



**Çalışan Devir  
Oranı Araştırması  
2015**

# Çalışan Devir Oranı Araştırması - 2015

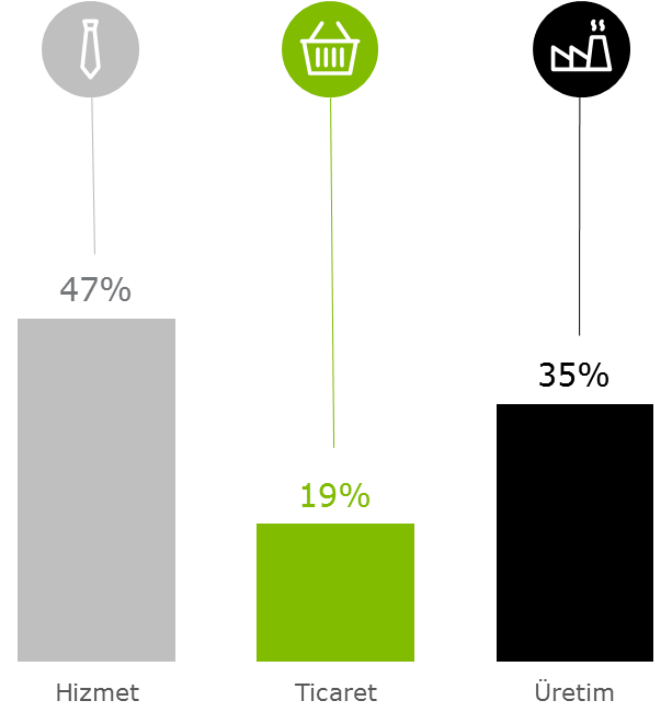
Bu raporla farklı sektörlerden ve farklı büyüklükte birçok önde gelen firmamızın katıldığı **PERYÖN 2015 Çalışan Devir Oranı Araştırması**nın sonuçlarını sizlerle paylaşmak istiyoruz.

PERYÖN tarafından yürütülen bu araştırma, 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 alırsınız ve faydalanırsınız.

Saygılarımızla,

**İnsan Kaynakları Hizmetleri**  
**Deloitte Danışmanlık**



# Artan Devir Oranı ve Sebepleri

## Çalışan Devir Oranında rekor...

Araştırmamızın sonuçları, geçmiş yıllara nazaran Çalışan Devir Oranında rekor bir seviyeye işaret ediyor. Bir önceki sene % 21 olan çalışan devir oranı, geçtiğimiz yıl % 28'e ulaştı.

Hem alımları, hem de işten ayrılmaları dikkate alarak gerçekleştirdiğimiz destekleyici analizler sonucunda, bu artışın çeşitli sebepleri olduğunu görmekteyiz.

