

# TÜRKİYE STARTUP ÜCRET & YAN HAKKLAR ARAŞTIRMA RAPORU 2020



# Anket Yöneticileri

Endeavor ve Talentmelon olarak, Türkiye'nin yetenekli girişim kurucularıyla sürekli bir araya geliyor ve çalışıyoruz. Türkiye'deki girişimcilik gündemini yakından takip ediyor ve yeni organizasyonların başarıya giderken üstesinden gelmeleri gereken büyük ve küçük yaşanabilecek zorlukları biliyoruz. Girişim ekosistemini doğru bilgi ile desteklemek misyonumuzun bir parçası olduğundan, girişimcilere ve yatırımcılara bir rehber olması amacıyla bu araştırmayı sunmaktan mutluluk duyuyoruz.

## 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 fazla bilgi için web sitemizi ziyaret edin:  
<https://endeavor.org.tr/>

## talentmelon

Talentmelon, özellikle ölçeklenme aşamasında olan ( Scaleups ) girişimci şirketlerin, büyüme aşamasında güçlü yetenek stratejisi oluşturması için destek sağlayan İnsan ve Kültür Danışmanlık şirkettir.

Daha fazla bilgi için web sitemizi ziyaret edin:  
[www.talentmelon.com](http://www.talentmelon.com)



# NEDEN TÜRKİYE STARTUP ÜCRET ARAŞTIRMASI ?

Şirketinizi başarılı bir şekilde büyütmek için doğru takımı oluşturmak ve bu takımı en iyi performansı sergilemesi için motive etmek, her girişimci şirket için en önemli konuların başında gelmektedir. En iyi yeteneği çekmek ve ekibi motive tutabilmek için, her role yönelik en doğru ücret ve yan hakları sunmak bu denklemin önemli bir parçasıdır. Ancak girişimci şirketler, kendilerini bu anlamda karşılaştırabilecekleri, en uygun pazar verisini bulmakta zorlanmaktadır. Bunun temelde 2 nedeni vardır:

- 1) Girişimci şirketlerin (startup'ların) , yetenek çekme ve tutma konusundaki dinamikleri, kurumsallaşmış şirketlere göre farklıdır. Pazardaki mevcut ücret araştırmalarına katılan şirketlerin büyük kısmı, farklı dinamikleri olan kurumsal şirketlerden oluşmaktadır.
- 2) Yalnızca girişimci şirketlere özel bir ücret ve yan hak araştırması yapılmamaktadır.

Bu araştırmayı, bu alandaki önemli ihtiyacı giderebilmek amacıyla başlattık.



# ARAŞTIRMA HAKKINDA

Bu alıŐma; farklı ölçeklerdeki 19 girişimci Şirketin, farklı pozisyonlarda, çeŐitli deneyimlerde 1000'den fazla çalışan için sağladığı verilerle yapılmıştır. ÇalıŐmanın ana odağı, Şirketlerin piyasa maaş verilerini görmelerini sağlamak, kendi pozisyonları ile karŐılaŐtırma yapabilme imkanı sunmak ve ilgi çekici araştırma bulgularını paylaŐarak, Şirketlerin cret ve yan haklar konularında farkındalıklarını arttırmaktır. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

Bölüm 1: Nakdi Olmayan Yan Hak ve cret Artış Eğilimi

Bölüm 2: cret Anketi

Araştırmanın birinci bölümünün sonuçları herkese açık olmakla birlikte, ikinci bölümdeki rol bazlı ücret verileri yalnızca katılımcı Őirketlerle paylaŐılmıŐtır.

Her ne kadar bir ankette tüm girişim ekosistemini temsil etmek zor olsa da, çalıŐmamızın girişimler ve yatırımcılar için karŐılaŐtırılabilir bir değerlendirme yapmaya yardımcı olacağı konusuna inanıyoruz.

Araştırmaya katılmak için zaman ayıran herkese teşekkür ediyoruz.



Aslı Kurul Türkmen

*Endeavor Türkiye Genel Sekreteri*

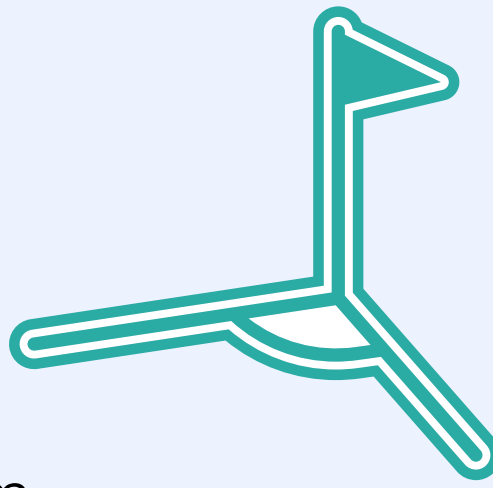


Sure Köse UlutaŐ

Kurucu - Talentmelon



# METODOLOJİ VE VARSAYIMLAR



- Araştırmamız, Türkiye'deki startup (ölçeklenmemiş girişim) ve scaleup (ölçeklenmekte olan girişim) şirketlerine 2019'un Kasım sonunda e-posta yoluyla gönderilmiştir.
- Araştırmanın ilk kısmındaki anketin içeriğini nakdi olmayan yan haklar ve demografik bilgiler oluşturmaktadır.
- Araştırmanın ikinci kısmını ise rol bazlı ücret verileri oluşturmaktadır.
- Toplamda 1000'den fazla çalışan için, survey.talentmelon.com internet sitesi üzerinden, 19 farklı şirket veri sağlamıştır.
- Gerçekçi olmayan düşük /yüksek maaşlar olduğunda veri sağlayıcı şirket ile yapılan görüşmelerle doğru seviyede yeniden eşleştirme yapılmıştır. Veri temizleme işlemleri sonrasında, en doğru rapor, raporlama sistemine yüklenmiştir.
- Tüm maaşlar, Türk Lirası ve net maaş olarak belirtilmiştir. Brüt olan maaşlar ise ücret anketinde net maaşa çevrilmiştir.
- Her bir rol için yeterli prim bilgisi bulunamadığından, prim verileri rol bazında raporlanmamıştır. Bununla birlikte, prim trendlerine, trend raporunda yer verilmiştir.
- Hisse senedi opsiyonu konusu trend raporunda ayrıca analiz edilmiştir. Bunun nedeni her şirkette hisse senedi opsiyonu uygulamalarının farklı olmasıdır.



# BÖLÜMLER



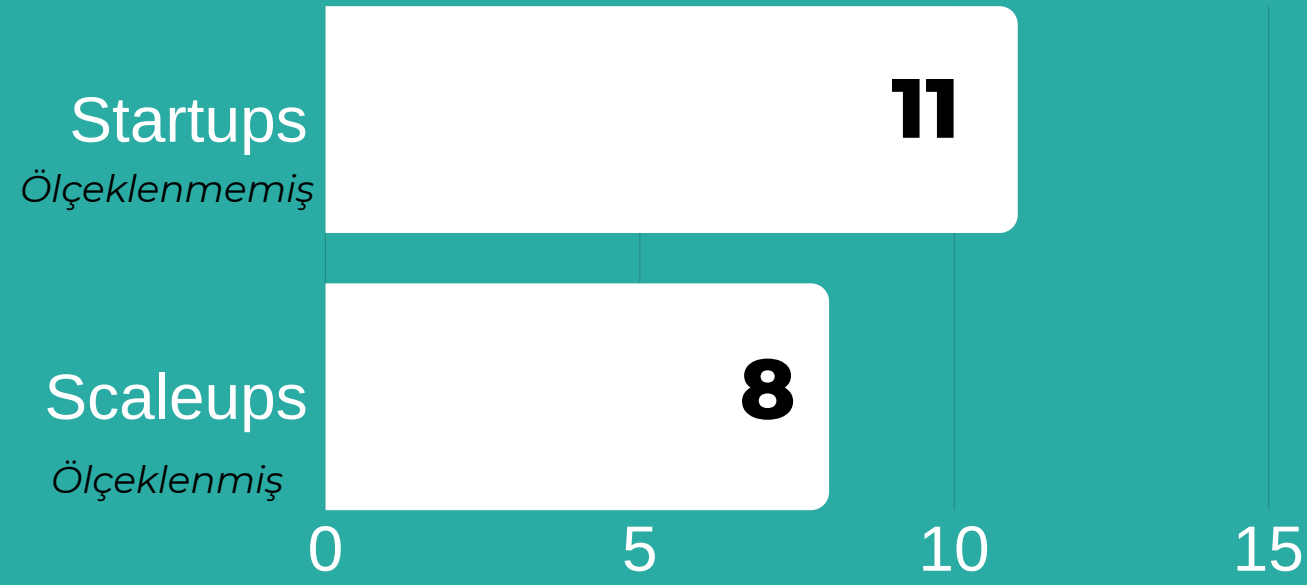
- **01** Katılımcı Şirketlerin Demografik Özellikleri
- **02** İlginç Araştırma Bulguları
- **03** Yazılım Geliştirme Maaşları
- **04** Performans ve Ücret
- **05** Yan Hak Eğilimleri
- **06** Ücret Artışı Planı
- **07** Prim Analizi ve Hisse Senedi Opsiyonu



