

2025
Ç3

ManpowerGroup İstihdama Genel Bakış Araştırması



Özet

ManpowerGroup İstihdama Genel Bakış Araştırması'nın son sayısında, 42 ülkedeki 42.671 işverene üçüncü çeyrek işe alım niyetleri soruldu.

%24 Küresel ve %18 Türkiye Net İstihdam Görünümü*

*Net istihdam Görünümü işe alımda artış bekleyen işverenlerin sayısından düşüş bekleyenlerin sayısının çıkarılmasıyla elde edilmiştir.

Türkiye'de işe almayı planlayan, şirketlerinin büyüklüğünün genişlediğini ve daha fazla pozisyon yarattığını bildiren işverenlerin oranı **%35**

Türkiye'de En Yüksek İşe Alım Talebi



Finans ve Gayrimenkul



Taşımacılık ve Lojistik & Otomotiv



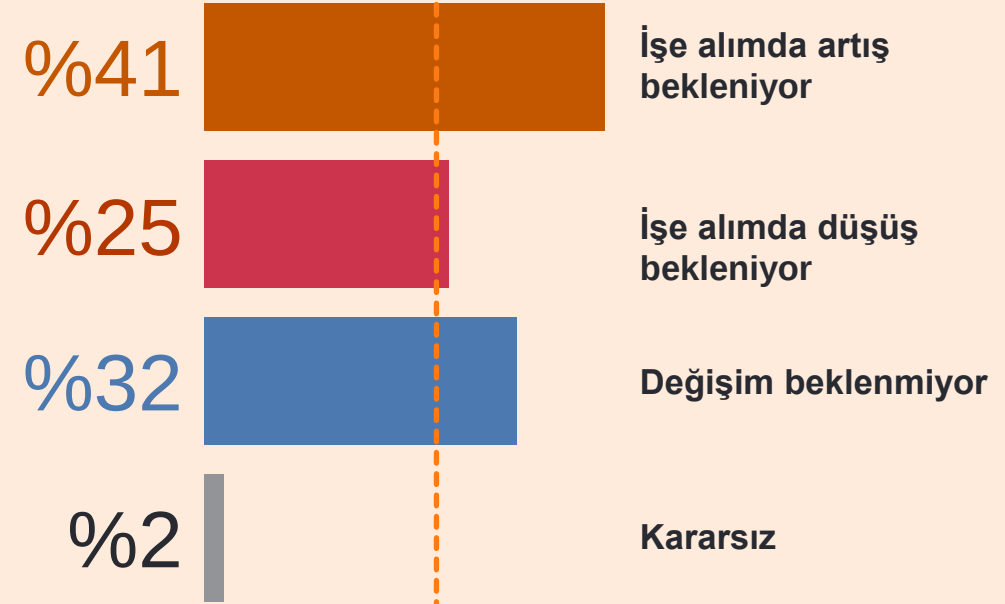
Ç3 İstihdam Görünümleri





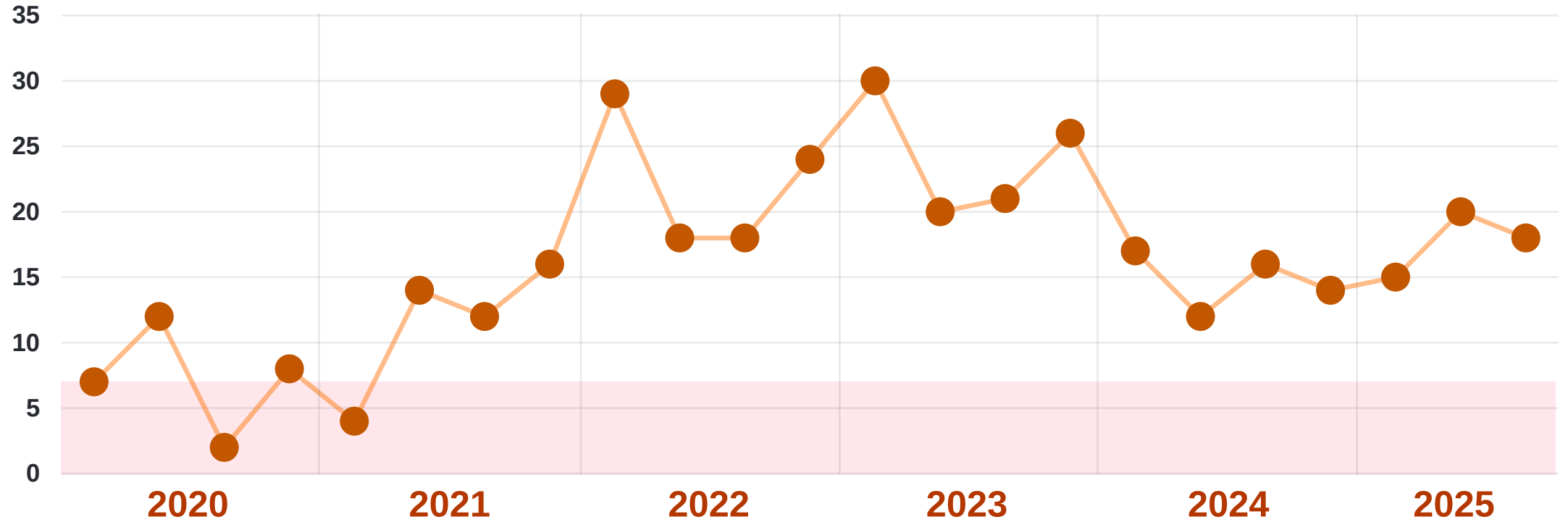
Ç3 2025 Türkiye İstihdam Görünümü

Uluslararası alanda İşgücü piyasası eğilimlerinin göstergesi olarak kullanılan Net İstihdam Görünümü (NEO) işe alım planlayan işveren yüzdesinden çalışan seviyelerinde azalma öngören işverenlerin yüzdesinin çıkarılmasıyla hesaplanmaktadır.