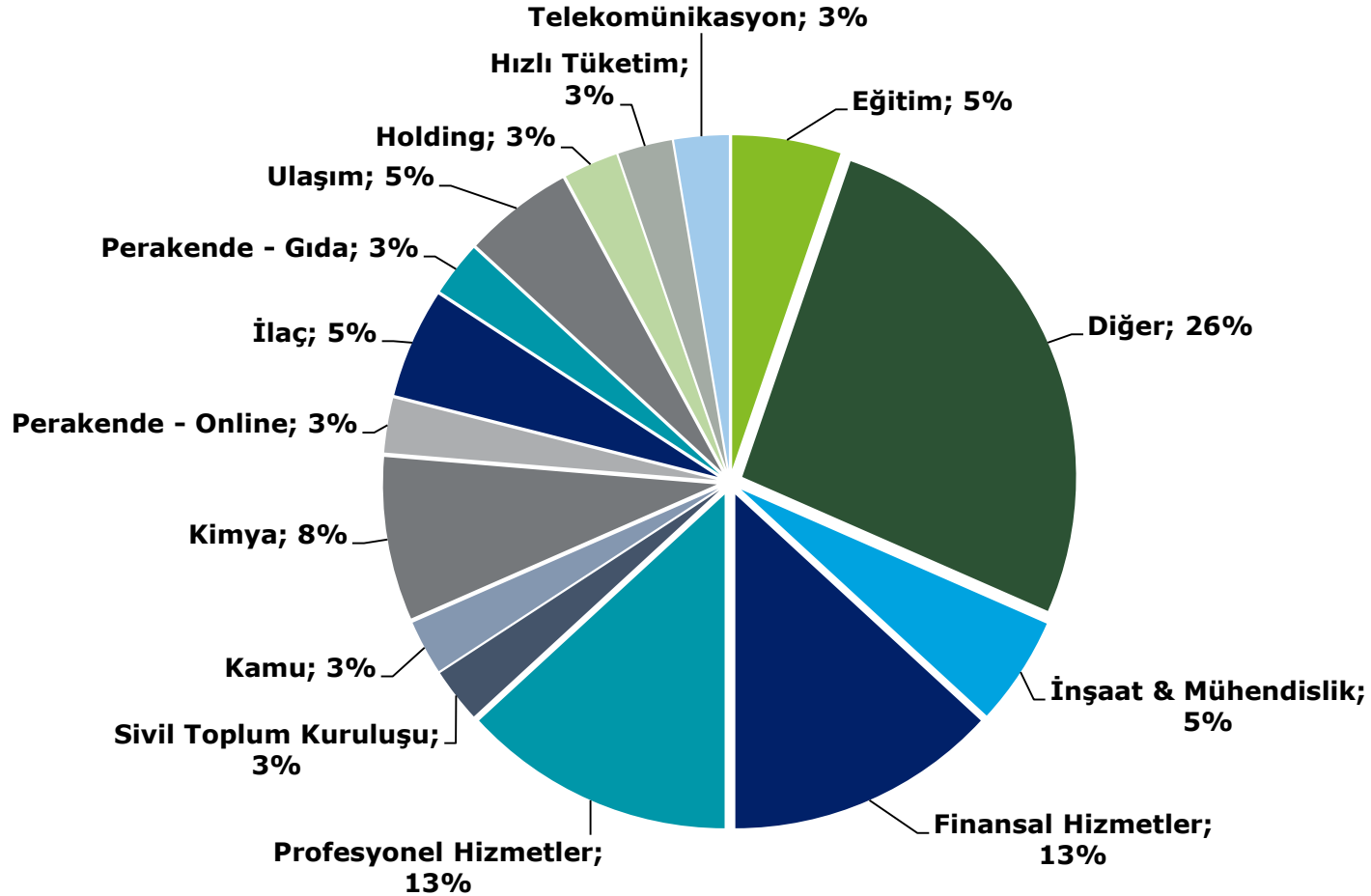
Bu hareketlilik çalışandan da kaynaklanıyor, işverenden de... Genel anlamda artan iş gücü mobilitesi ve genişleyen kariyer seçenekleri yelpazesi, sosyal ağlar üzerinden profesyoneller ve potansiyel işverenlerin geçmişe kıyasla çok daha kolay ve daha fazla iletişim kurabilmeleri, mesleklerin artık çok daha hızla moda / demode olması, Y-Kuşağının toplam istihdamda artan ağırlığı ve göreceli olarak daha sık iş değiştiriyor olması, bazı firmaların maliyetler konusunda elden geldiğince temkinli davranma kararları, kurumlarda organizasyonel yeniden yapılanmaların daha sık gerçekleşmesi, hatta toplumsal olaylar gibi dış faktörleri de içeren farklı sebepler bu durumun başlıca tetikleyicileri olarak sayılabilir.