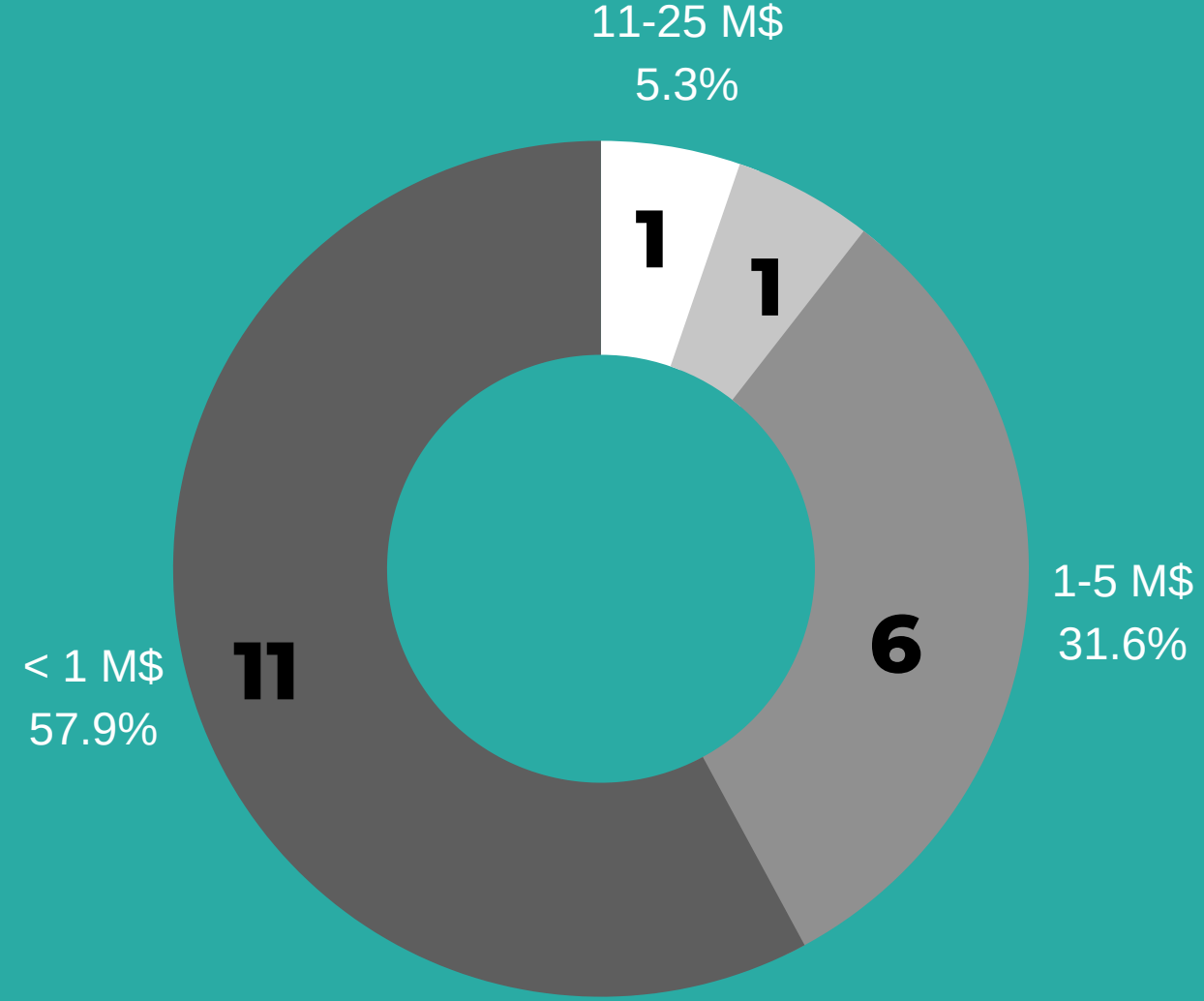
# KATILIMCI ŞİRKETLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ



## TOPLAM 19 ŞİRKET



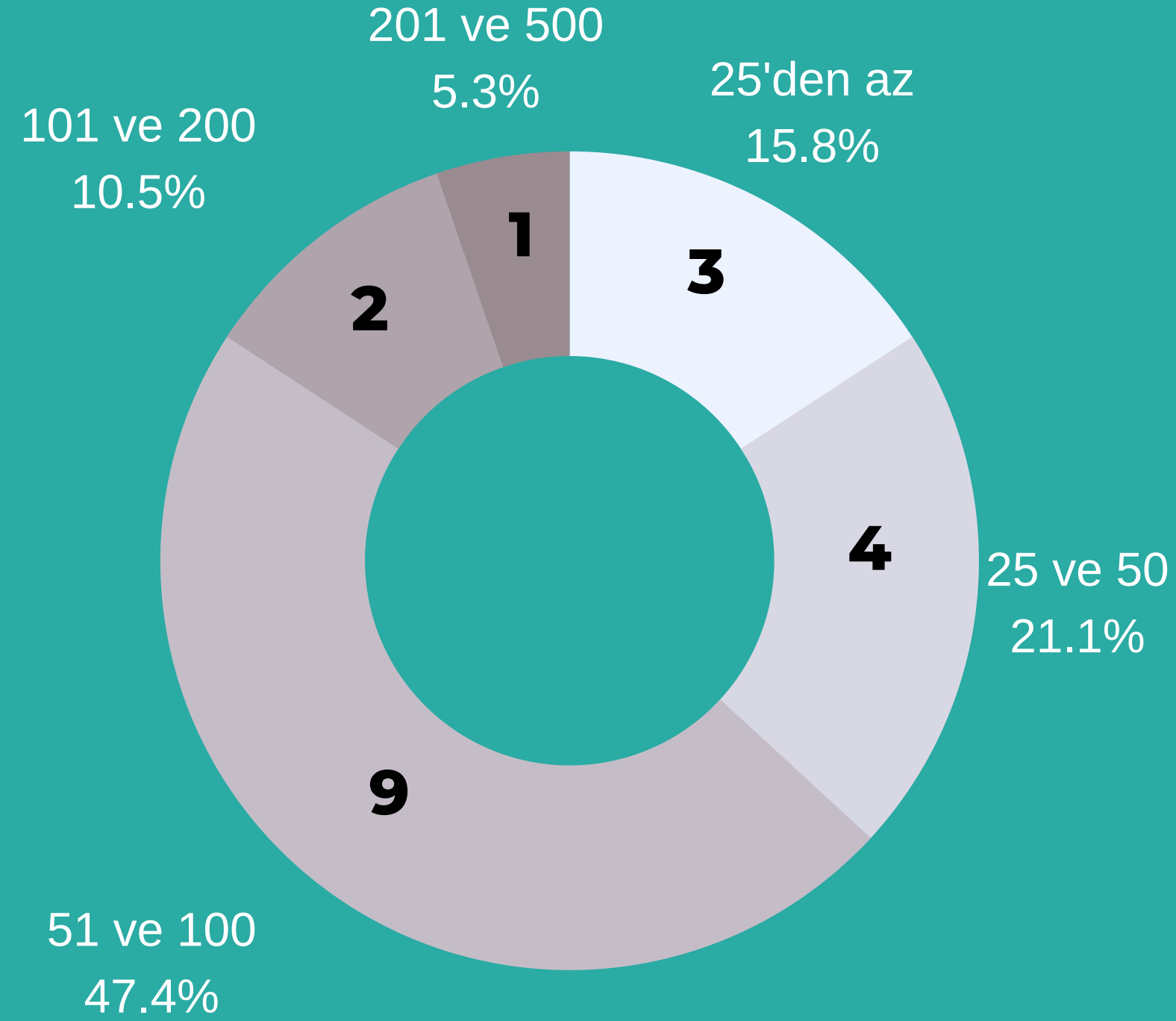
## ŞİRKET GELİR BİLGİLERİ



Kendilerini startup olarak tanımlayan tüm şirketler 1 milyondan az gelir elde ettiklerini bildirmiştir.



# ŞİRKETLERİN ÇALIŞAN SAYISI



Katılımcı şirketlerin yarısından fazlası 50'den fazla çalışana sahiptir.





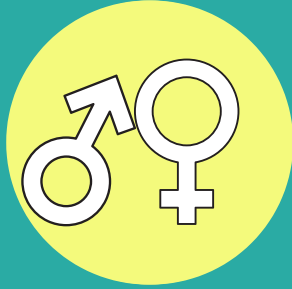
# İLGİNÇ ARAŞTIRMA BULGULARI



Tüm rollerin %65'inde; kadın çalışan maaş ortalaması, erkek çalışan maaş ortalamasından %25 daha düşüktür. (Departman, kıdem, rol ve şirket büyüklüğü dikkate alındığında)



Aynı departman ve düzeydeki rollerin %35'inde kadın çalışanların maaş ortalaması erkeklerin maaş ortalamasından %12 daha yüksektir.



Yönetim seviyesindeki 29 farklı rolden, çalışan kadın sayısı 28'dir. (Toplamın %21'ine denk gelmektedir.) Raporlanan 25 adet C seviye rolden, yalnızca 3 tanesi kadınlara aittir. Kadınların tüm rollerde oranı %38'dir



Girişimci şirketler, ölçeklenme aşamasında uzaktan çalışma uygulamalarını daha az desteklemeye başlamaktadır.



# İLGİNÇ ARAŞTIRMA BULGULARI



En yüksek maaşlı pozisyonlar Yazılım Geliştirme, Satış ve Müşteri Başarısı (Customer Success) departmanlarındadır.



Şirketlerin çoğu, Satış departmanı çalışanlarına şirket aracı yan hakkını sağlamaktadır.



Şirketlerin yarısında Hedef Satış Primi yüzdesi, çalışanların yıllık baz maaşının %40'ından fazlasına denk gelmektedir.

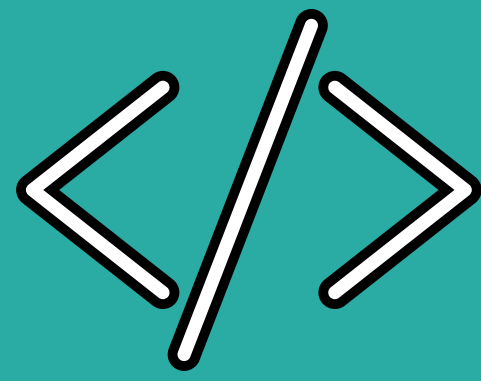


Henüz ölçeklenmemiş girişimler, ölçeklenmiş girişimlerle karşılaştırıldığında 2020 yılı için daha yüksek maaş artışı planlanmaktadır.



# YAZILIM GELİŞTİRME ROLLERİ MAAŞLARINA ÖZEL BAKIŞ

2019 NET MAAŞLAR ÜZERİNDEN



Giriş ve orta seviye rollerde , mobil uygulama yazılımcıları (Mobile Developer) ve ön yüz yazılımcıları (Front End Developer) diğer yazılımcı rollere göre daha yüksek maaşlar almaktadır.



