mart 2026

İK trendleri 2026.

türkiye



randstad

partner for talent.

içindekiler.

01 giriş

02 iş dünyasının evrimi

03 yeteneği çekmek

04 maaş gelişimi

05 insan sermayesi stratejisi

06 yapay zeka

07 katılımcı profili

Sensitivity: Public

01

giriş

Sensitivity: Public

giriş.

2026 Randstad HR Trends raporu şu konular hakkında içgörüler sunmayı amaçlamaktadır:

- Şirketlerin mevcut ekonomik koşullara nasıl uyum sağladıkları
- Karşılaştıkları temel zorluklar ve önümüzdeki yıl bu zorluklarla nasıl başa çıkmayı planladıkları
- Yapay zekânın iş dünyasındaki rolü

Bu araştırma kapsamında:

- Türkiye'de farklı sektörlerden 537 iş lideri Ocak–Mart 2026 döneminde ankete katılmıştır.

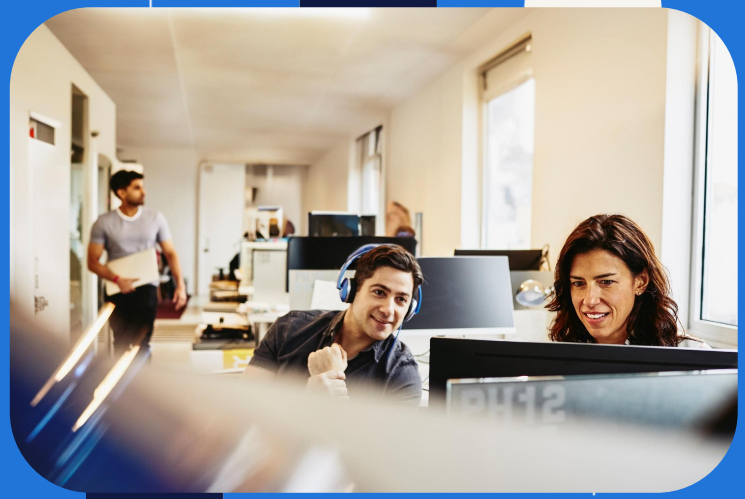
Bu raporun araştırma, analiz ve tasarım süreci Evalueserve adlı küresel araştırma ve analiz şirketi ile iş birliği içinde gerçekleştirilmiştir.



Sensitivity: Public

02

iş dünyasının evrimi



Sensitivity: Public

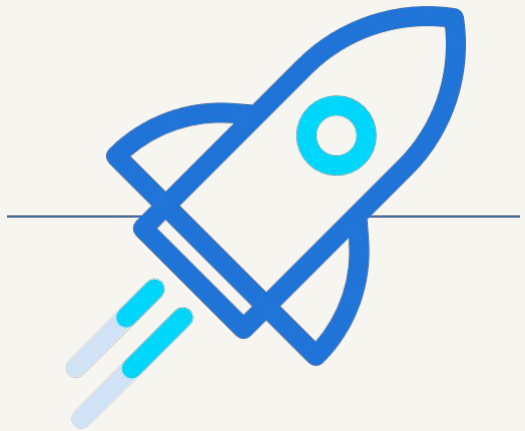
2026’da beklenen iş zorlukları.

	2025	2026
iş yapma maliyetlerinin artışı	%71	%69
süreçleri yönetmek ve verimliliği garanti etmek	%49	%45
beklenmeyen maliyetleri yönetmek	%33	%31
işten çıkarmalardan kaynaklanan maliyetleri yönetmek	%22	%26
operasyon için gerekli tedariklere erişimi sağlamak	%21	%23
kâr marjlarını korumak	%23	%23
büyük finansal kayıplardan kaçınmak	%19	%17
müşteri ve tedarikçi ilişkilerini sürdürmek	%18	%17
iş faaliyetlerini sürdürebilmek	%17	%17
dijital güvenliği artırmak	%10	%11
yüksek enerji maliyetlerini yönetmek	%5	%7
olağanüstü iş artışını yönetmek	%6	%5
geçici iş kapanışlarını yönetmek	%4	%4
diğer	%11	%10

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100’ü aşabilir.

%69

katılımcılar, en büyük zorluğun enflasyona bağlı iş maliyetlerinin artması olduğunu düşünüyor.



%45

katılımcılar, süreçlerin yönetimi ve verimliliğin korunmasının zor olacağını düşünüyor.

Sensitivity: Public

beklenen iş gelişimi.

%45 2025'te %39

katılımcılar, satışların artmasını bekliyor

%27 2025'te %26

katılımcılar, satışların aynı kalmasını bekliyor

%14 2025'te %17

katılımcılar satışların düşmesini bekliyor

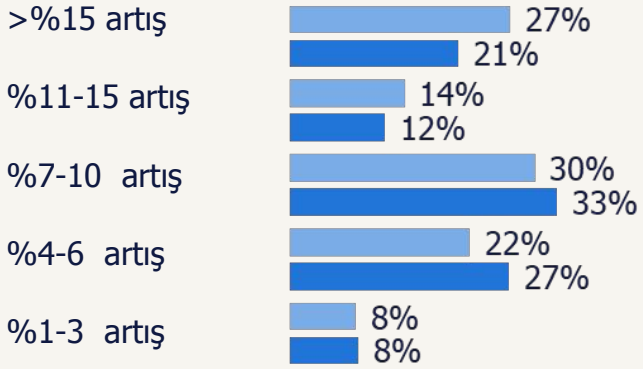
Geri kalan katılımcıların %100'e kadar olan kısmı "Bilmiyorum" seçeneğini işaretledi.