# Sektörler Bazında Katılımcılar

## Finansal Hizmetler ve Profesyonel Hizmetler Ön Planda...

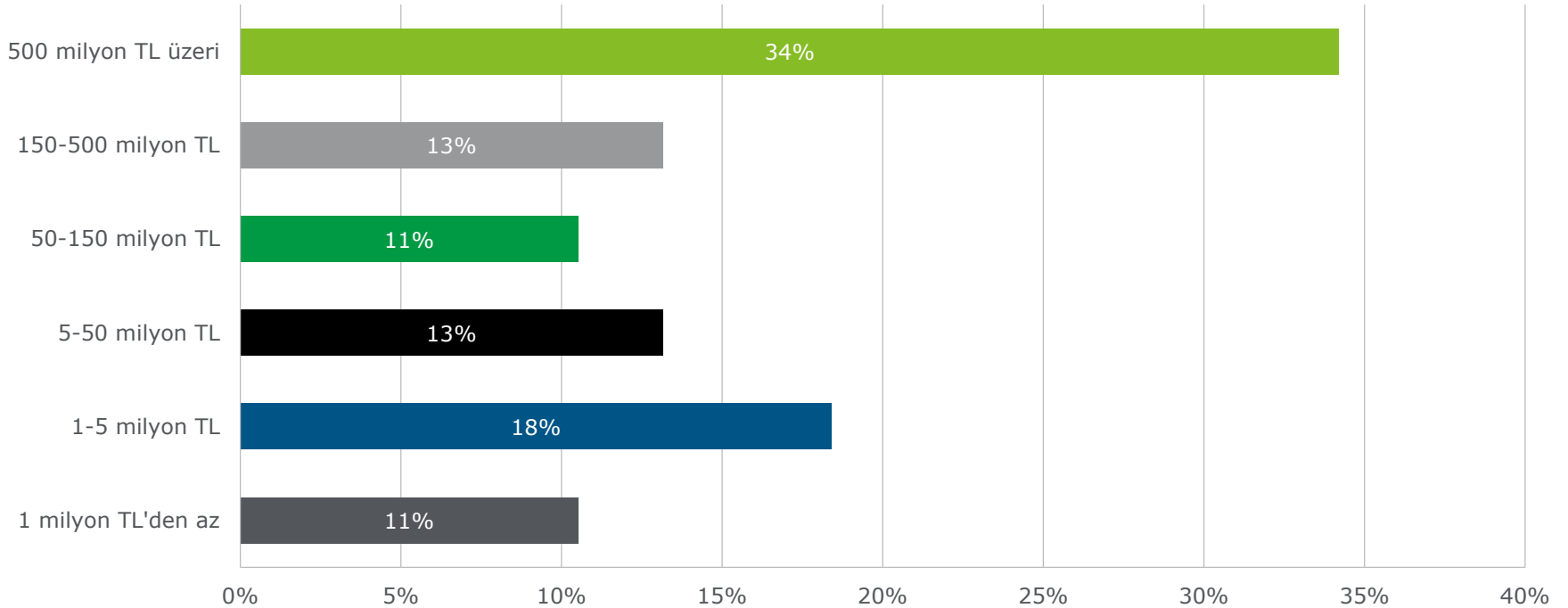
Alt sektör kırılımı olarak 15 farklı kategoride firmadan yanıt aldık. Çalışmamızda özellikle Finansal Hizmetler ve Profesyonel Hizmetler alanında faaliyet gösteren şirketlerin ön plana çıktığını görmekteyiz.



# Ciroya Göre Dağılım

Farklı büyüklükteki firmaların katılımı, genel mozaiği yansıtıyor...

Katılımcı firmaların büyüklükleri açısından ciroları 500 milyon TL'nin üzerinde olan firmaların toplam katılımcılar arasında üçte birlik bir payla ön plana çıktığını, diğer firmalar açısından bakıldığında ise oldukça dengeli bir dağılım olduğunu görmekteyiz. Hem dev kurumları, hem de KOBİ'leri bünyesinde barındıran bir çalışma olması sebebiyle Türkiye'nin genel yapısını ortaya koyduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca ciro ve çalışan sayısı büyük firmalarda çalışan hareketleri mutlak değer olarak büyük olsa da, yüzde olarak küçük oranlar ortaya çıkarken; küçük firmalarda ise bunun tam tersi olabiliyor. Bu nedenle ölçek açısından dengeli bir dağılım, bizlere daha sağlıklı sonuçlar veriyor.