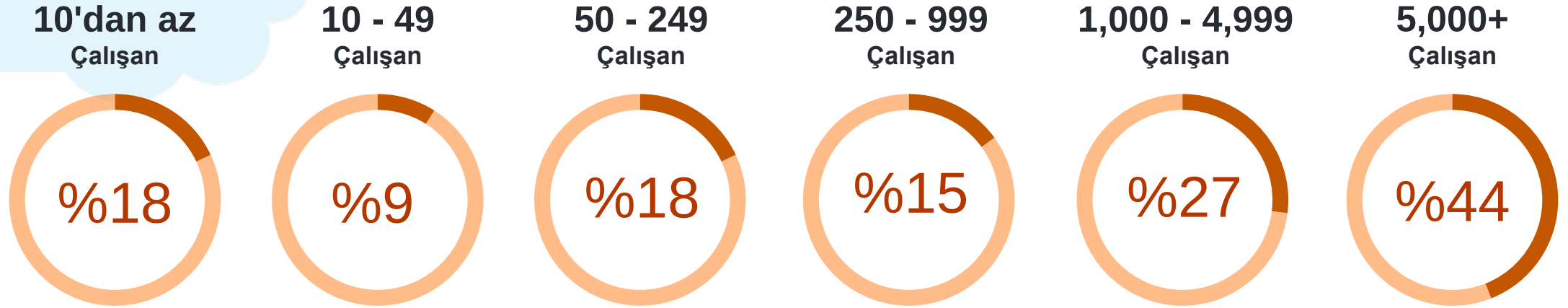


Türkiye'de Zaman İçinde Değişim

Türkiye'de işe alım beklentileri, bir önceki çeyrek ile kıyaslandığında 2 puan düşüş ve geçen yılın aynı dönemine göre ise 2 puan artış göstermiştir.

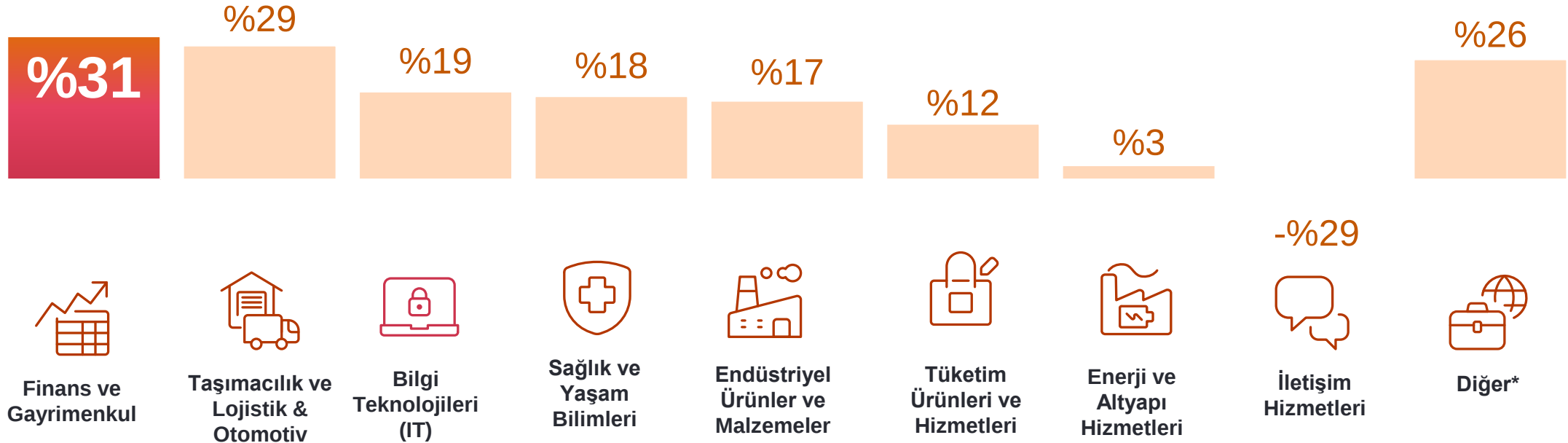


Türkiye'de Şirket Büyüklüğüne göre İşe Alım Beklentileri



Sektörel Kırılımda Türkiye İstihdam Görünümleri

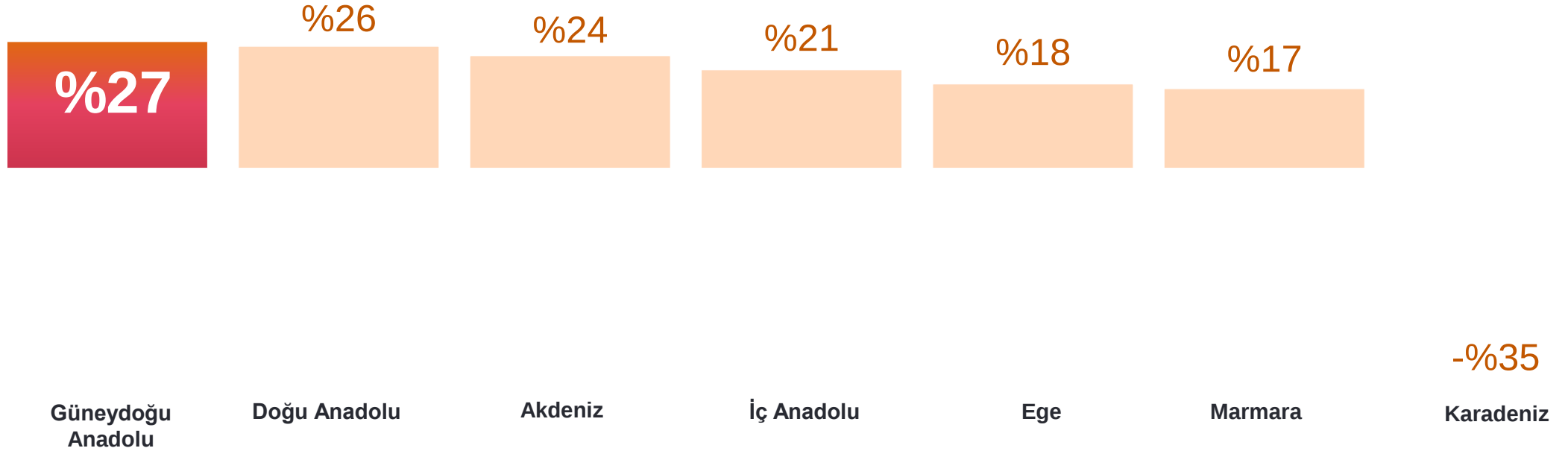
Türkiye'nin en rekabetçi sektörü **31 puan ile Finans ve Gayrimenkul** sektörü oldu. Sektör, geçen çeyreğe göre **11 puan**, 2024'ün üçüncü çeyreğine kıyasla **25 puanlık bir artış gösterdi**.