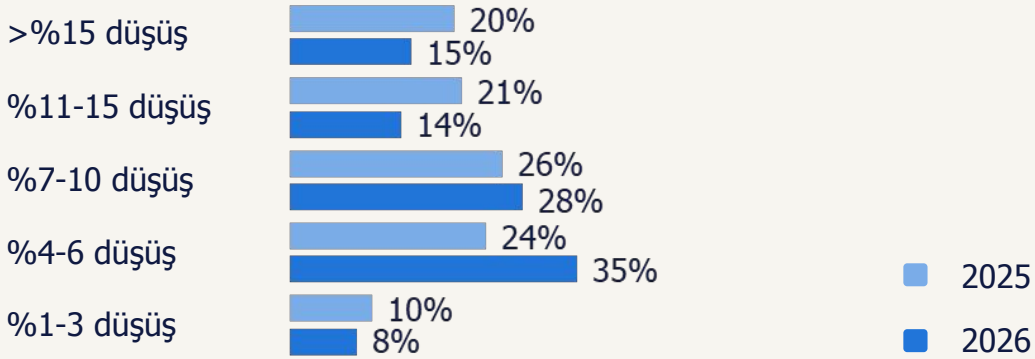
Sensitivity: Public

beklenen iş gelişimi.

beklenen maaş artışı



beklenen maaş düşüşü





Sensitivity: Public

03

yetenek çekme

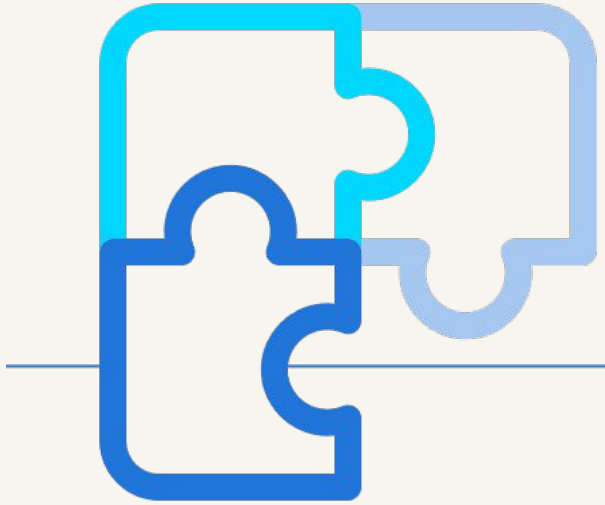


Sensitivity: Public

işe alımda karşılaşılan engeller.

	2025	2026
gerçekçi olmayan maaş beklentileri	%80	%78
yeterli sektör deneyimine sahip aday bulamamak	%51	%56
gerekli yıllarda iş deneyimi eksikliği	%45	%52
spesifik eğitim becerileri eksikliği	%34	%37
yönetim araçları deneyimi eksikliği	%22	%22
iş-yaşam dengesi beklentileri	%14	%14
uzun ihbar süresi	%9	%8
uluslararası iş deneyimi	%6	%7
diğer	%9	%7

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.



yüksek beklentiler

adayların maaş beklentileri yüksektir; bireyler giderek daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşma yönünde daha fazla çaba göstermektedir.

yeterli deneyim olmaması

katılımcılar, gerekli sektör deneyimine sahip adayları bulmakta zorluk yaşamaktadır.

Sensitivity: Public

İK zorlukları.

%71

katılımcılar işe alım sürecinde ücret ve yan haklara ilişkin beklentilerin yönetilmesini önemli bir zorluk olarak görmektedir.



%55

çalışan bağlılığını sürdürmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir ve bu görüş geçen yıla kıyasla azalmıştır.

	2025	2026
ücret ve yan hak beklentilerini yönetmek	%68	%71
yüksek performanslı çalışanları elde tutmak	%68	%67
çalışan bağlılığını korumak	%64	%55
yetenek çekmek	%35	%32
yerel yetenek eksikliği	%24	%26
beceri eksikliği	%19	%24
yüksek çalışan devri	%29	%20
çalışanların ruh sağlığını güvence altına almak	%19	%20
işveren markası oluşturma	%16	%18
esnek çalışma saatlerini iş ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmek	%14	%17
yeni çalışanların işe uyum sürecini yönetmek	%20	%17
iş yerinde kapsayıcılığı sağlamak	%6	%10
olası toplu işten çıkarmaları yönetmek	%8	%9
kurum içi / kurum dışı kariyer hareketliliği	%4	%5
kurum içi değişim programlarını yönetmek	%3	%5
diğer	%3	%3

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Sensitivity: Public

İK zorluklarını çözmek için planlanan aksiyonlar.