# İŖe Alımlar

## İŖe Alım Devir Oranında Yatay Seyir

Son 4 sene ortalaması yaklaşık % 27 çıkan İŖe Alım Devir Oranı 2015'te ise % 29 civarında. Ancak son iki seneye odaklanırsak oranın 2013'te %29, 2014'te ise %32 olarak gerekleŖtiđini görmekteyiz. Yani yatay sayılabilecek bir seyir söz konusu. 2015 senesine odaklanırsak, bu sonucun araŖtırmamızda tespit ettiğimiz net istihdam artıŖındaki azalmayı destekliğini görmekteyiz. AraŖtırmamızda, yüksek sayıda iŖe alım yapan firmaların çoğunun, aynı zamanda iŖten ayrılan personel sayısında da öne çıkan firmalar olduklarını görmekteyiz. Bu da gösteriyor ki, Ŗirketler ayrılan personellerini ikame etmeye odaklanmış durumdadalar.

Bununla birlikte sektör ve/veya ölçek bazında incelediğimizde, ya da tek tek katılımcı firmaları mercek altına aldığımızda, çok farklı sonuçlarla da karŖılaŖabiliyoruz. Ölçek olarak ele aldığımızda, çok mütevazi istihdam hareketliliği bile yüzdesel anlamda büyük sayılabilecek neticeler oluŖturabiliyor. Sektörler açısından baktığımızda ise, söz konusu sektörün doğası gereği, genellikle alıŖageldik ve tahmin edilebilir sonuçlarla karŖılaŖmaktayız.