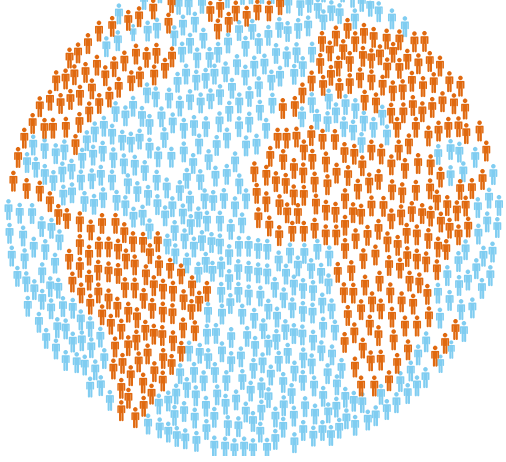
*Devlet veya Kamu Hizmeti; Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş/NGO/Hayır Kurumu/Dini Organizasyon; Diğer Endüstri; Diğer Ulaşım, Lojistik ve Otomobil Alt Sektörleri; Eğitim Kurumları; Tarım ve Balıkçılık

Bölgeler Özelinde İstihdam Beklentileri

Türkiye'nin en rekabetçi bölgesi, 27 puanlık Net İstihdam Görünümü (NEO) ile Güneydoğu Bölgesi oldu. Bu bölge, geçen çeyreğe kıyasla 4 puan, 2024'ün ikinci çeyreğine kıyasla 35 puanlık bir artış göstererek en büyük yükselişi kaydetti.

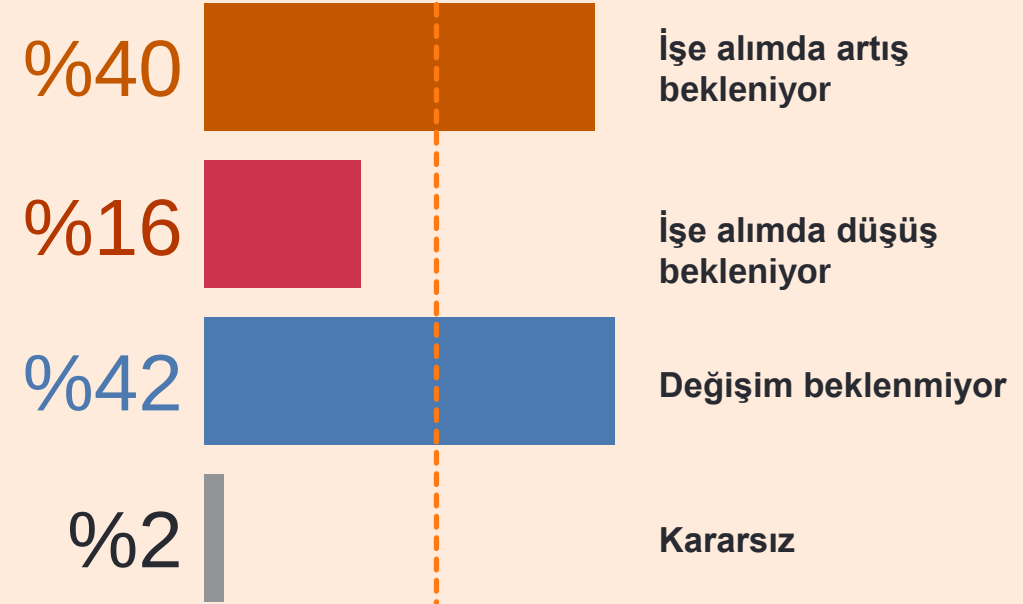


*Devlet veya Kamu Hizmeti; Kar Amacı Gütmeyen Kuruluş/NGO/Hayır Kurumu/Dini Organizasyon; Diğer Endüstri; Diğer Ulaşım, Lojistik ve Otomobil Alt Sektörleri; Eğitim Kurumları; Tarım ve Balıkçılık



Ç4 2025 Küresel İstihdam Görünümü

Uluslararası alanda İşgücü piyasası eğilimlerinin göstergesi olarak kullanılan Net İstihdam Görünümü (NEO) işe alım planlayan işveren yüzdesinden çalışan seviyelerinde azalma öngören işverenlerin yüzdesinin çıkarılmasıyla hesaplanmaktadır.

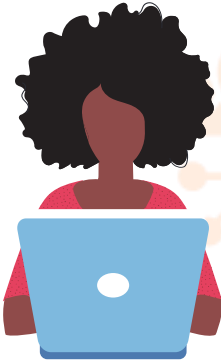


Türkiye'de ve Dünyada Şirket Genişlemeleri Personel Artış Beklentilerini Yönlendiriyor



Teknolojik Gelişmeler, APAC Bölgesini Güçlendirmeye Devam Ediyor

Küresel ortalamada işverenlerin %24'ü, teknolojik gelişmelerin getirdiği talepleri karşılamak için işgücünü genişlettiklerini bildiriyor ve bu eğilim özellikle Asya-Pasifik bölgesindeki organizasyonlar arasında daha belirgin.



Birleşik Krallık	%51
Hindistan	%39
Brezilya	%34
Tayvan	%33
B.A.E.	%32
Hong Kong	%31
İspanya	%30
Slovakya	%30
Singapur	%30
Çin	%29
Polonya	%28
Fransa	%26
Kanada	%26
Japonya	%26
Porto Riko	%26

İtalya	%25
İsrail	%25
Norveç	%25
Hollanda	%25
Avusturya	%25
Küresel Ortalama	%24
Finlandiya	%24
Belçika	%23
Amerika	%23
Türkiye	%23
Avustralya	%22
Almanya	%22
İrlanda	%22
İsviçre	%21

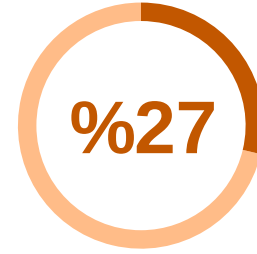
Peru	%21
Meksika	%21
Guatemala	%20
Macaristan	%20
Kolombiya	%19
Kosta Rika	%18
Arjantin	%17
İsveç	%15
Yunanistan	%15
Portekiz	%15
Şili	%15
Romanya	%13
Çek Cumhuriyeti	%13
Panama	%11

Küresel Açıdan Yaşanan Ekonomik Zorluklar İşgücünün azaltılmasında etkili oluyor

Üçüncü çeyrekte personel sayısında düşüş bekleyen işverenler için en büyük zorluk **ekonomik belirsizlik** olarak gösterilirken, bunu **pazardaki değişime uyum sağlamak** takip ediyor.