Giriş seviye yazılımcı maaşları, medyanda ( %50'lik persentil) , tüm yazılımcı rollerinde aylık 3200TL ile 5250TL arasında değişmektedir. Maaşlar, yukarıda da belirtildiği üzere rollere göre farklılık göstermektedir. Daha yüksek persentilde olan az sayıda şirkette, bu tutar 6000- 7000TL arasında değişmektedir.

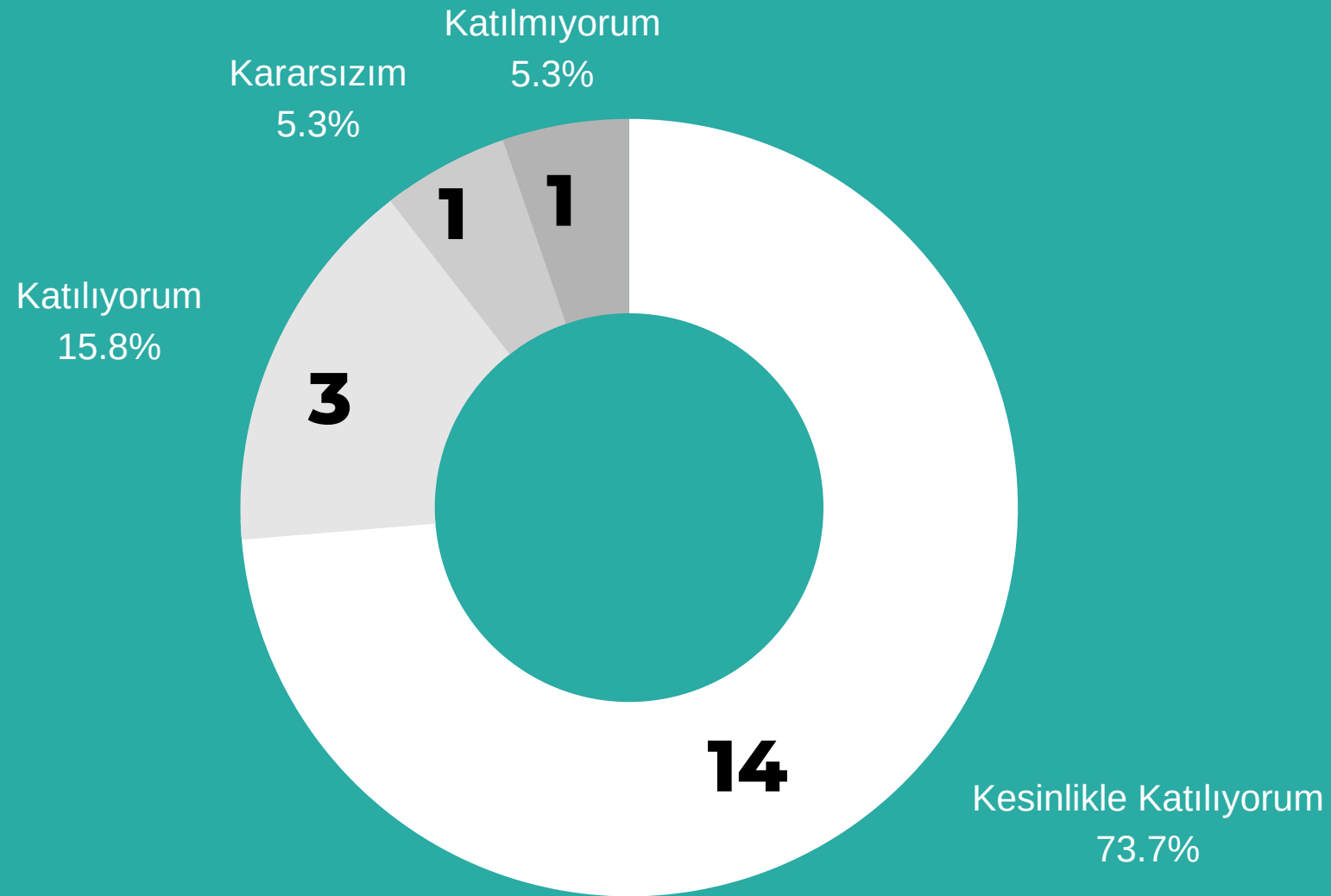


Tüm rollere bakıldığında, İş zekası rolleri , özellikle kıdemli seviyelerde, diğer rollere göre daha yüksek maaş almaktadır. Giriş seviyedeki bir İş Zekası rolünün aylık maaşı, medyanda 5000 TL'den başlarken, kıdemli uzman seviyelerinde 18000 TL'ye kadar çıkmaktadır.

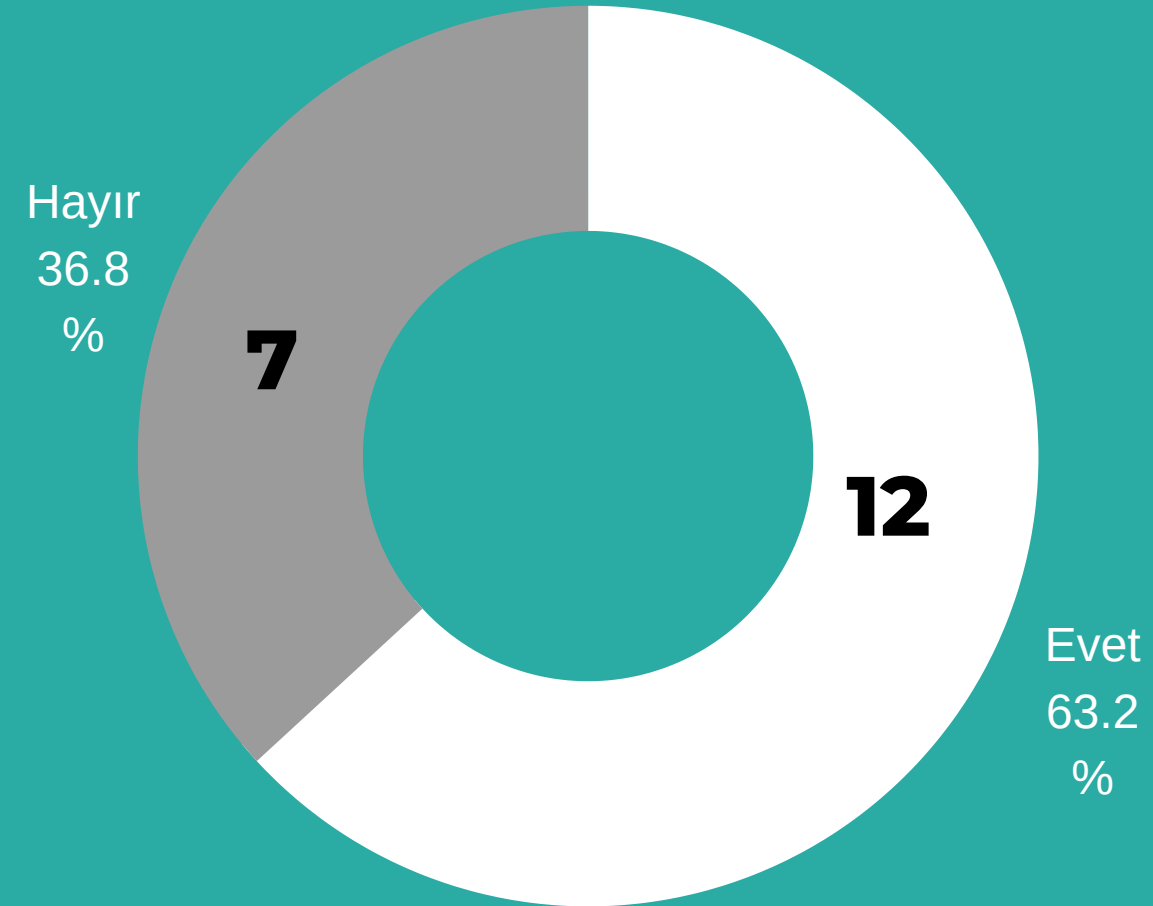


# PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

MAAŞ ARTIŞINI PERFORMANSA BAĞLI OLARAK MI BELİRLERSİNİZ?



YÜKSEK PERFORMANSLI ÇALIŞANLARI PRİMLE ÖDÜLENDİRİR MİSİNİZ?



- Şirketler bireysel performansa bağlı olarak maaşlarını artırdıklarını söylese de ücretlerin performansa göre belirlenmesini kolaylaştıracak bir performans yönetimi sürecine sahip çok az şirket bulunmaktadır.



# ÖDÜLLENDİRME & ÜCRET ARTIŞI



Çalışanların ödüllendirilmesi için en etkili olan iki yapının parayla çok az ilgisi vardır. Ödüllendirmenin etkisi, ödüllendirme şekli, kalite ve dağıtım şekline göre değişir.

Yakın tarihli bir Gallup işyeri anketinde, çalışanlara en unutulmaz & etkili buldukları ödüllendirme şekilleri soruldu.

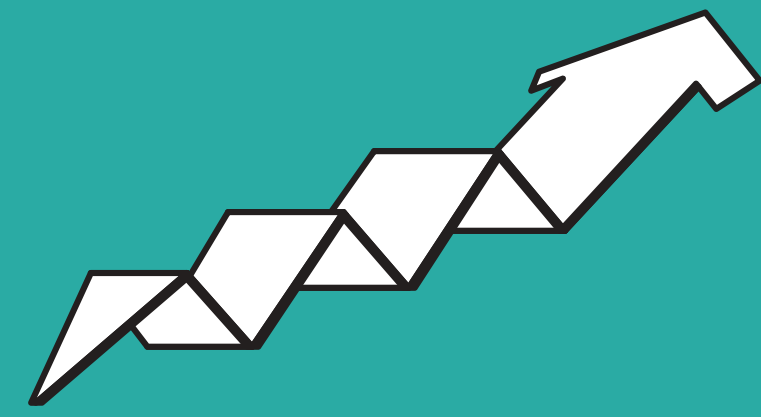
En çok cevaplanan ilk beş yöntem aşağıdakileri içermektedir.