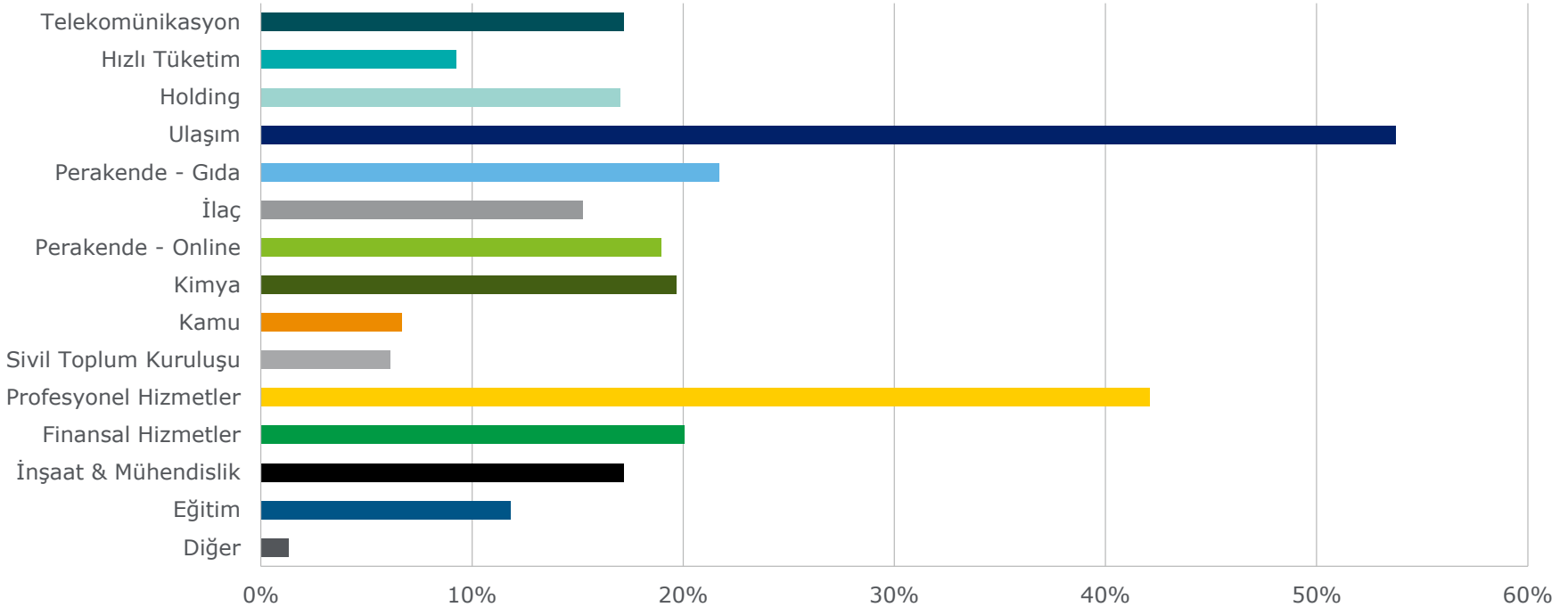


# İşe Alımlar

## Ulaşım ve Profesyonel Hizmetler Dikkat Çekiyor

İşe alım devir oranlarının en yüksek çıktığı sektörler sırasıyla Ulaşım, Profesyonel Hizmetler ve Gıda Perakendeciliği. Bunun iki temel sebebi var: İlki, bu sektörlerdeki görece hızlı büyüme trendi ve bunun sonucu olarak yeni iş gücüne olan sürekli talep. İkincisi ise, özellikle genç yaşta çalışan oranının yüksek olduğu bu sektörlerde, çalışanların çabuk iş değiştirme kararı almaları ve dolayısıyla ikame edilmeleri ihtiyacı.

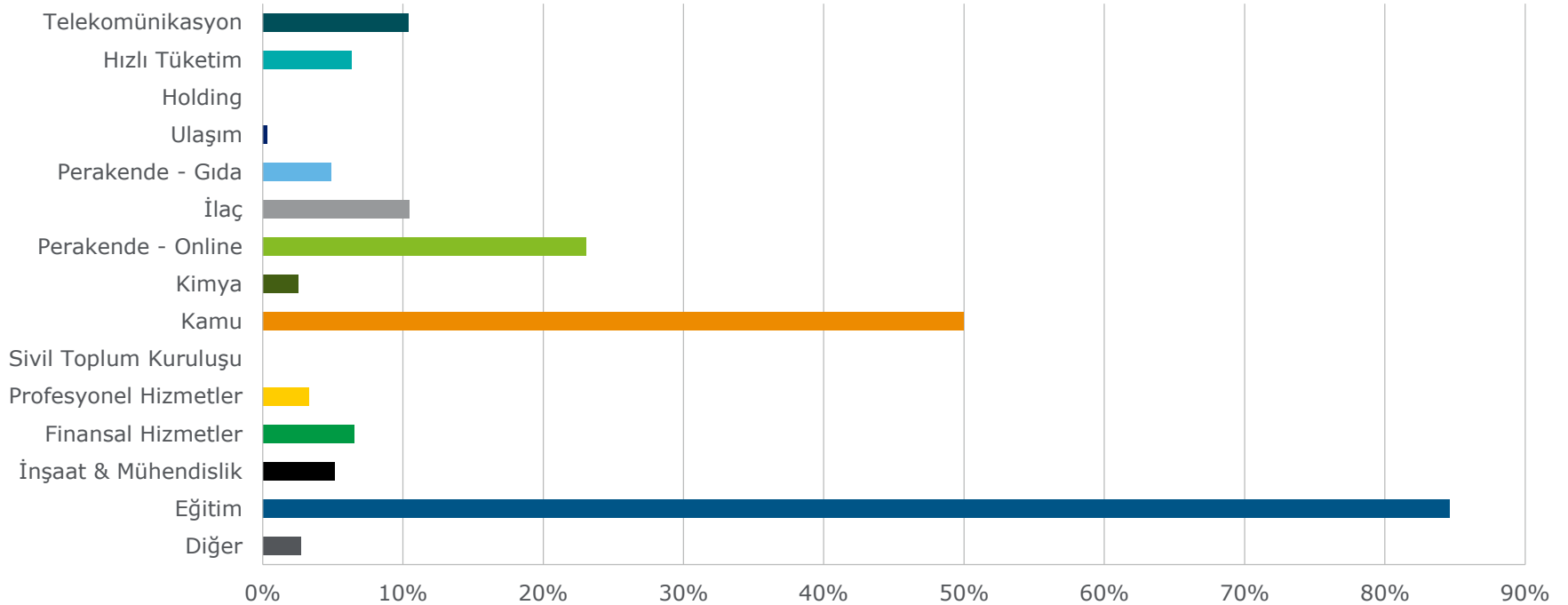
Diğer taraftan, geleneksel olarak Kamu ve STK'nda bu oranlar, işten ayrılma oranının düşük olması ve de yeni kadroların açılmasındaki zorluklar sebebiyle çok daha düşük.