İstihdamı etkileyen ekonomik zorluklar



İş talebini azaltan piyasa değişimleri



Mevcut talebe uyum sağlama



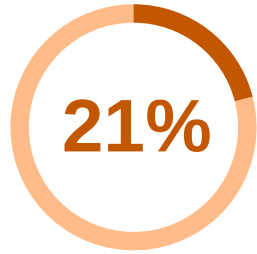
Süreç iyileştirmeleri rolleri birleştiriyor



Yeniden yapılandırma veya küçülme



Gönüllü personel ayrılışları



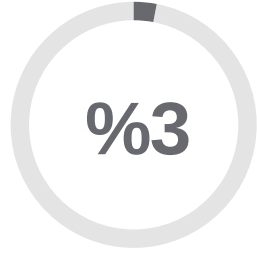
Otomasyon belirli rollere ihtiyacı azalttı



Beceri değişiklikleri belirli rolleri azalttı



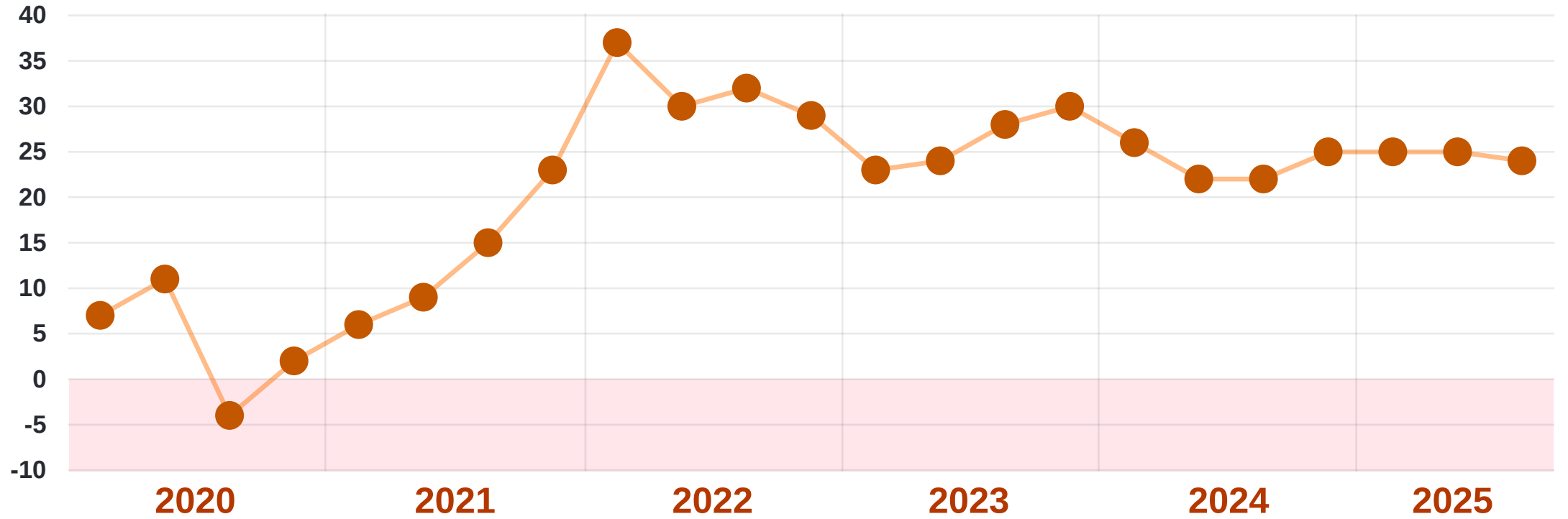
Proje bazlı rollere ihtiyaç sona erdi



Diğer nedenler

Zaman İçinde Değişen Küresel Beklentiler

Küresel Beklentiler bir önceki çeyreğe göre **1 puan azalırken**, geçen yılın aynı dönemine göre **2 puan artarak iyileşmiştir**.



Ülkelerde Temmuz – Eylül Döneminde İşe Alım Beklentileri

Mevsimsellikten Arındırılmış Net İstihdam Görünümleri (NEO)

 **%48** B.A.E.
En Güçlü NEO

 **%24** Küresel
Ortalama NEO

 **%3** Arjantin
En Zayıf NEO

B.A.E.*	%48	Singapur	%24	İsrail	%17
Hindistan	%42	İsveç	%24	İtalya	%16
Kosta Rika	%41	İsviçre	%24	Portekiz	%16
Brezilya	%33	Avustralya	%21	Slovakya	%16
Hollanda	%30	Belçika	%20	Avusturya	%15
Amerika	%30	Kolombiya	%20	Japonya	%15
Guatemala	%29	Almanya	%20	Çek Cumhuriyeti	%13
İrlanda	%29	Tayvan	%19	Yunanistan	%11
Çin	%28	Birleşik Krallık	%19	Polonya	%11
Meksika	%28	Şili	%18	İspanya	%11
Kanada	%26	Finlandiya	%18	Hong Kong	%8
Norveç	%26	Porto Riko	%18	Romanya	%6
Panama	%25	Türkiye	%18	Macaristan	%5
Peru	%24	Fransa	%17	Arjantin	%3

*BAE 2025 yılının 3. çeyreğinde katılmıştır. Şu anda geçmiş veri bulunmamaktadır ve veriler mevsimsel olarak düzeltilmemiştir.

En Güçlü ve En Zayıf Üçüncü Çeyrek Görünümleri

Bölgelerdeki istikrarlı görünümle birlikte, **Asya Pasifik (%29)** bölgesindeki işverenler **en güçlü** işe alım niyetlerini bildirirken, bunu **Amerika (%27)** ve **Avrupa ve Orta Doğu (%19)** takip ediyor.