1. Ekip önünde yapılan takdir veya tanınma
2. Yönetici, eş düzey çalışan veya müşteriden alınan özel bir takdir & tanınma
3. Değerlendirmeler veya incelemeler yoluyla yüksek düzeyde başarı kazanımı
4. Terfi veya bulunan roldeki kapsam ve sorumluluk artışı
5. Para ödülleri, ücret artışı, seyahatler vb.



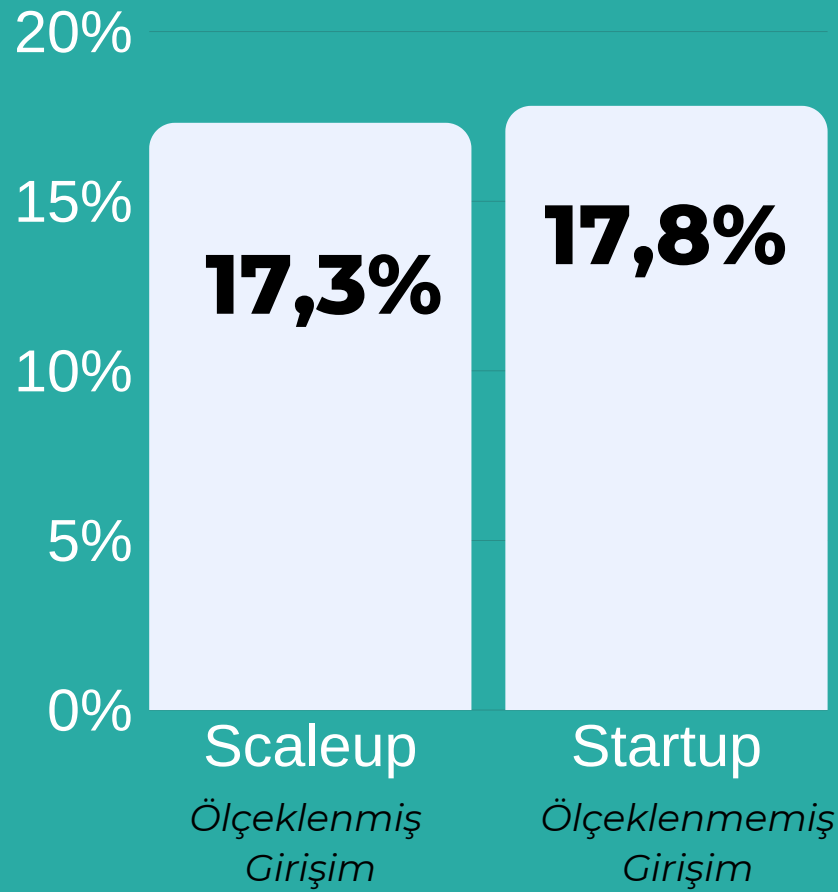
# ÜCRET ARTIŞI 2019

## ÜCRET ARTIŞ PLANI 2020



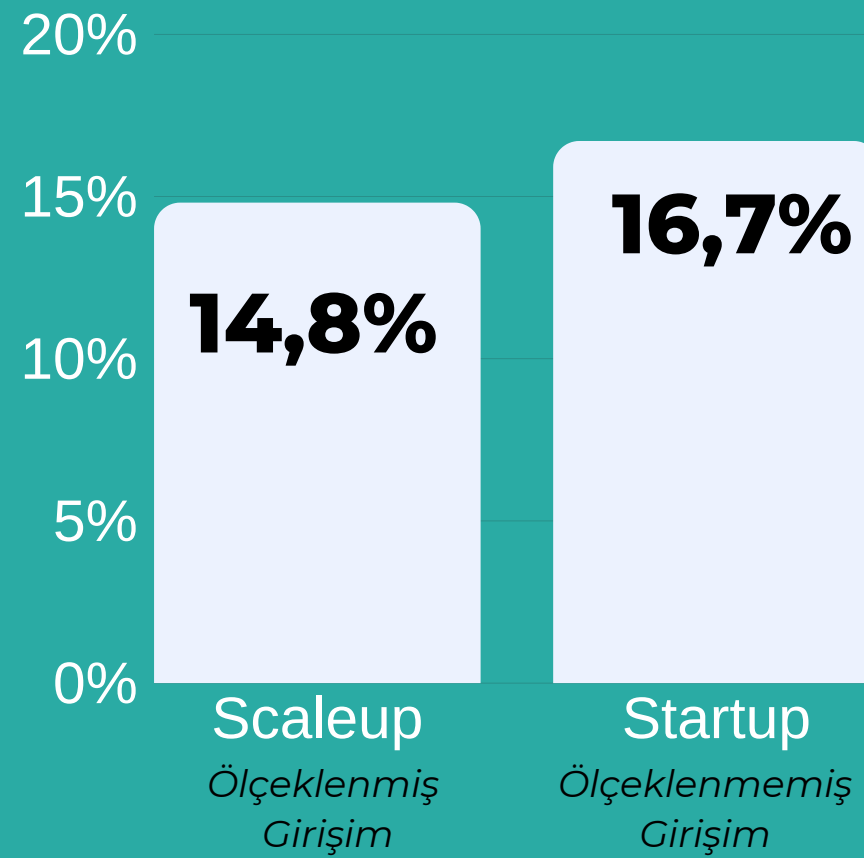
### 2019

ÖNCEKİ YIL ORTALAMA



### 2020 PLANI

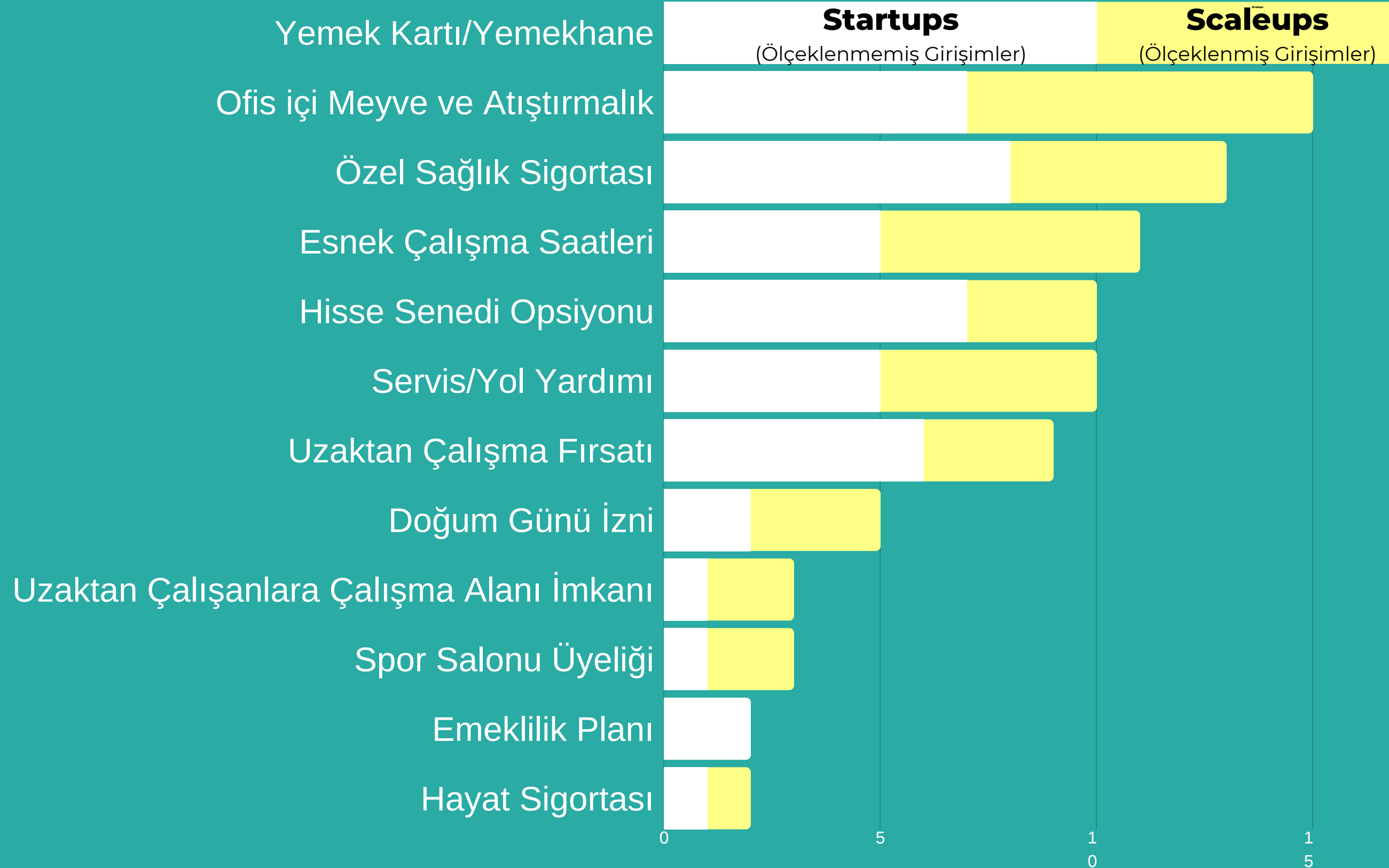
GELECEK YIL ORTALAMA



- Her iki yılda da kendilerini startup olarak tanımlayan şirketler daha yüksek bir maaş artışı bütçesine sahiptir.
- 2019 Enflasyon oranı %11.84'tür.