	2025	2026
eğitim ve gelişim programları	%54	%53
maaş artırımı	%52	%42
kişiselleştirilmiş yan haklar	%29	%29
hibrit/uzaktan çalışma	%28	%24
daha esnek çalışma seçenekleri	%28	%23
iş süreçlerini dış kaynak kullanımıyla yürütmek	%15	%15
dışarıdan sözleşmeli çalışan kullanımını artırmak	%6	%6
diğer ülkelerden yetenek / çalışan istihdam etmek	%5	%4
daha fazla yarı zamanlı çalışan istihdam etmek	%5	%4
diğer	%15	%22

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

eğitim ve gelişim programları

bu, katılımcı şirketlerin karşılaştıkları insan kaynakları zorluklarını yönetmek için uygulamaya en istekli oldukları önlemdir.

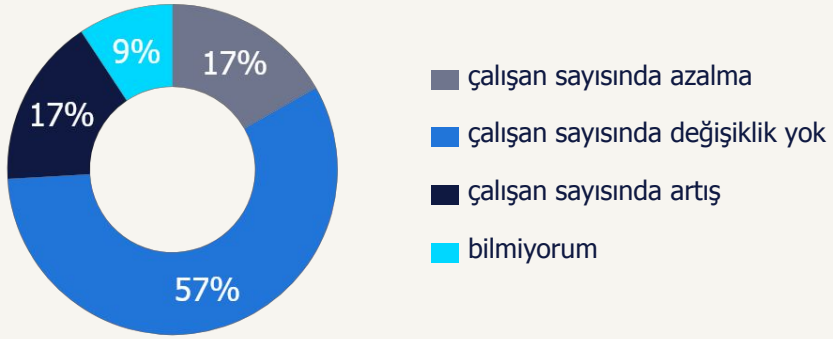


çalışan maaşlarının iyileştirilmesi

insan kaynakları zorluklarının ele alınmasında önemli bir yöntem olarak öne çıkmaktadır.

Sensitivity: Public

2026 işe alım planları.



geçici pozisyonlar		kalıcı pozisyonlar	
1-4	%27	1-4	%33
5-10	%16	5-10	%36
12-35	%8	11-35	%19
≥40	%8	≥40	%8

personel sayısını artıracaklarını söyleyen kişi sayısına göre hesaplandı.



Sensitivity: Public

işe alım nedenleri.

	2025	2026
iş büyümesi	%83	%76
yatırım planları	%32	%47
yeni pozisyonların oluşturulması	%42	%44
organizasyonda yeni becerilere ihtiyaç	%25	%39
personel devri	%31	%34
şirketin ulusal / uluslararası büyümesi	%37	%27
iş çeşitlendirmesi	%27	%22
yeni departman veya yeni ürün lansmanı	%18	%19
çalışan emekliliği	%6	%1

şirketlerin yeni çalışanları iş büyümesi nedeniyle işe alacağını belirtmiştir.



Sensitivity: Public

işe alım niyetleri.

departmanlara göre.

	2025	2026
satış	%51	%51
operasyon	%31	%49
üretim	%30	%38
mühendislik	%31	%31
muhasebe / finans	%29	%30
HR / eğitim / gelişim	%22	%27
IT / teknoloji	%29	%20
dijital pazarlama	%12	%17
geleneksel pazarlama / iletişim	%26	%16
satın alma	%16	%13
lojistik	%14	%12
müşteri hizmetleri / satış sonrası	%22	%12
back office / idari destek	%14	%9
hukuk	%3	%7
diğer	%9	%7

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Katılımcılara, işe alım planladıkları departmanlarda uygun aday bulmanın ne kadar zor olduğu sorulmuştur.

En zor işe alım yapılan departmanlar:

01
satın alma

%67 2025'te %41

02
geleneksel pazarlama / iletişim

%64 2025'te %50

03
dijital pazarlama

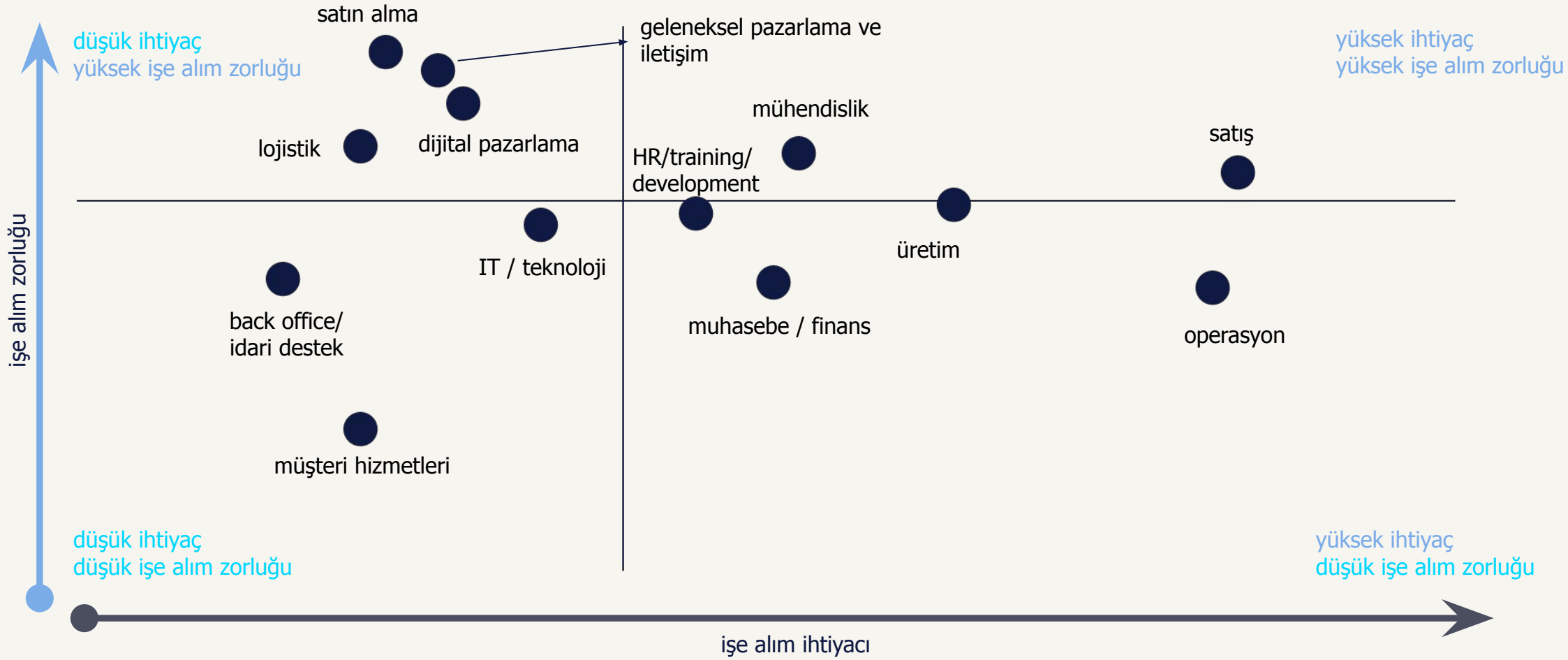
%60 2025'te %50

Katılımcıların en uygun adayları bulmakta zorlandıklarını belirttikleri bazı departmanlar, aynı zamanda en yüksek işe alım niyetinin bulunduğu departmanlar arasında yer almaktadır.

Hangi departmanlarda işe alımın daha zor olduğu ve bu departmanlardaki çalışan talebine ilişkin daha fazla detayı bir sonraki slaytta bulabilirsiniz.

Sensitivity: Public

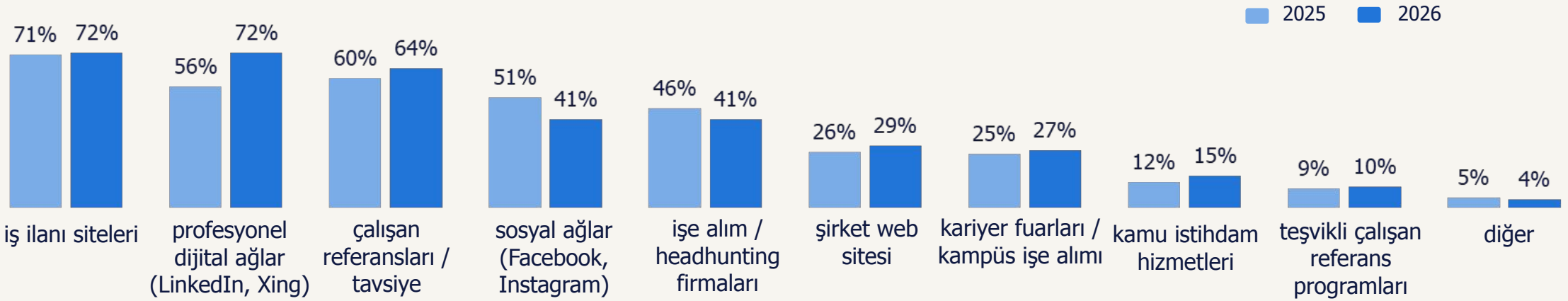
işe alım zorlukları matrisi.



Sensitivity: Public

işe alım kaynakları.

en etkili işe alım kaynakları.



iş ilanı siteleri

2026 yılında da en sık kullanılan işe alım yöntemi olmaya devam etmektedir. Katılımcı şirketlerin %72'si bunu en etkili kaynaklardan biri olarak belirtmiştir.