# İşe Alımlar

## İşe alınanlar içerisinde "yönetici" pozisyonuna alınanlar

Çalışan Başına Düşen Yönetici oranına baktığımızda ise her 12 çalışana ortalama 1 yönetici düştüğünü görmekteyiz. Bu, dünyadaki ve Türkiye'deki genel ortalamalarla (10 çalışana 1 yönetici) paralel seyreden bir sonuç. Öte yandan, 2015 yılında işe alınanların sadece %4'ünü yöneticiler oluşturdu. Üstlendikleri rol ve kurumlardaki pozisyonları, ayrıca finansal paketleri dikkate alındığında yönetici istihdamı daha hassas bir konu olarak karşımıza çıkıyor. Eğitim ve Kamu sektörleri bu oranın en yüksek olduğu sektörler olarak anketimizde ön plana çıktılar. Bazı sektörlerde ise hiç yeni yönetici istihdam edilmedi.





# İşten Ayrılanlar

## Dikkat çekici artış...

Tüm ayrılma nedenleri dikkate alarak hesaplanmış olan «Ayrılan Devir Oranı» 2015 yılında % 26,6 gibi yüksek sayılabilecek bir seviyeye ulaşmış durumda. Son dört senenin ortalaması % 18,75 olan ayrılan devir oranındaki artış çalışan devir oranına da yansımış durumda.

Sadece istifa ederek yani kendi arzusu ile işten ayrılanları dikkate alırsak, bu oran % 15,2 olarak karşımıza çıkıyor. Oysa son dört senenin ortalaması % 10,5 gibi çok daha düşük bir rakamdı. İstifa ederek ayrılanların toplam ayrılanlara oranının % 57 olduğu da göz önüne alınırsa, bu sonuç bizlere, ayrılan devir oranındaki büyük artışın ağırlıklı olarak kendi istekleri ile şirketten ayrılanlardan kaynaklandığını gösteriyor.

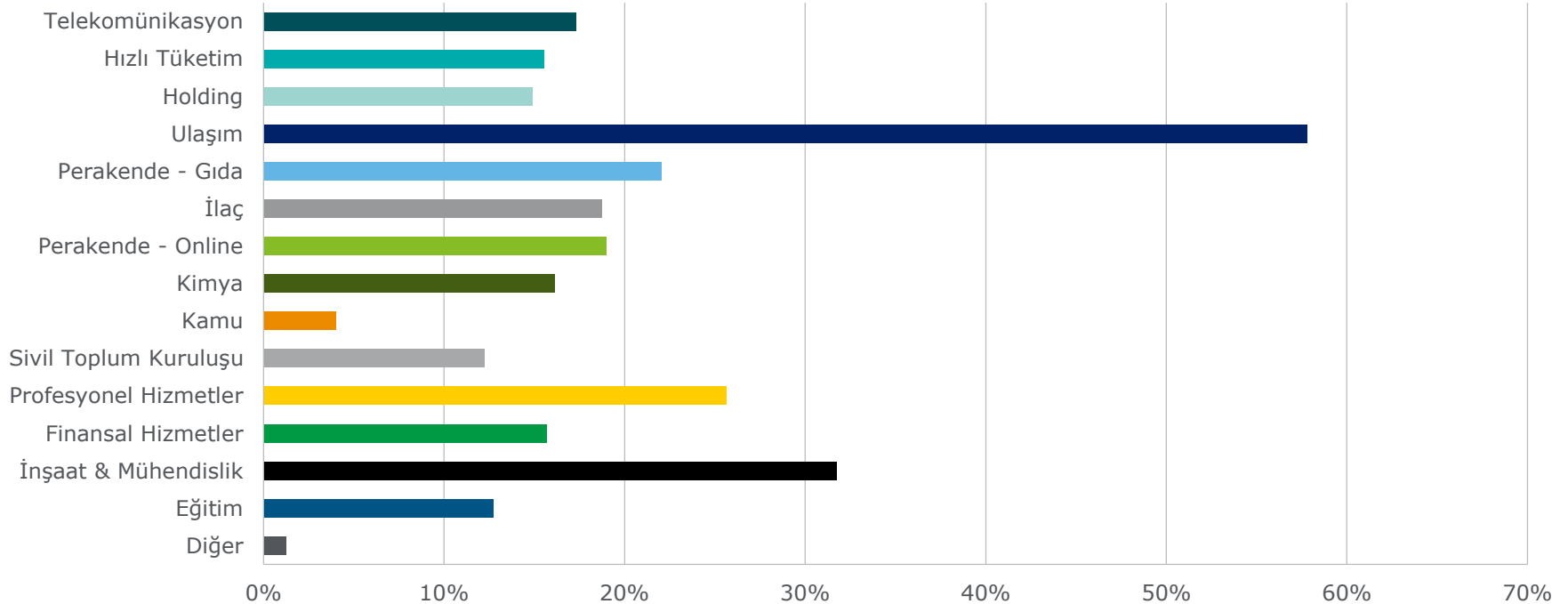
İstifa Edenler İçerisinde Performansı Ortalamanın Üzerinde Olanları incelediğimizde ise 2014 ile benzer bir oranla karşılaşmaktayız: % 27,4. Bir önceki senenin oranı da % 29 idi. Yetenekleri elde tutma konusunun gittikçe önem kazandığı bir ortamda şirketlerden ayrılan her dört kişiden en az bir tanesinin bu profilde olması da anketimizin çarpıcı bir sonucu olarak öne çıkıyor. Bu sonuç, firmaların yüksek performanslı ve potansiyelli çalışanları motive etmek ve kaybetmemek adına ilerleyen dönemlerde çok daha fazla gayret göstermeleri gerektiğine dair bir ipucu veriyor.