En Güçlü



B.A.E.
%48



Hindistan
%42



Kosta Rika
%41

En Zayıf



Arjantin
%3



Macaristan
%5



Romanya
%6



Yunanistan
%8



Ülkelerin Önceki Yıla Göre Beklenti Değişimleri

Mevsimsellikten arındırılmış, NEO yüzde puan değişimleri (p)

 **+12p** İsrail
En Güçlü Görünüm

 **+2p** Küresel
Küresel Ortalama Görünüm

 **-10p** İsviçre
En Zayıf Görünüm

İsrail	+13p
Hindistan	+12p
İsveç	+12p
Şili	+11p
Porto Riko	+10p
Avustralya	+9p
Kosta Rika	+7p
Brezilya	+6p
Panama	+6p
Çek Cumhuriyeti	+5p
İrlanda	+4p
Norveç	+4p
Singapur	+4p
Japonya	+3p

Romanya	+3p
Küresel Ortalama	+2p
Hollanda	+2p
Peru	+2p
Türkiye	+2p
Kanada	+1p
Tayvan	+1p
Arjantin	0p
Çin	0p
Kolombiya	0p
Yunanistan	0p
Amerika	0p
Hong Kong	0p
Slovakya	-1p

Birleşik Krallık	-1p
İtalya	-2p
Portekiz	-2p
Almanya	-3p
Guatemala	-3p
Avusturya	-4p
Meksika	-4p
Polonya	-4p
İspanya	-4p
Belçika	-5p
Finlandiya	-5p
Fransa	-7p
Macaristan	-9p
İsviçre	-10p

Üçüncü Çeyrek İçin En Önemli Görünüm İyileştirmeleri

20 ülkedeki işverenler, geçen yılın aynı dönemine kıyasla işe alım görünümünün güçlendiğini, 15 ülke zayıfladığını ve 6 ülke ise değişmediğini bildiriyor.

↗ Çeyrekten Çeyreğe İyileşmeler



Kosta Rika
+9p



Brezilya
+7p

↗ Yıldan Yıla İyileşmeler



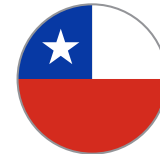
İsrail
+13p



Hindistan
+12p



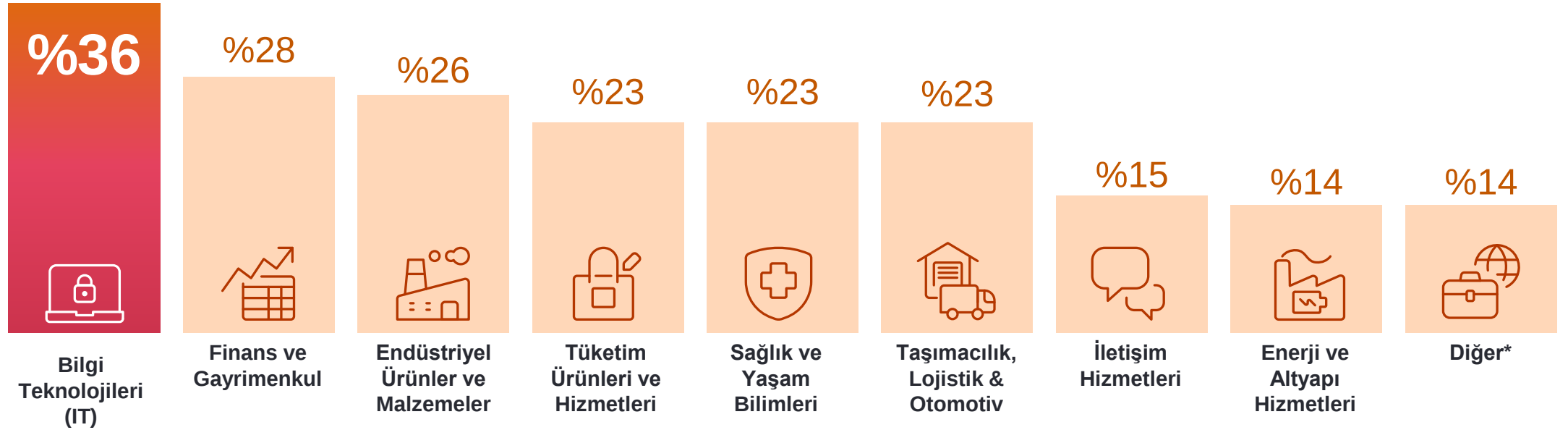
İsveç
+12p



Şili
+11p

Sektörel Kırılımda Küresel İstihdam Görünümleri

IT sektöründeki işletmeler, bir önceki çeyreğe kıyasla nispeten sabit kalarak (+1p) ve geçen yılın aynı dönemine göre iyileşerek (+7p) en parlak görünümü bildirdi.



*Devlet veya Kamu Hizmeti; Kar Amacı Gütmeyen / STK / Hayır Kurumu / Dini Kuruluş; Diğer Sanayi; Diğer Taşımacılık, Lojistik ve Otomobil Yan Sanayi; Eğitim Kurumları; Tarım ve Balıkçılık



Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da İstihdam Görünümleri

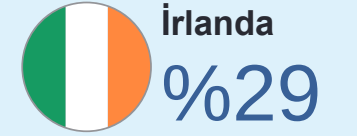
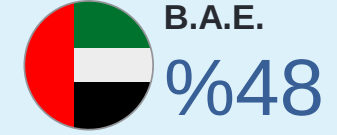
İşe alım beklentileri, %19 ile Avrupa ve Orta Doğu'da en düşük seviyede kaldı; bu oran 2025'in 2. çeyreğinden bu yana 1 puan düşerken, geçen yıla göre değişmemiştir.

Bölge genelinde istihdam görünümü farklılık gösterse de, işverenler en çok Birleşik Arap Emirlikleri, Hollanda ve İrlanda'da işe alım yapma konusunda isteklidir.

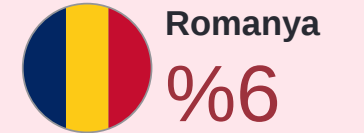
Taşımacılık, Lojistik & Otomotiv (%64), Enerji ve Altyapı Hizmetleri (%57) ile Tüketim Ürünleri ve Hizmetleri sektörlerinde küresel düzeyde en güçlü işe alım görünümü, Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki işverenler tarafından bildirilmiştir.

Bilgi Teknolojileri alanında en yüksek işe alım niyetleri Norveç'te, İletişim Hizmetleri sektöründe ise %57 ile Çek Cumhuriyeti'ndeki işverenler tarafından bildirilmiştir.