Sensitivity: Public

04

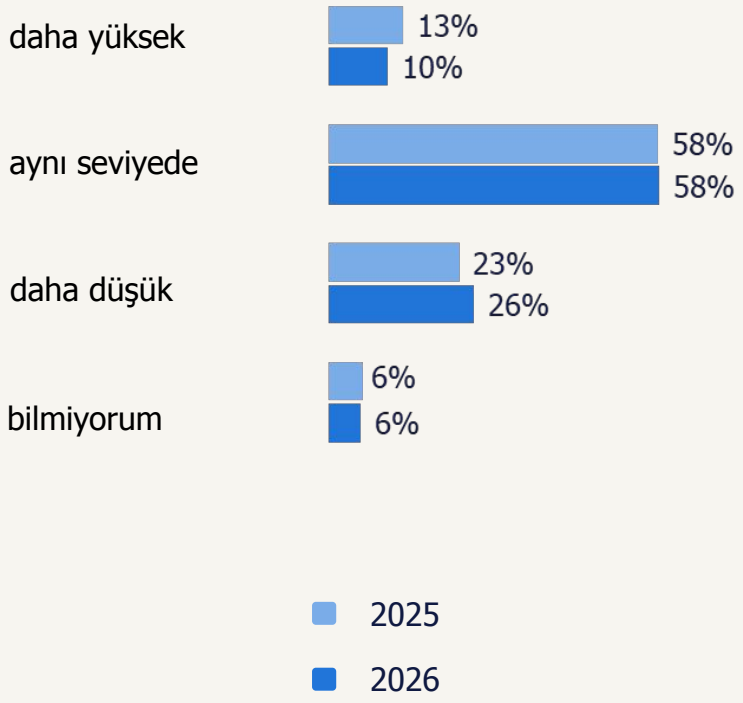
maaş gelişimi



Sensitivity: Public

maaş rekabeti.

Şirket maaşlarının rakiplere göre durumu:





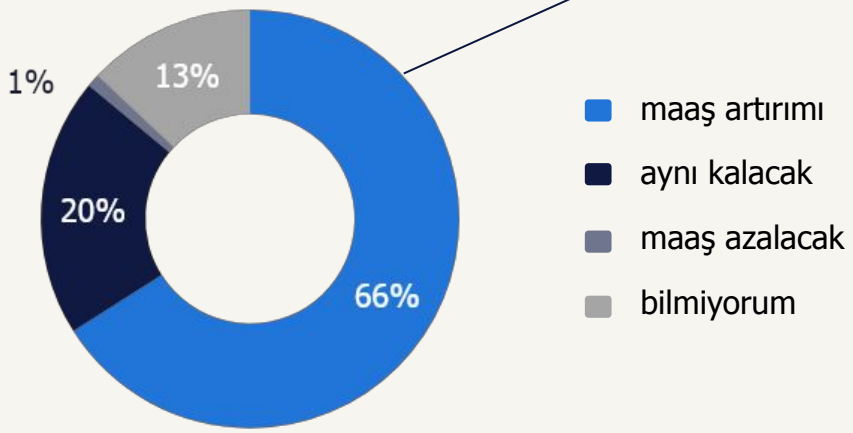
%10

şirket maaşlarının rakiplerinden daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

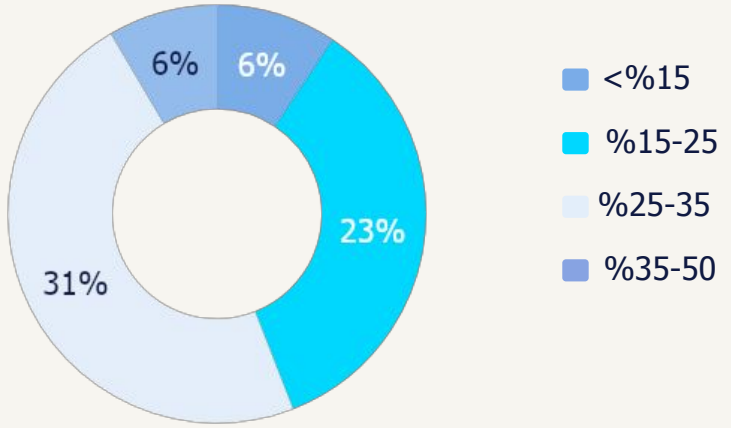
Sensitivity: Public

maaş gelişimi.

önümüzdeki 12 ayda maaş gelişimi



2026 yılında çalışanlarına daha yüksek ücret ödemeyi planlayan katılımcıların %66'sı, ücret artışını aşağıdaki şekilde uygulamayı planlamaktadır.



Sensitivity: Public

05

insan sermayesi stratejisi



Sensitivity: Public

bir şirketi çalışanlar için cazip kılan faktörler.

	2025	2026
rekabetçi maaş ve çalışan yan hakları sunmak	%81	%82
kariyer ilerleme fırsatları sunmak	%71	%74
iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamak	%67	%69
finansal olarak güçlü bir şirket olmak	%48	%62
hibrit veya uzaktan çalışma modeli sunmak	%61	%60
güçlü bir marka imajına / değerlere sahip olmak	%57	%56
uzun vadeli iş güvencesi sunmak	%42	%55
esnek çalışma düzeni sunmak*	%55	%52
uluslararası / global kariyer fırsatları sunmak	%50	%50
güçlü bir işveren markasına sahip olmak	%59	%50
güçlü yönetim yapısına sahip olmak	%45	%47
keyifli bir çalışma ortamı sunmak	%43	%44
ulaşım açısından uygun bir konumda olmak	%41	%37
iyi eğitim ve gelişim fırsatları sunmak	%39	%35
ilgi çekici iş içerikleri sunmak	%24	%28
çeşitlilik yönetimini teşvik etmek (yaş, cinsiyet, ırk)	%27	%27
kaliteli ürün ve hizmet sunmak	%24	%22
en yeni teknolojileri kullanmak (yenilikçilik)	%27	%21
çevresel ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak (CSR)	%22	%18



*Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma vb.