# YAN HAKLAR



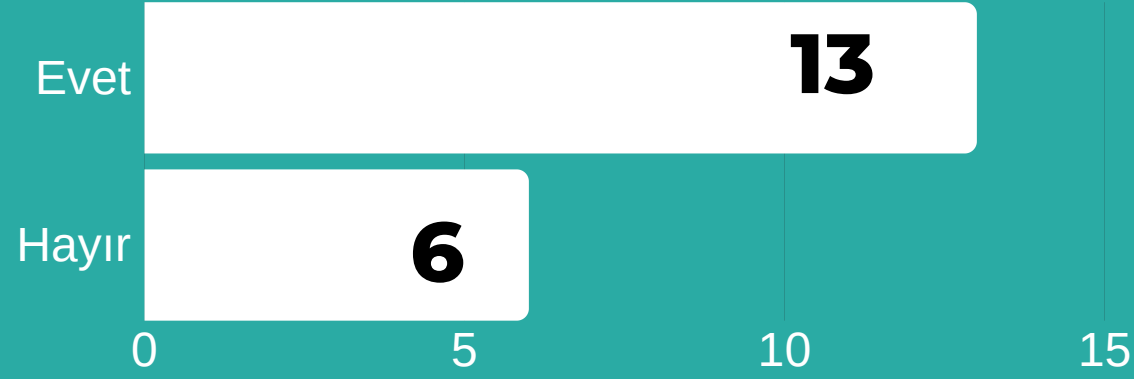
- Startup'larda scaleup şirketlere kıyasla uzaktan çalışma fırsatları daha fazladır.
- Katılımcı şirketlerin yarısından fazlasının uzaktan çalışma politikası yoktur.
- Özel Sağlık Sigortası, tüm katılımcı şirketlerin %70'inden fazlasında mevcuttur.



# ÖZEL SAĞLIK SİGORTASI



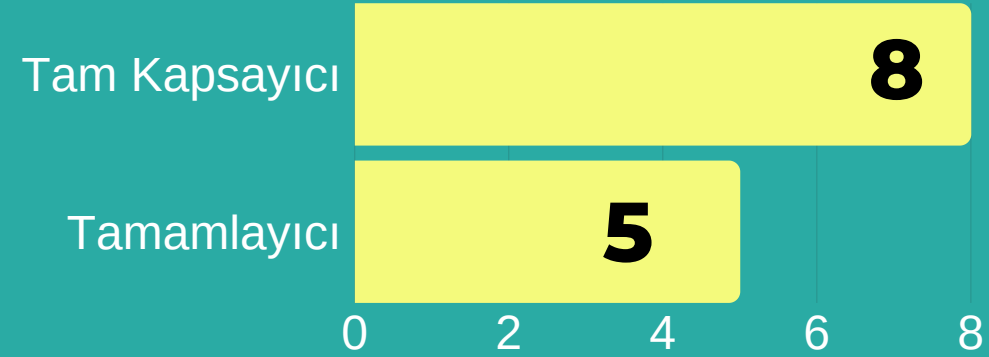
## ŞİRKETİNİZDE ÖZEL SAĞLIK SİGORTASI BULUNUYOR MU?



## ÖZEL SAĞLIK SİGORTASI KAYDI İÇİN BEKLEME SÜRESİ VAR MI?



## TAM KAPSAYICI SİGORTA MI TAMAMLAYICI SİGORTA MI?

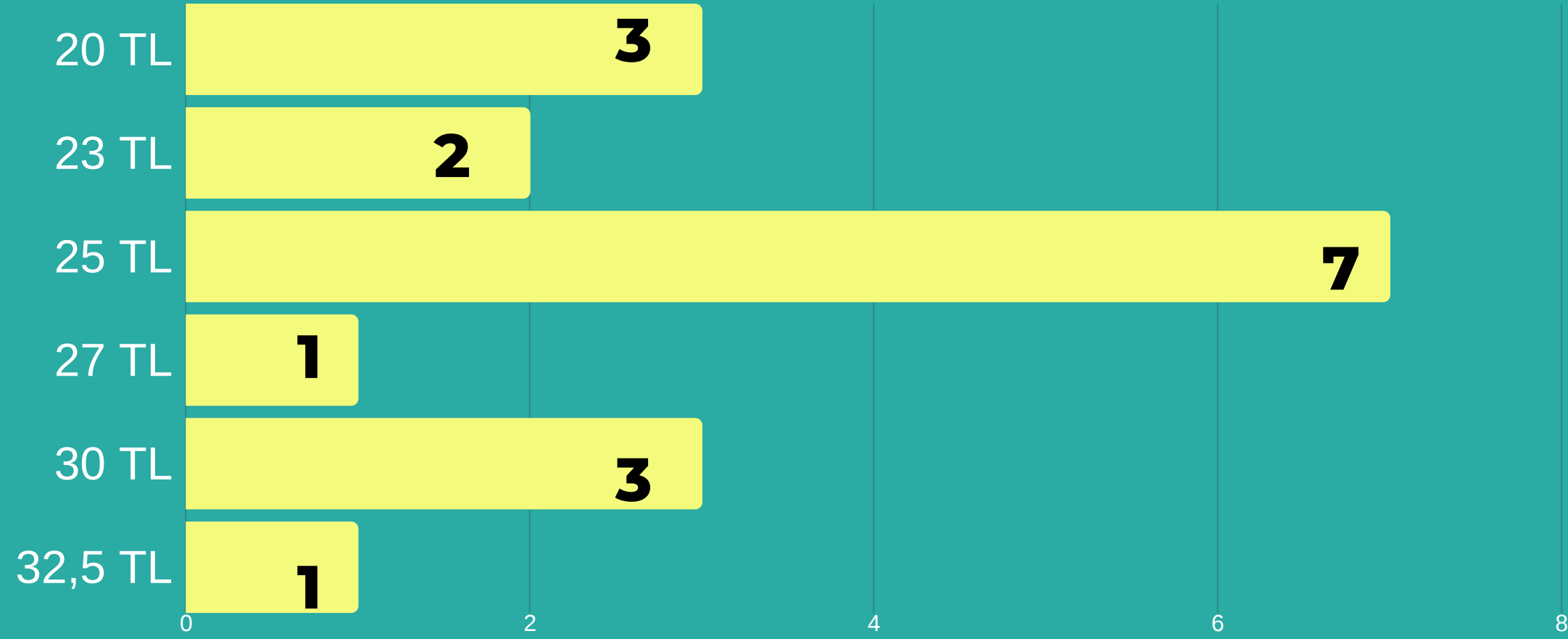


- Özel sağlık sigortası kaydı için bekleme süresi konulması genel bir uygulama olmakla birlikte, sağlık gibi çok hassas olan bir konuda, bekleme süresinin çalışanlar açısından dezavantajları, şirket açısından avantajlarını tekrar değerlendirmekte fayda vardır.





# GÜNLÜK YEMEK BEDELİ



• 2020 yılı vergisiz günlük yemek bedeli KDV dahil 23 TL'dir.

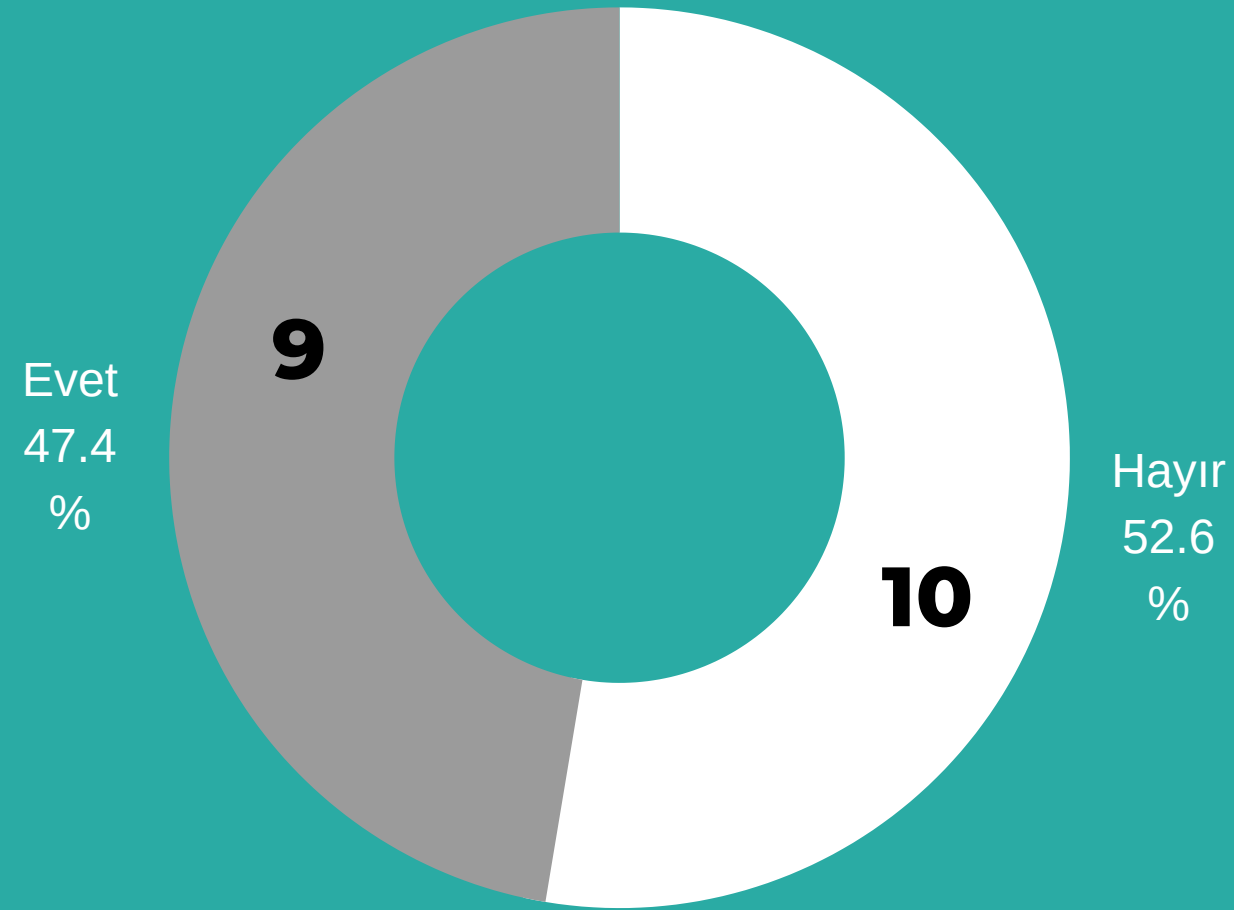
• Yemek kartı veren 17 şirkette, çoğunun günlük tutarı 25TL'den fazladır.