En Güçlü İşe Alım Niyetleri



En Zayıf İşe Alım Niyetleri

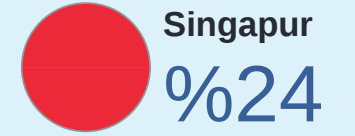


Asya-Pasifik İstihdam Görünümleri

Asya-Pasifik ülkelerindeki işe alım yöneticileri arasında, Hindistan (%29), Çin ve Singapur, geçen yılın aynı dönemine göre 6 puan, bir önceki çeyreğe göre ise 1 puanlık artışla bölgedeki en güçlü ikinci istihdam görünümüne sahiptir.

Buna karşılık, en temkinli istihdam görünümleri Hong Kong ve Japonya'daki işverenler tarafından bildirilmiştir. Öte yandan, Finans ve Gayrimenkul sektöründe küresel düzeyde en güçlü istihdam görünümü, %43 ile Hindistan'daki işverenler tarafından raporlanmıştır.

En Güçlü İşe Alım Niyetleri



En Zayıf İşe Alım Niyetleri



Amerika Kıtasında İstihdam Görünümleri

Kuzey, Orta ve Güney Amerika'daki işverenler, %27 ile 3. çeyrek için en güçlü bölgesel istihdam görünümünü bildirmiştir. Ancak işe alım niyetleri, bir önceki çeyreğe kıyasla 7 puan azalmıştır.

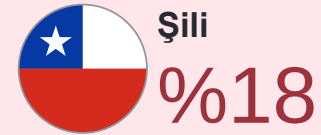
Amerika kıtası genelinde en güçlü işe alım beklentileri Kosta Rika ve Brezilya'daki işverenler tarafından bildirilirken, en zayıf görünüm Arjantin, Şili ve Porto Riko'da kaydedilmiştir.

Küresel ölçekte, Sağlık ve Yaşam Bilimleri (%62) ile Sanayi ve Malzeme (%47) sektörlerinde en güçlü işe alım görünümü, Kosta Rika'daki işverenler tarafından raporlanmıştır.

En Güçlü İşe Alım Niyetleri



En Zayıf İşe Alım Niyetleri



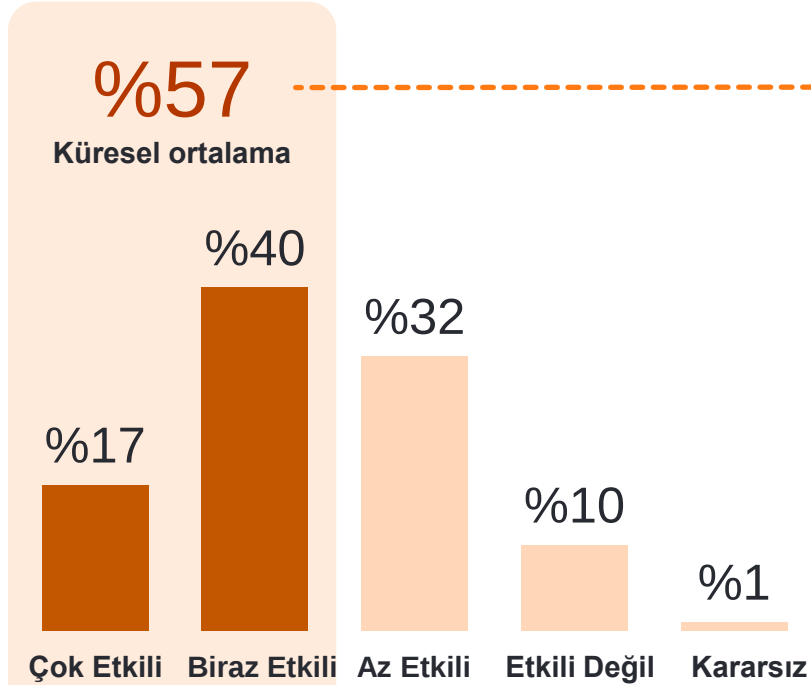


İşgücü Trendleri



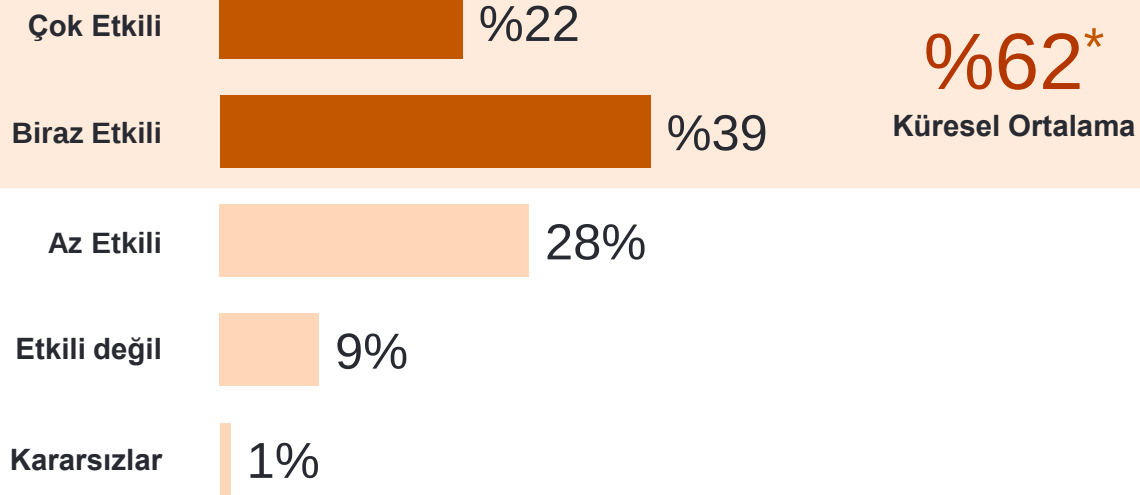
Boomer Etkisine Hazırlanmak

Küresel ölçekte her 10 şirketten yaklaşık 6'sı (%57) İK stratejilerini **yaşlanan işgücü** için geleceğe hazırlıyor.



Belirsizliđi Karşıısında İŖe Alım

Küresel ticaret belirsizliği her 10 Ŗirketten 6'sının iŖe alım kararlarını Ŗekillendiriyor.

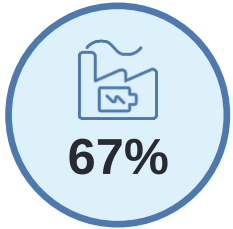


*Ondalık sayıların yuvarlanması nedeniyle, yüzdeler %61 yerine %62 olarak toplanır.