Sensitivity: Public

şirketlerin sunduğu yan haklar.

refah ve beceri geliştirme odaklı yan haklar

	2025	2026
eğitim ve gelişim programları	%52	%56
evden çalışma / hibrit çalışma imkanı	%46	%46
ek izin günleri / hastalık izni / sabbatical	%36	%40
maddi olmayan ödüller / takdir programları	%29	%29
sağlık ve wellbeing programları	%22	%28
esnek çalışma saatleri	%23	%25
koçluk ve mentorluk	%18	%20
ücretli ebeveyn izni / çocuk bakım desteği	%14	%20
çalışan destek programları / araçları	%16	%18
psikolojik destek	%13	%12
bu yan hakların hiçbiri sunulmuyor	%15	%14

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

finansal yan haklar

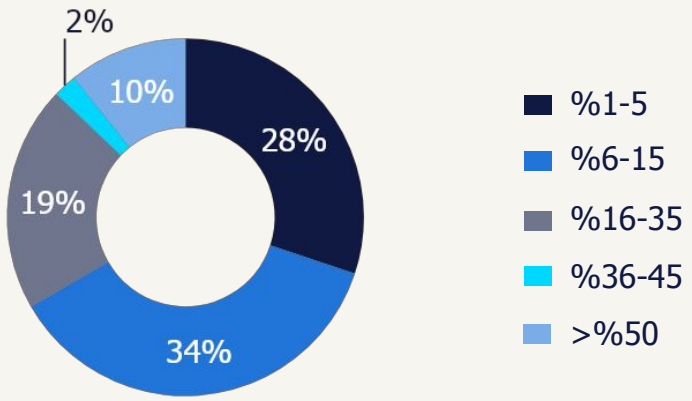
	2025	2026
yemek kartı / yemek desteği	%82	%83
sağlık sigortası / engellilik sigortası	%71	%78
yol masraflarının karşılanması	%69	%72
şirket telefonu	%71	%69
şirket aracı	%68	%68
primler / bireysel performans bonusları	%11	%57
otopark imkanı	%26	%38
hayat sigortası	%57	%22
geri ödenebilir masraflar*	%18	%20
emeklilik planı	%23	%9
kar paylaşımı	%10	%6
tatil kuponları	%4	%3
bu finansal yan hakların hiçbiri sunulmuyor	%1	%2

*Kırtasiye, kurye ücretleri, ev interneti vb.

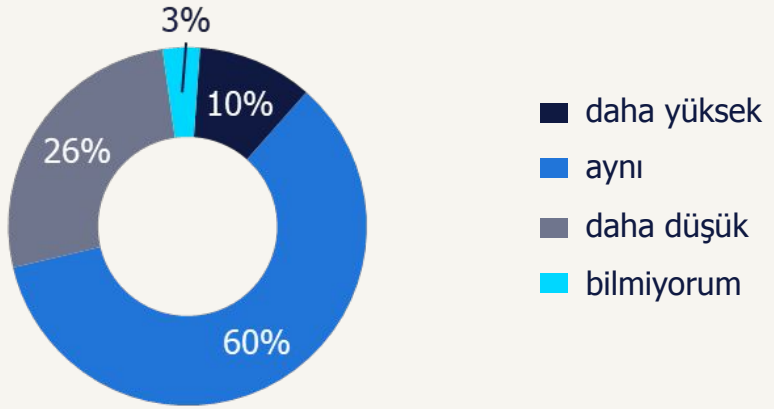
Sensitivity: Public

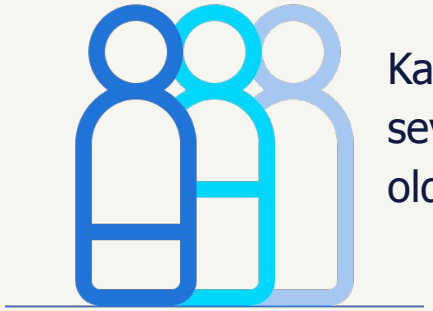
çalışan devir oranı.

2025 yılı çalışan devir oranı



2026 için beklenen çalışan devir oranı (2025'e göre)





Katılımcıların büyük çoğunluğu için: 2025 yılında çalışan devir oranı makul seviyelerde kalmıştır. Şirketlerin %62'si çalışan devir oranının %16'nın altında olduğunu belirtmiştir.

Toplam %100 etmiyor, çünkü yuvarlama yapılmıştır.

Sensitivity: Public

çalışanların şirketten ayrılma nedenleri.