# UZAKTAN ÇALIŞMA



## UZAKTAN ÇALIŞMA UYGULAMANIZ VAR MI?



- Teknopark ofisine sahip şirketlerde, uzaktan çalışma politikası tercih edilmemektedir. (Olası vergi dezavantajı nedeniyle)
- Çok az şirket, çalışanlarının 1 günden fazla uzaktan çalışmasına izin vermektedir.
- Çoğu şirketin haftada 1 gün uzaktan çalışma uygulaması vardır.



# NEDEN UZAKTAN & ESNEK ÇALIŞMA



Şirketlerde, Y ve Z jenerasyonu çalışanlarının artması; çalışmada esneklik, özgürlük, iş yaşam dengesi kurma talebini daha da artırıyor. Nesiller boyu süregelen 9-6 mesai saatleri ve ofis tabanlı çalışma bu jenerasyonun tercihlerine uymuyor. Bu nedenle, birçok şirket kendine ve çalışanlarına faydalı olan yeni nesil çalışma modelini benimsiyor ya da benimsemek zorunda kalıyor.

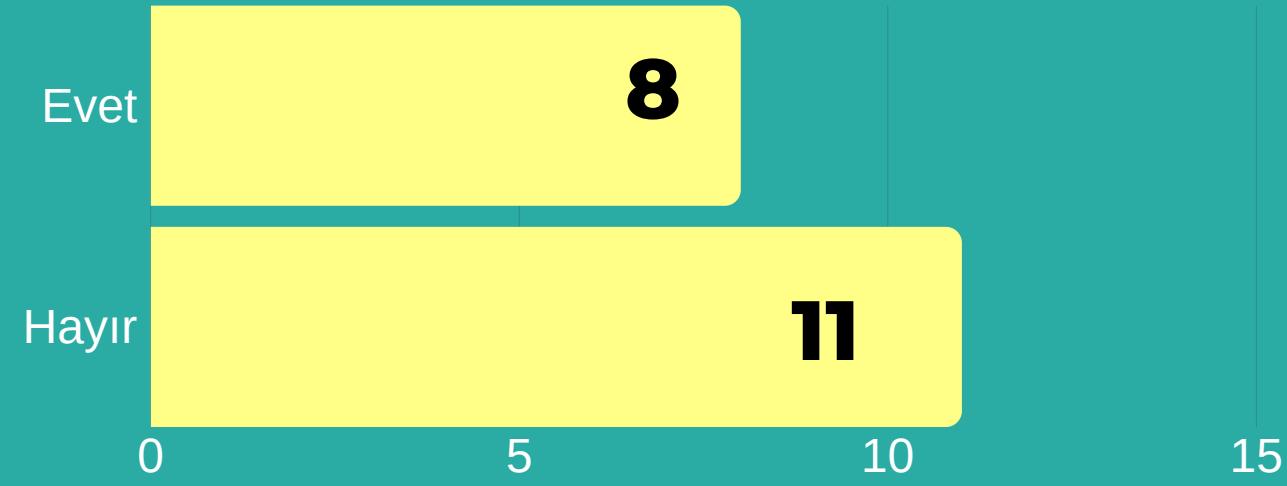
Kişilerin, girişimlerde çalışmak istemesinin en önemli nedenlerinden biri de uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar. Stanford Üniversitesi tarafından yayınlanan araştırmaya göre; uzaktan çalışma seçeneği sunmak, çalışanların iş değiştirme oranını azaltıyor; işten çıkma/çıkarma oranları %50'nin altına düşüyor. Yine Gallup'ın yaptığı bir araştırmaya göre , çalışanların %51'i daha esnek bir iş modeli sunan başka bir iş teklifini kabul edeceklerini söylüyorlar.



# FAZLA MESAI ÖDEMESİ



ÇALIŞANLARA FAZLA MESAI  
ÖDEMESİ YAPIYOR MUSUNUZ?



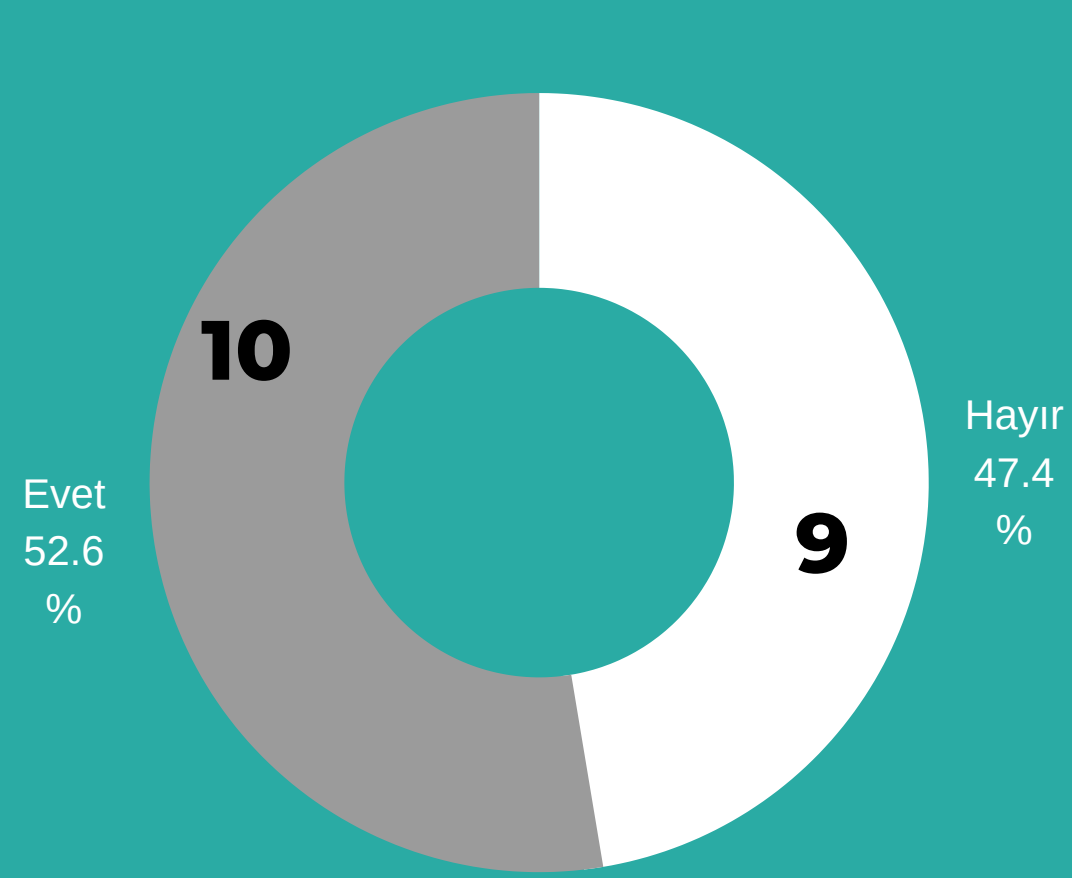
• Startup şirketlerin  
• %50'sinden fazlası ve  
• scaleup şirketlerin  
• sadece %25'i fazla  
• mesai ödemesi  
• yapmaktadır.



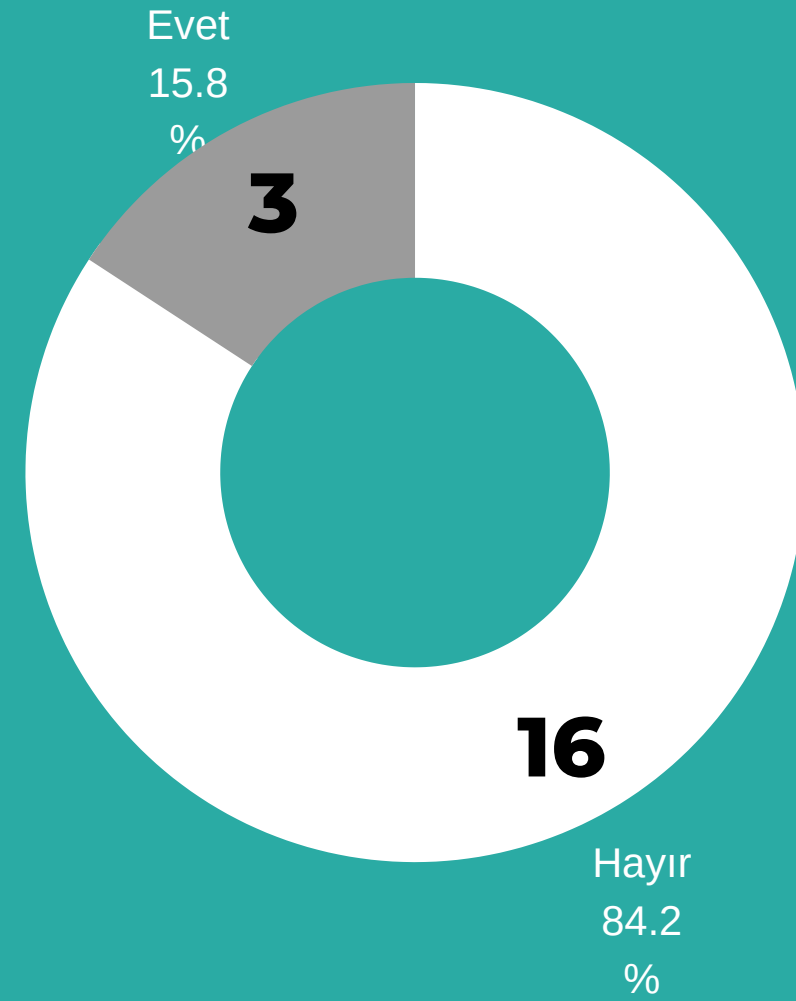
# EĞİTİM VE GELİŞTİRME



EĞİTİM VE GELİŞTİRME İÇİN  
KULLANILACAK PLANLI BİR  
BÜTÇENİZ VAR MI?



ÇALIŞANLARIN EĞİTİM HARCAMA  
TALEPLERİNİ KARŞILAYAN BİR  
POLİTİKANIZ VAR MI?



• Öğrenme ve Gelişim fırsatı, Y kuşağının bir işe başvurmalarının bir numaralı nedenidir. Şirketlerin, büyümeleri için, çalışanlarının eğitim ve gelişimine daha fazla zaman ve bütçe ayırması gerekmektedir.