# İşten Ayrılanlar

## İşten Ayrılan – Tüm nedenler dahil

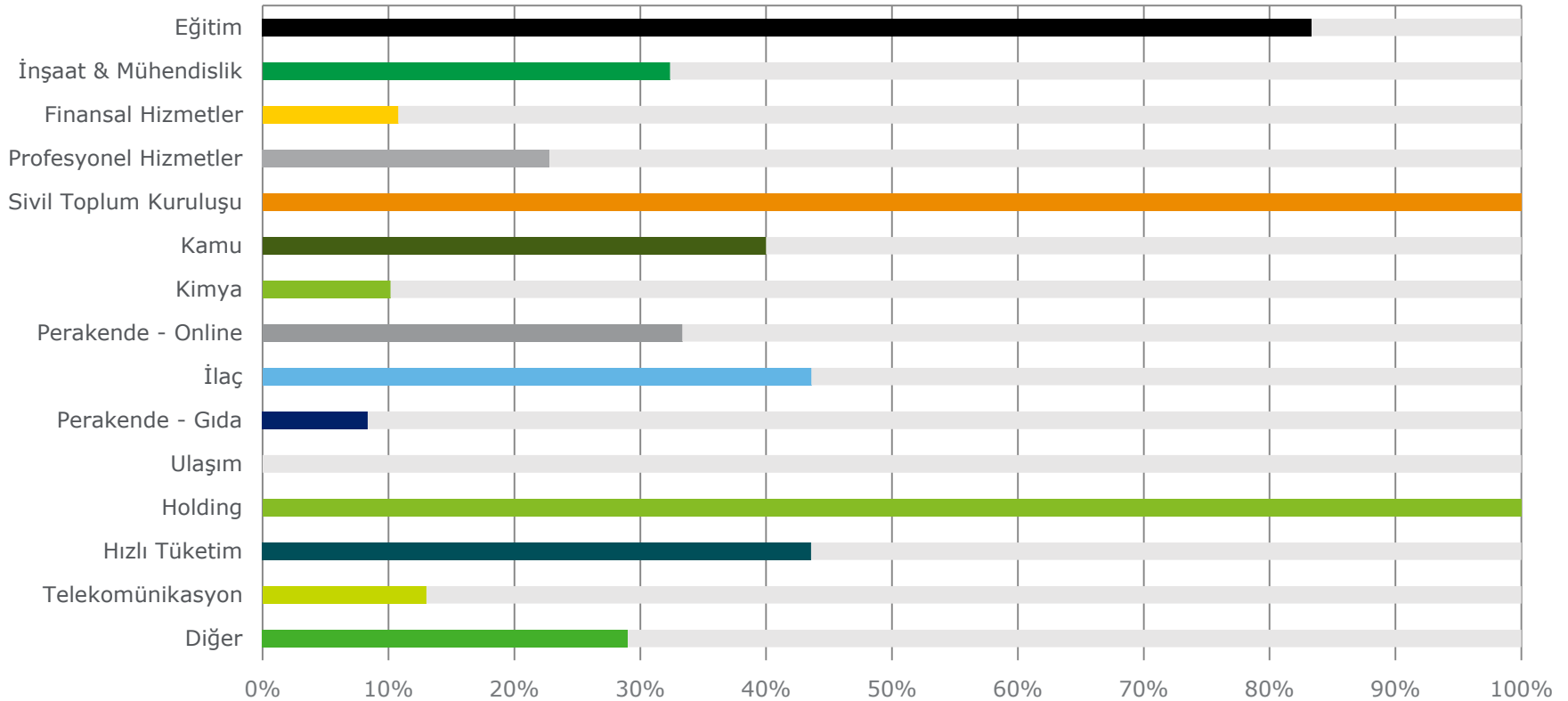
Ayrılan Devir Oranı açısından bakıldığında Ulaşım, İnşaat ve Mühendislik, Profesyonel Hizmetler ve Gıda Perakendeciliği ön plana çıkan sektörler. Her biri %20'nin üzerinde ayrılan devir oranı olan söz konusu sektörler, sadece 2015 yılında değil; geleneksel olarak bu alanda yüksek oranların hakim olduğu alanlar. Mevsimsellik, proje bazlı çalışma, sektörün zorlukları, çalışanların ortalama yaşları ve eğitim seviyeleri vb. faktörler bunda önemli rol oynuyor.