Volatilite Noktaları

Küresel ticaretteki belirsizlik özellikle **Kuzey Amerika'daki ve Enerji ve Altyapı Hizmetleri** sektöründeki işverenlerin işe alım kararlarını etkiliyor.



Enerji ve
Altyapı
Hizmetleri



İletişim
Hizmetleri



Bilgi Teknolojileri
(IT)



Taşımacılık ve
Lojistik & Otomotiv



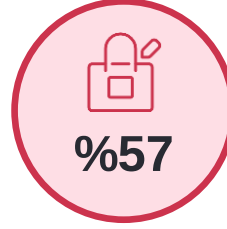
Finans ve
Gayrimenkul



Sağlık ve
Yaşam
Bilimleri



Endüstriyel
Ürünler ve
Malzemeler

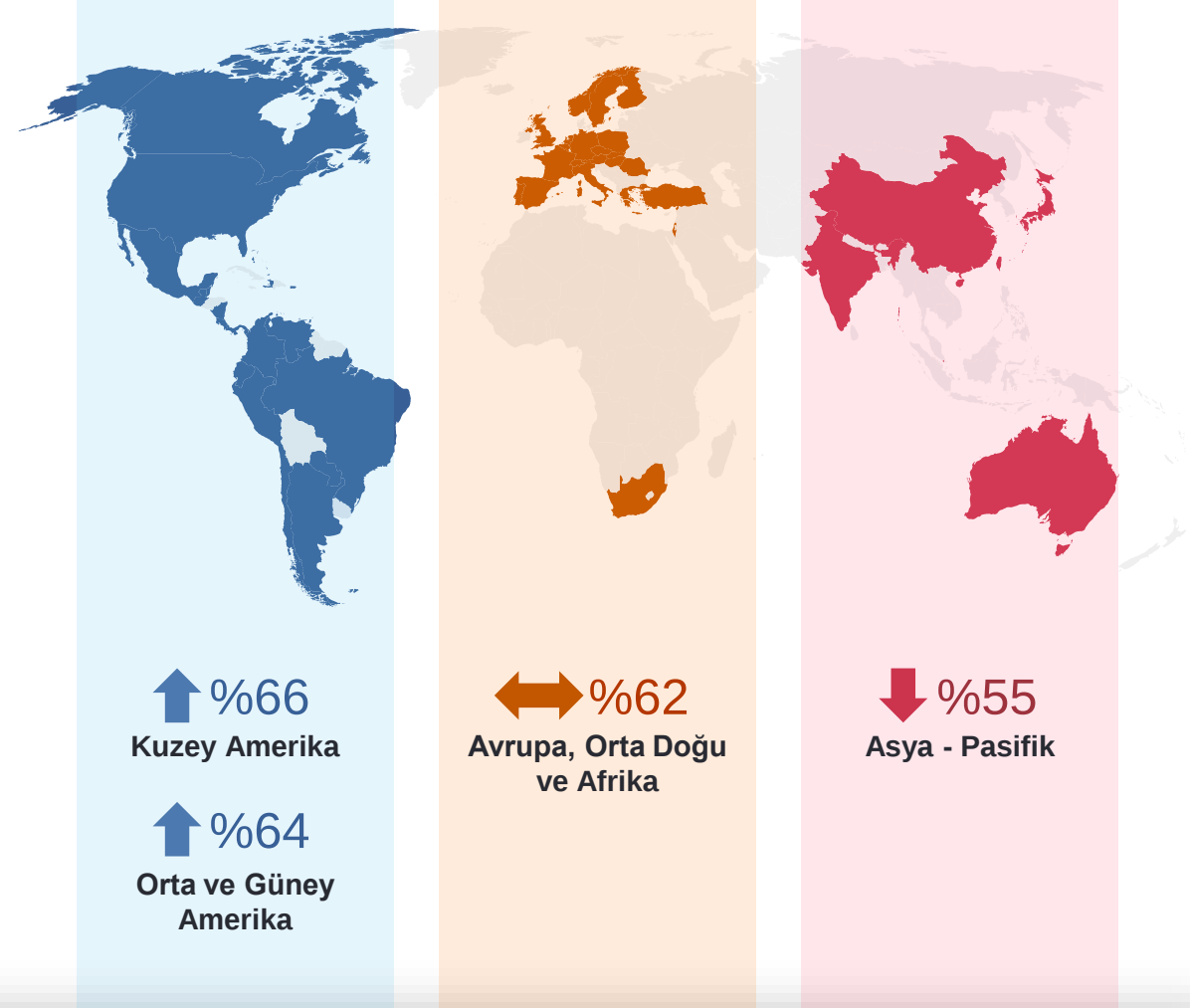


Tüketim Ürünleri
ve Hizmetleri



%62

Küresel Ortalama

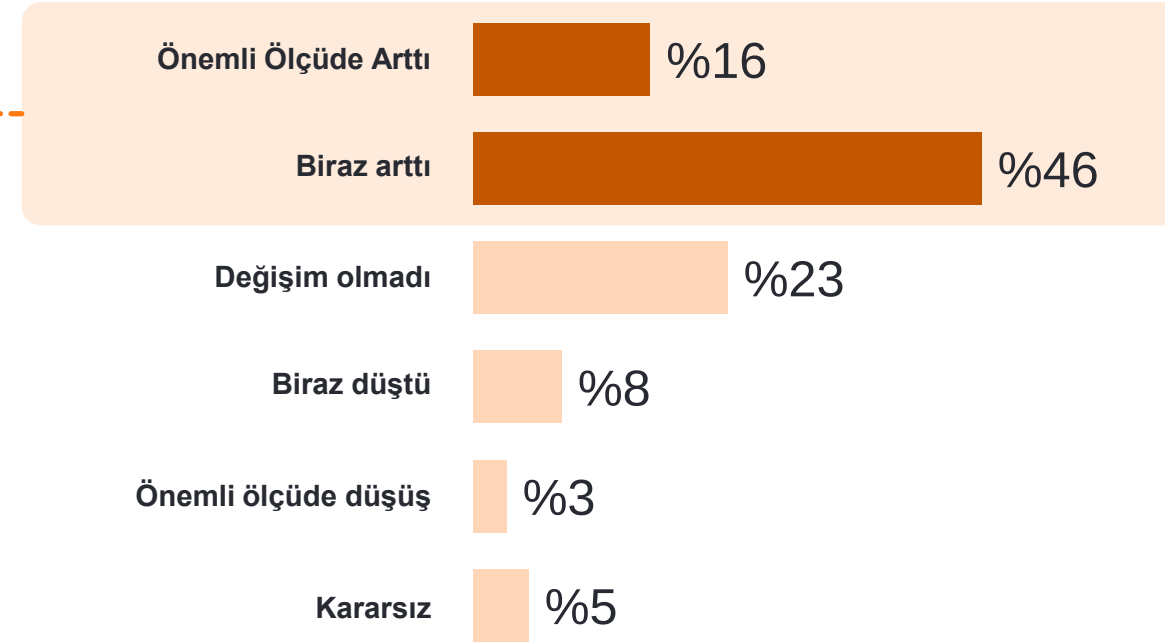


Otomasyon Dağılımları Çekim Alanına Aldı

Giderek artan sayıda şirket, **tekrar eden görevlerin üstesinden gelmek için otomasyona odaklandı** ve %61'i bu konuda yatırımlarının arttığını bildirdi