	2025	2026
başka bir şirkette daha iyi teklif almak	%76	%77
daha iyi kariyer fırsatları	%37	%38
farklı bir kariyer yolu izlemek	%25	%32
iş yükünün fazla olması	%18	%27
daha esnek çalışma düzeni aramak	%17	%19
yönetimden yeterli destek görmemek	%13	%17
kurumsal kültüre uyumsuzluk	%14	%16
liderlik veya yönetim vizyonunun yetersiz olması	%10	%15
iş-yaşam dengesi olmaması	%12	%15
hibrit / uzaktan çalışma modelinin sunulmaması	%13	%13
taşınma	%10	%13
doğrudan yönetici ile kötü ilişki	%12	%12
şirket itibarından memnun olmamak	%4	%5
ofise geri dönmek istememek	%3	%3
bilmiyorum	%3	%2
diğer	%11	%12



%77

çalışanlar işten ayrılmasının temel nedeni daha iyi maaş veya çalışma koşullarıdır.



%32

çalışanlar farklı bir kariyer yolu izlemek için ayrılmaktadır.

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Sensitivity: Public

06

yapay zeka



Sensitivity: Public

yapay zekaya yönelik tutum.

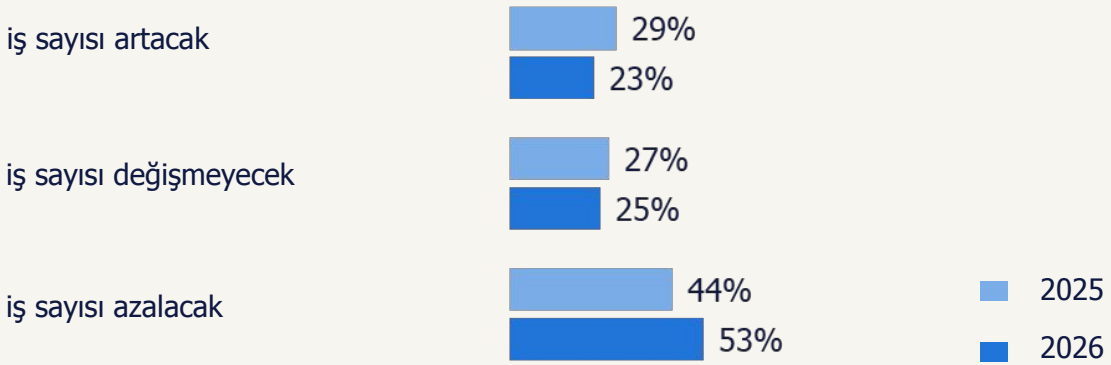
%58 2025'te %45
yapay zeka kullanımını destekliyor ve genişletmeyi planlıyor

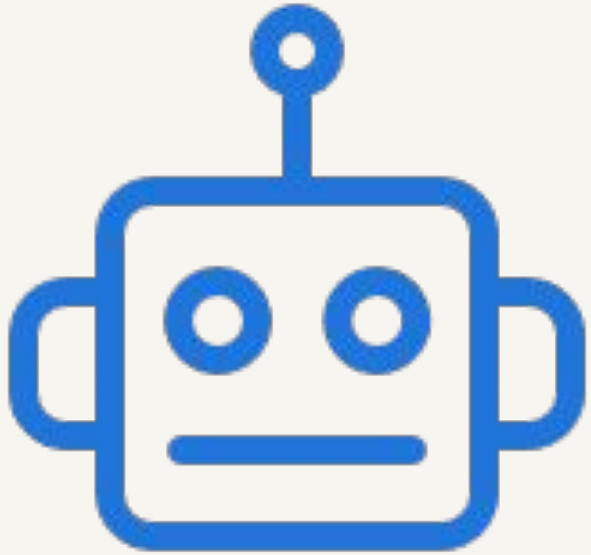
%22 2025 'te %10
yapay zeka kullanımına açık ancak yalnızca bazı alanlarda

%19 2025'te %31
yapay zeka kullanımına dair net görüş yok

%1 2025'te %4
gelecekte yapay zeka kullanmayı planlamıyor

yapay zekanın iş gücü piyasasına etkisi





Sensitivity: Public

yapay zekanın kullanılacağı alanlar.

	2025	2026
insan kaynakları yönetimi	%48	%58
IT / teknoloji	%56	%56
iş geliştirme	%39	%49
pazar analizi ve strateji geliştirme	%34	%45
pazarlama ve reklam	%32	%41
finans ve muhasebe	%36	%37
idari işler	%28	%37
yönetim	%32	%35
müşteri hizmetleri ve destek	%25	%34
üretim	%28	%28
lojistik ve taşımacılık	%16	%18
tedarikçi ilişkileri	%13	%13
diğer	%5	%3
yakın zamanda yapay zeka kullanmayacağız	%0	%1

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.



Sensitivity: Public

faydaları ve zorlukları.

en büyük faydaları

	2025	2026
verilerin daha hızlı işlenmesi ve daha doğru tahminler	%74	%78
tekrarlayan görevlerin otomasyonu	%55	%63
iş gücü verimliliğinin artması	%57	%57
iş kalitesinin artması	%50	%46
İK süreçlerini destekleme (onboarding, işe alım)	%33	%34
personel azaltımı ve maliyet tasarrufu	%22	%23
daha iyi müşteri hizmetleri	%19	%19
insan yeteneklerinin geliştirilmesi	%19	%18
diğer	%4	%3

başlıca zorlukları

	2025	2026
veri güvenliğinin sağlanması	%56	%68
gizliliğin korunması	%43	%58
yapay zeka konusunda uzman personel eksikliği	%54	%51
yapay zeka uygulama maliyetlerinin yüksekliği	%37	%27
yönetimin yapay zekaya güvenmemesi	%17	%21
çalışanların yapay zekaya güvenmemesi	%18	%20
diğer	%7	%4

Katılımcılar birden fazla cevap verebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Sensitivity: Public

07

katılımcı profili



Sensitivity: Public

özet.