# NEDEN EĞİTİM & GELİŞİM ?



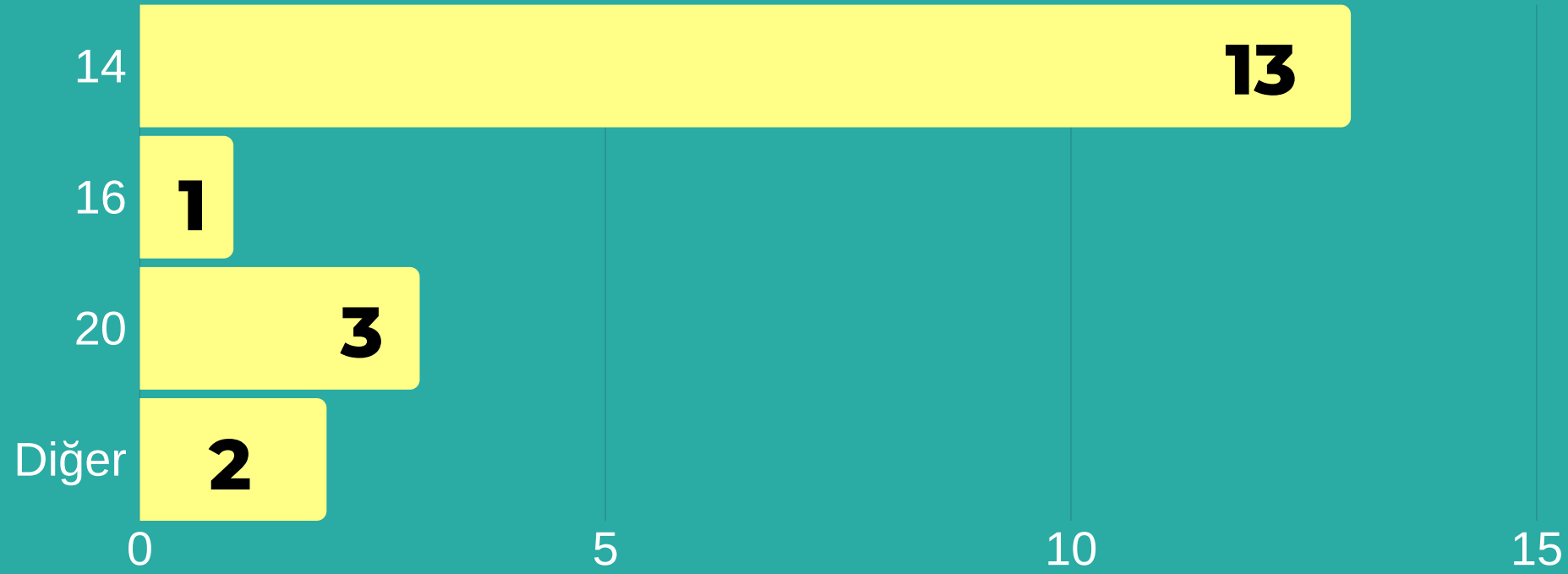
Gallup'ın “Y Kuşağı Nasıl Çalışmak ve Yaşamak İstiyor?” raporuna göre, Y kuşağının %59'unun bir işe başvururken öğrenme ve büyüme fırsatlarının kendileri için son derece önemli olduğunu söylüyor. Buna karşılık, X kuşağının %44'ü ve baby boomer'ların %41'i bu tür fırsatlar için aynı şeyi söylüyor. Y kuşağı neslinin yeni bir işteki değerleriyle, diğer nesillerin değerleri arasındaki en büyük farkı eğitim ve öğrenmeye verdiği önem temsil etmektedir. Her 3 kişiden, 2 kişinin kurumsal şirketler yerine girişimlerde çalışmayı tercih ettiği Y kuşağında, bir işe başvurma kriter listesinin başında eğitim ve gelişim fırsatları gelmektedir.

Girişimler, yapılan işin türü gereği çalışanlarına sürekli yeni şeyler deneme ve öğrenme imkanı sundukları için, eğitim & gelişim konusuna ayrılmış özel bütçe ve zamanı ayırmakta zorlanmaktadır. Ancak, dünya genelindeki en başarılı girişimler, çalışanlarını eğitimleri & gelişimleri konusunda özel olarak destekleyen programlara sahip şirketlerdir.



# İZİN POLİTİKASI

YILLIK İZİN UYGULAMANIZ KAÇ GÜN ?



- Bazı şirketler çalışanlarına ek yıllık izin günleri vermektedir.
- Bunlar birleştirilmiş kıdem yıllarına göre değişen ya da ilk kıdem yıllarında ek yıllık izin günleri ya da birleştirilmiş resmi tatil günleridir.
- Diğer seçeneği ise, şirketlerin sağladığı sınırsız tatil gününü temsil etmektedir.



# İZİN ZAMANININ ÖNEMİ



Çalışanlarınızı yıllık izin kullanmaya teşvik etmek verimlilik için son derece önemlidir. Bununla birlikte, sınırsız bir tatil politikanız varsa dikkatli olmalısınız. Yakın tarihli bir çalışma, **sınırsız tatile sahip çalışanların, çalışma arkadaşlarının psikolojik baskısı nedeniyle daha az izin günü kullandıklarını** belirtmektedir. Verimliliği ve etkinliği arttırmak için, çalışanlarınızı en azından yasal olarak belirlenmiş izin günü kadar izinlerini kullanmaya teşvik etmeniz son derece önemlidir.

Çalışanlar, izin kullandıklarında, iş yerinde daha iyi performans göstereceklerinin giderek daha fazla farkındalar. Mutluluk Avantajı: Başarıyı ve İşyerinde Performansı Artıran Pozitif Psikolojinin Yedi Prensibi adlı kitabında (Crown Business, 2010), Shawn Achor Amerikan Psikoloji Derneği'nin bir araştırmasından şu alıntıyı yapmıştır: yeterli derecede izin kullanmış kişilerde "beyin daha olumlu düşünebilir, üretkenlikte %31, satış performansında ise %37 artış olur, yaratıcılık ve şirket gelirleri üç kat artabilir. "

