etmek ve kaybetmemek adına daha fazla çaba gösteriyor olmaları ve bunu başarmak adına bir süredir devam ettirdikleri yeteneği elde tutma odaklı inisiyatif ve çalışmaların artık meyvelerini vermeye başlamış olması. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu, şirketlerde gündemdeki yerini koruyor ve bu alanda her geçen gün yeni adımlar atılıyor. Gelelim ikinci sebebe... İş piyasasındaki talebin ve mobilitenin azalmasından yetenekler ve üst performans gösteren çalışanlar da nasipleri aldı. Oysa her daim kendilerine yüksek talep olan bu çalışanlar, geçmiş senelerde piyasalardaki gelişmelerden fazla etkilenmeden «revaçta» olmaya devam ederlerdi. Bu noktada, söz konusu yeteneklerin özellikle finansal koşullar ve unvan açısından beklentilerinin yüksek olması sebebiyle mevcut konjektürde kendilerine talebin kısmen de olsa azaldığını söylemeliyiz. Üçüncü ve biraz da iğneyi kendimize batıracağımız son neden; yüksek performanslı kişilerin ayrılmalarının tramvatik etkilerini hafifletmek için, ayrılan kişinin aslında o kadar yüksek performans göstermediğini iddia ederek yüksek performanslı ayrılan sayısını olduğundan daha düşük kabul etmek. Bu sebeplerden hangisi ağır basıyor dersiniz; bunun yanıtı, her birimizin kendi organizasyonunun içinde.

İşten Ayrılanlar

Öne Çıkan Sektörler



Ayrılan Devir Oranı açısından bakıldığında Profesyonel Hizmetler, Hızlı Tüketim / Markalı Ürünler ve Enerji ön plana çıkan sektörler. Profesyonel Hizmetler sektörü, 2015 yılı araştırmamızda benzer bir tablo çizmişti. Ancak son araştırmamızdan farklı olarak; o dönem Ulaşım, İnşaat ve Mühendislik ve Gıda Perakendeciliği ön plana çıkan diğer sektörler olmuştur.

Profesyonel Hizmetler sektörü ile ilgili paylaşabileceğimiz bir diğer tespit ise; istifa eden çalışanlar arasında performansı ortalamanın üzerinde iyi olan çalışan sayısının en yüksek olduğu sektör oluşu.

Sonuç

Araştırmaya katılan firmaların 2016 yılında yeni işe aldıkları kişi sayısına yakın sayıda (% 81'i oranında) kişinin de bu firmalardan ayrıldıklarını görmekteyiz. Bir önceki sene de yüksek bir oranla (%91) karşılaşmıştık. İstihdamdaki net artış oranı da sadece yaklaşık %3,4 (2015: %2,5) seviyesinde. Tıpkı bir önceki senede olduğu gibi, şirketlerin verimlilik bakış açısıyla işten ayrılanların yerlerini doldurmak konusunda çok da aceleci davranmadıklarını görüyoruz. Bu trendin değişmesi için ekonomide ve bölgede istikrar büyük önem taşıyor.

PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği:

Türkiye’de İnsan Yönetimi alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşu olan PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) 3 bine yaklaşan üye sayısı ile özel sektörde istihdam edilen yaklaşık 2,5 milyon çalışan ve 1147 kuruma ulaşarak İnsan Yönetimi alanındaki profesyonellerin gereksinimlerine 40 yıldır hizmet sunuyor. İstanbul Merkezi’ne bağlı 5 bölgede şubesi bulunan PERYÖN, istihdama katkı sağlayan, mesleki gelişimi destekleyen platformların oluşturulmasına öncülük ediyor. İş dünyası, kamu, üniversite üçgeninde bağlayıcı, güçlendirici çalışmalar gerçekleştiren PERYÖN, uygulamaları ile mesleki eğitimin yaygınlaşmasına ve istihdamın artırılmasına katkı sağlıyor. İnsan kaynağı profesyonellerinin yanı sıra, her sektördeki yöneticiler, insan kaynakları alanında danışmanlık yapanlar, akademisyenler ve üniversite öğrencileri PERYÖN’e üye olabiliyor.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global” olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150’den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte’un 225.000’i aşan uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, “Deloitte Network” olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.