Randstad 2026 HR Trends raporu, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerden elde edilen verileri sunmaktadır.

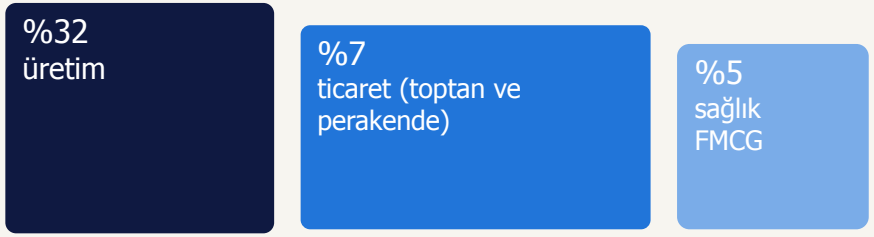
- En çok temsil edilen sektörler: üretim, ticaret ve ICT
- Bu üç sektör toplam örneklemin %47'sini oluşturmaktadır.

Ayrıca:

- 500'den fazla çalışanı olan şirketler örneklemin %25'ini temsil etmektedir.
- Katılımcıların %64'ü insan kaynakları, %30'u genel yönetim departmanlarında çalışmaktadır.
- Katılımcıların %92'si işe alım süreçlerinde karar verici veya öneri sunan rol üstlenmektedir.

sektörel dağılım.

sektör

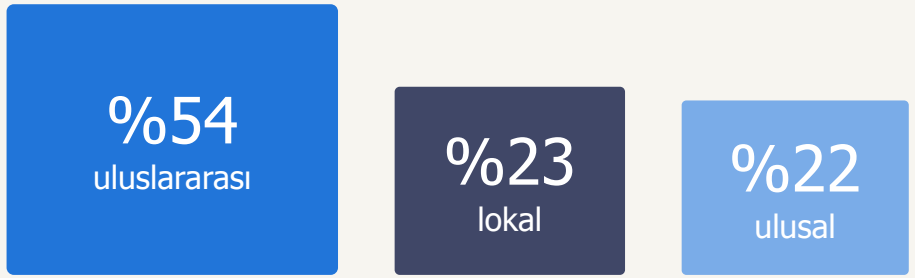


finans ve sigorta	%4
taşımacılık / depolama / lojistik	%4
kamu hizmetleri	%3
inşaat	%3
tarım	%2
idari destek hizmetleri	%2
profesyonel ve bilimsel hizmetler	%1
petrol ve gaz	%1
konaklama ve gıda	%1
diğer	%20

Sensitivity: Public

katılımcı profili.

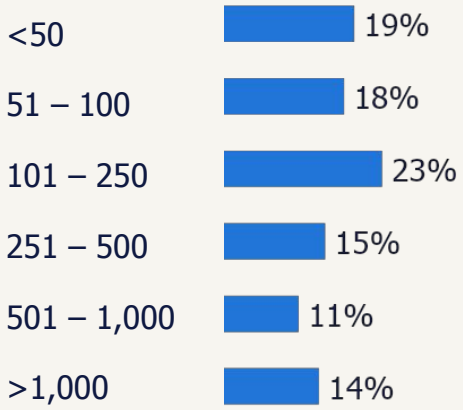
şirket büyüklüğü.



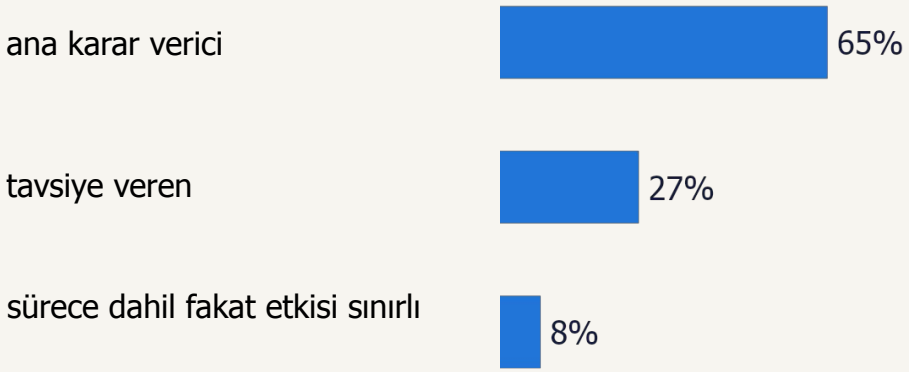
departmana göre.

insan kaynakları	%64
genel yönetim	%30
finans	%3
satış / pazarlama	%1
IT / teknoloji	%1
diğer	%1

çalışan sayısına göre.



katılımcıların rolü



Sensitivity: Public

teşekkürler