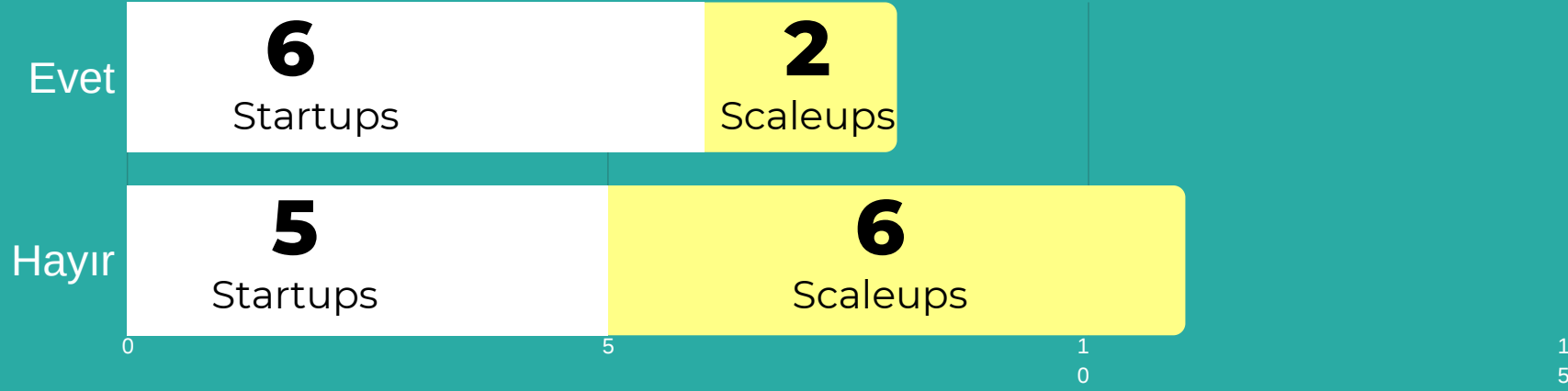




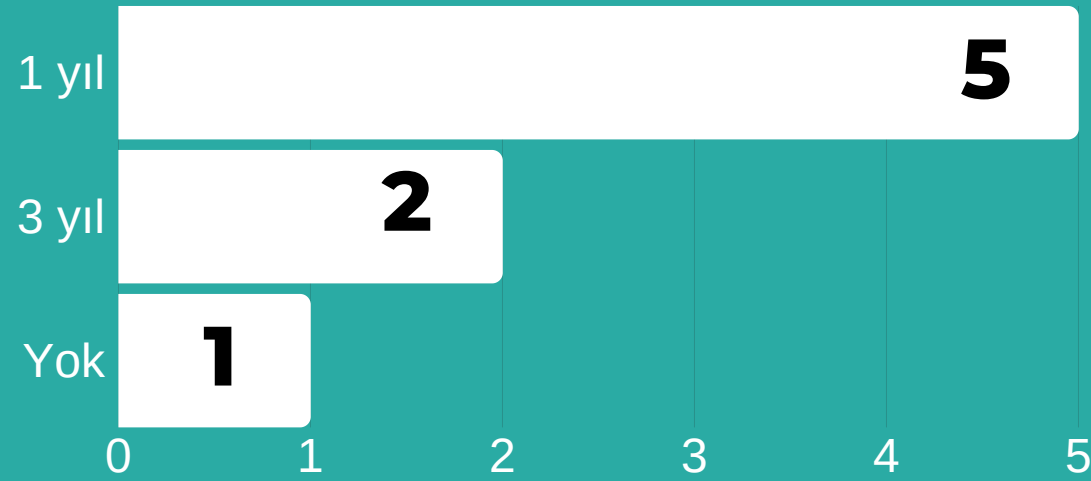
# OPSIYON PLANI



## ŞİRKETİNİZ OPSİYON PLANI SUNUYOR MU?



## OPSIYON HAKEDİŞİ İÇİN BEKLEME SÜRESİ/ CLIFF PERIOD VAR MI?



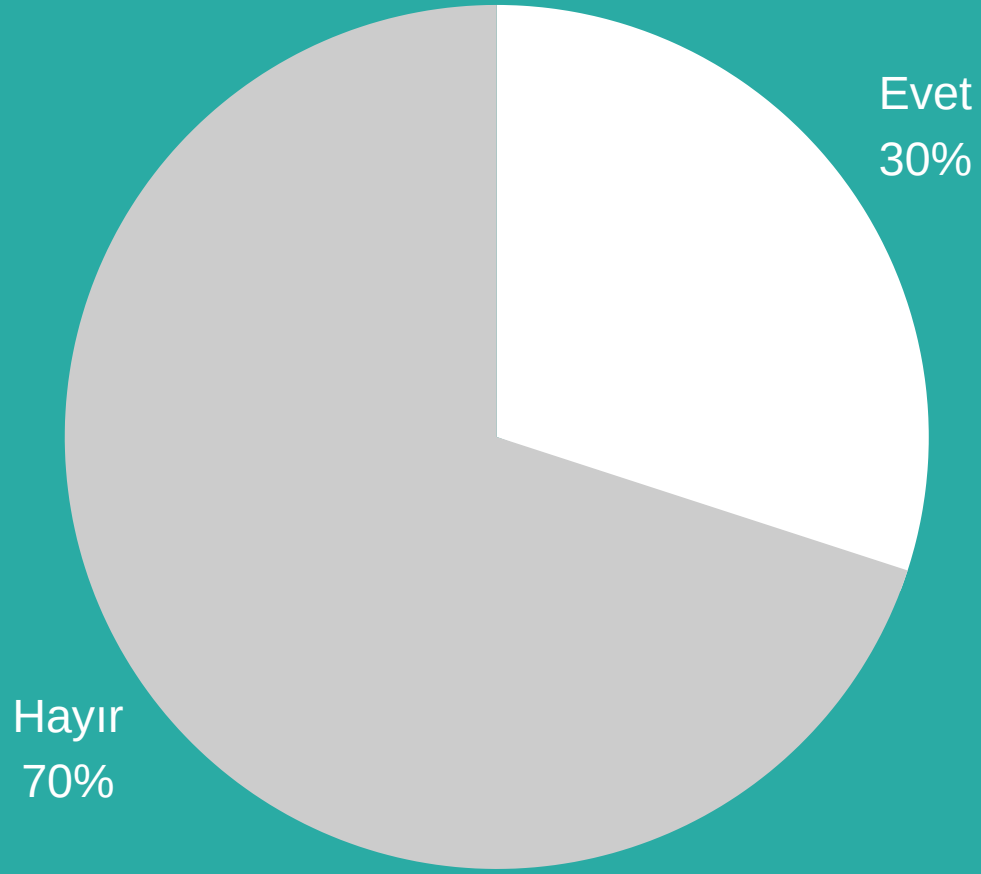
- Startup şirketlerin %50'den fazlası opsiyon planı bulunmaktadır. Yalnızca 2 şirket, çalışanların seviye veya görev süresine bakılmaksızın bu planı herkese sunmaktadır.
- 6 şirkette üst düzey yönetici olma, görev süresi veya bireysel performans gibi kriterler bulunmaktadır.
- Ölçeklenmiş girişimlerin sadece %25'i opsiyon planı sunmaktadır.
- Opsiyon sunan şirketlerin %58'inde, opsiyon hakedişleri aylıktır.



# PRİM ANALİZİ

## PERFORMANS PRİMİ

### ŞİRKETİNİZDE PERFORMANS PRİMİ UYGULAMASI VAR MI?



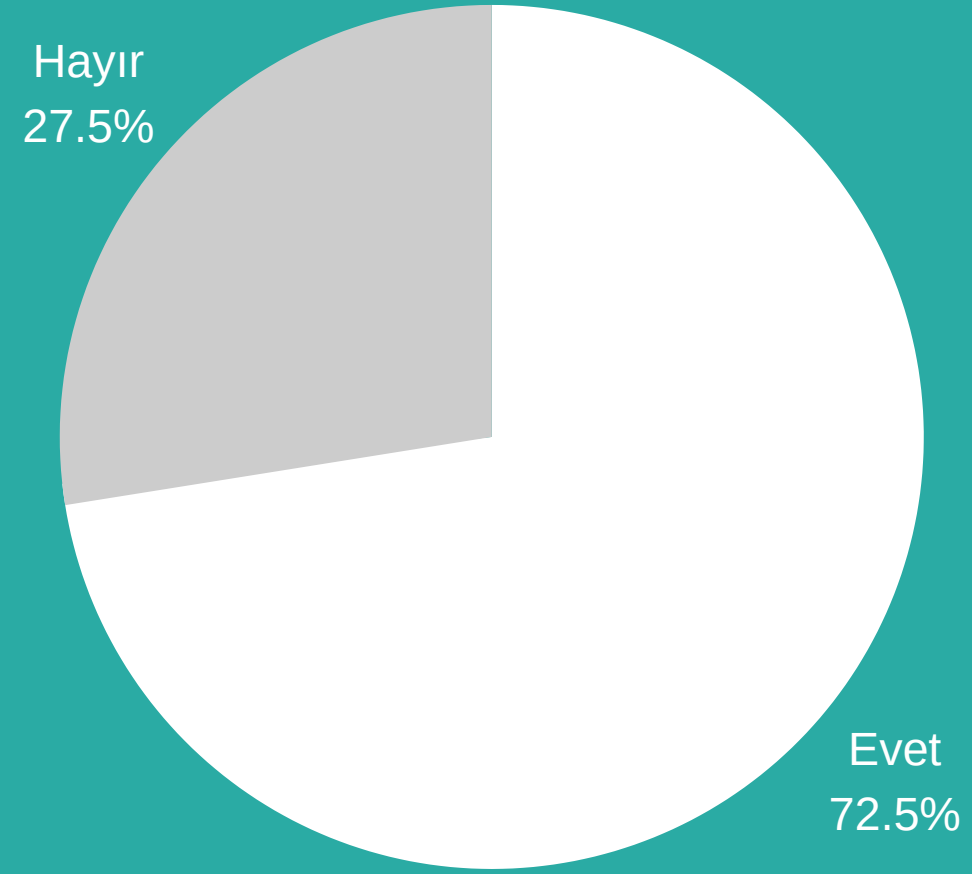
- Şirket performansı, birçok şirkette bireysel performans bonusu tahsisinde bir ön koşuldur.
- Performans bonusu yüzdesi kişi başına yıllık maaşın %15-20'si arasında değişmektedir.



# PRİM ANALİZİ

## SATIŞ PRİMİ

SATIŞ ÇALIŞANLARINIZ İÇİN SATIŞ PRİMİ UYGULAMASI VAR MI?



• Satış primi yüzdesi kişi başına yıllık maaşın %35-50'si arasında değişmektedir.



# SONUÇ

2019 yıllık enflasyon % 11.84 olmasına rağmen, şirketlerin ücret artış planları % 15-17 civarındadır.

En yüksek maaş ortalamasına sahip roller, Yazılım Geliştirme, Müşteri Başarısı (Customer Success) ve Satış'tır. Teknoloji girişimleri için en büyük zorluk, yazılım geliştirme alanındaki yeteneklerin şirkete çekilmesidir. Adayların bu alandaki maaş beklentisi, özellikle yazılım işgücünün yurtdışındaki şirketler için daha iyi maaşlarla çalışmayı tercih etmesi nedeniyle en zorlu konular arasındadır. Maaş analizinin sonuçlarına baktığımızda, yeni girişimler ve ölçeklenen girişimler arasındaki ortalama maaşlarda önemli bir fark yoktur.

Maaşların cinsiyete göre analizinde, kadınlar, tüm rollerin %65'inde, benzer rol ve deneyimlerdeki erkek çalışanlara göre %25 daha düşük maaş almaktadır. Raporlanan 25 üst düzey yönetici ( C seviye) rol arasında sadece 3'ü kadındır. Bu durum, Türkiye girişim ekosistemine özgü bir durum olmasa da, bu sorunun girişim ekosisteminde çözümlenmesine ilişkin örnek eylemler bekliyoruz.

Uzaktan çalışma uygulamaları konusunda, yeni girişimler, ölçeklenen girişimlere kıyasla esnek çalışma uygulamaları konusunda daha destekleyici görünmektedir. Yürürlükte olan Ar-Ge Kanunu Uygulama Yönetmeliği'nin, uzaktan çalışmayı desteklememesi, girişim ekosisteminde bir cazibe faktörü olarak sıkça kullanılan, uzaktan çalışma uygulamasının yaygınlaşmasının önünde bir engel olarak görülebilir. Yine diğer bir yan hak olan, özel sağlık sigortası, şirketlerin genelde ölçeklenme aşamasında sağlamaya başladığı yan haktır. Yemek kartı ve ofis içi atıştırmalıklar gibi uygulamalar girişimlerin çoğunda mevcuttur.

Primler konusu analiz edildiğinde, şirketlerin neredeyse üçte biri performans primi öderken, diğerlerinde performansı primle ödüllendiren sistemler bulunmamaktadır. Performans primi ödeyen şirketlerin yarısında, prim ödemesi şirket performansı ve bireysel performansa bağlıdır.

Yeni kurulan şirketlerin %50'si yeni yetenekleri çekmek için opsiyon planını (SOP) bir cazibe faktörü olarak kullanmaktadır. Bu oran şirketler ölçeklenince %25'e düşmektedir. Şirketler opsiyon planını büyük çoğunlukla, üst düzey seviyelere veya belirli performans kriterlerini karşılayan kişilere sunmaktadır.

Anketi yanıtlamak için zaman ayıran herkese tekrar teşekkür ederiz. Gizlilik nedeniyle, bu genel raporda katılımcıların şirket isimleri paylaşılmamaktadır.

**Endeavor Türkiye & Talentmelon**



# Bize Ulaşın



hello@talentmelon.com



www.talentmelon.com

www.endeavor.org.tr

# Bizi Takip Edin



<https://www.instagram.com/talentmelon/>

[https://www.instagram.com/endeavor\\_turkey/](https://www.instagram.com/endeavor_turkey/)