# İşten Ayrılanlar

## İstifa Edenler İçerisinde Performans Ortalamasının Üzerinde Olanlar

Bazı sektörlerde, İstifa Edenler İçerisinde Performansı Ortalamasının Üzerinde Olanların oranı oldukça yüksek (% 30 ve fazlasını yüksek kabul edebiliriz). Hatta iki sektörde (STK'lar ve Holdingler) kendi isteği ile ayrılanların hepsi yüksek performanslı çalışanlar. Bazı sektörlerde ise durum tam tersi: Finansal Hizmetler, Kimya, Telekomünikasyon ve Ulaşım ve Gıda Perakendeciliğinde olduğu gibi...



# Sonuç

## İstihdamda belirgin bir değişiklik yok...

Araştırmaya katılan firmaların 2015 yılında yeni işe aldıkları kişi sayısına yakın sayıda (% 91'i oranında) kişinin de bu firmalardan ayrıldıklarını görmekteyiz. İstihdamdaki net artış oranı da sadece yaklaşık % 2,5 civarında. Türkiye ekonomisinin geçtiğimiz yıl % 4 büyüdüğünü dikkate alırsak, şirketlerin burada verimlilik bakış açısıyla işten ayrılanların yerlerini doldurmak konusunda çok da aceleci davranmadıklarını görüyoruz. Kuşkusuz yaşanan bazı makroekonomik ve jeopolitik belirsizlikler, otomasyonun gittikçe daha çok ön plana çıkması gibi faktörler bu tercihe zemin hazırlıyor.

Ortalamaların bizleri yanıltmaması adına, biraz daha farklı bir perspektiften baktığımızda ilginç bir sonuçla daha karşılaşmaktayız: Araştırmaya katılan firmaların yarısı 2015 yılında çalışan sayısı olarak ya küçülmüş; ya da yerlerinde saymış. Umarız Türkiye ekonomisinde göreceğimiz canlanma ile bu tablo da değişecektir.

## 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 arttırılmasına 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](http://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.

© 2016. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.