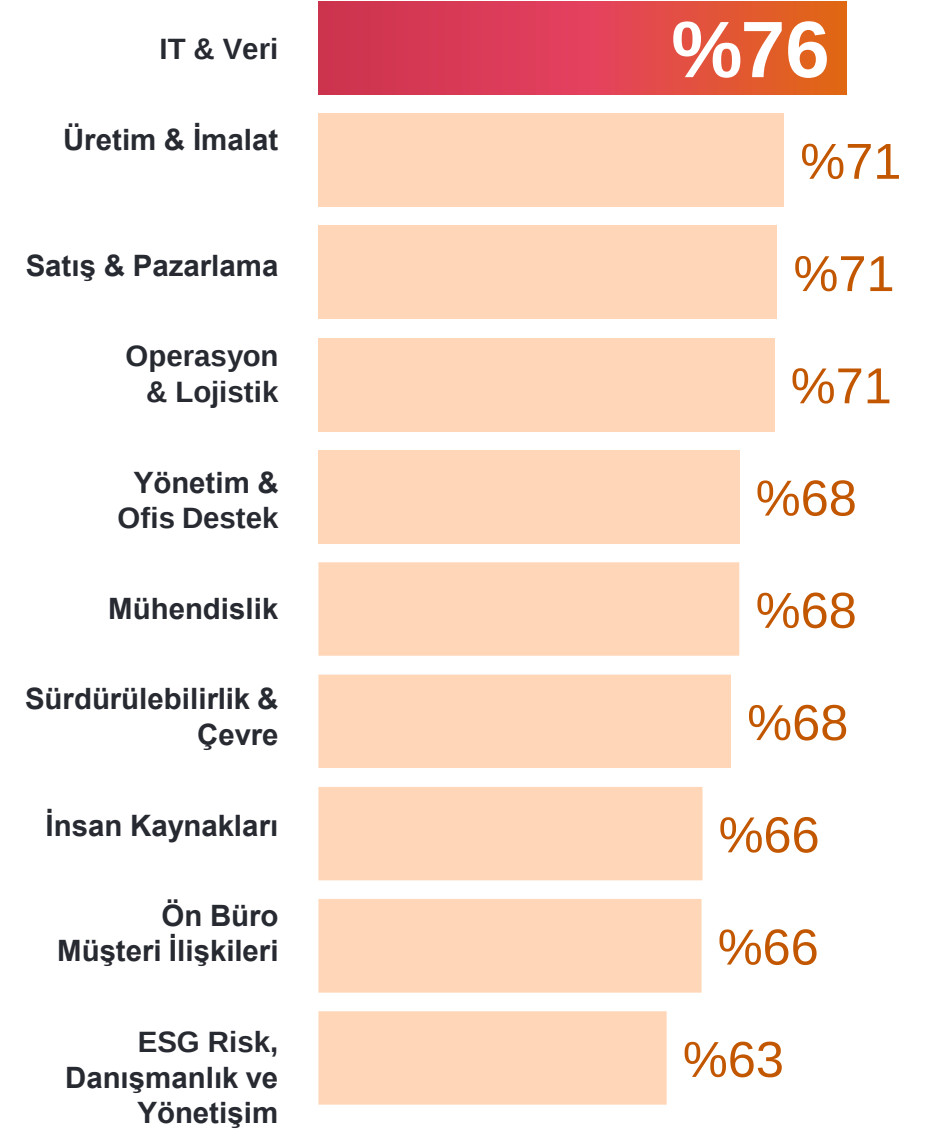
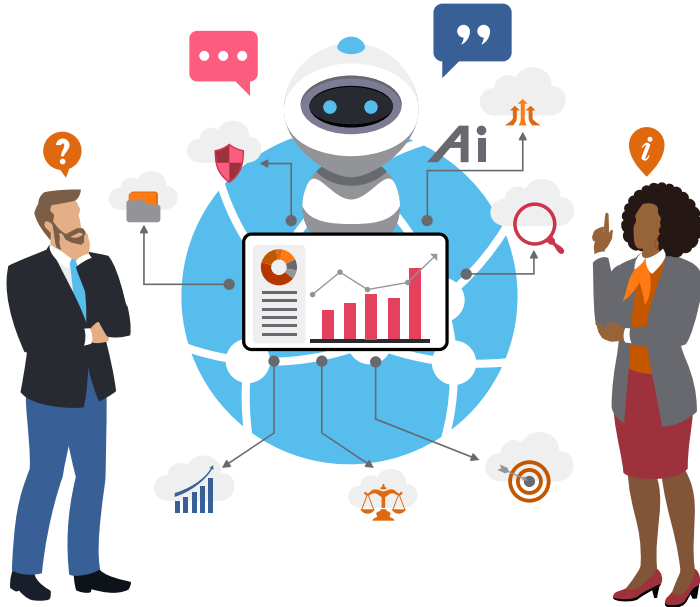


şirketlerin çoğu görev veya süreç otomasyonuna yatırımlarını artırıyor.



Değişen Yetenekler ve Stratejiler

İşverenlerin çoğu (%76) otomasyonun önümüzdeki beş yıl içinde en büyük değişiklikleri IT ve veri odaklı rollere getirmesini bekliyor.





Sektörel Görünümler





İletişim Hizmetleri

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

-%29

YILDAN YILA
DÜŞÜŞ

Q3
2025

-%29

Q2
2025

%7

Q1
2025

%18

Q4
2024

-%14

Q3
2024

%5

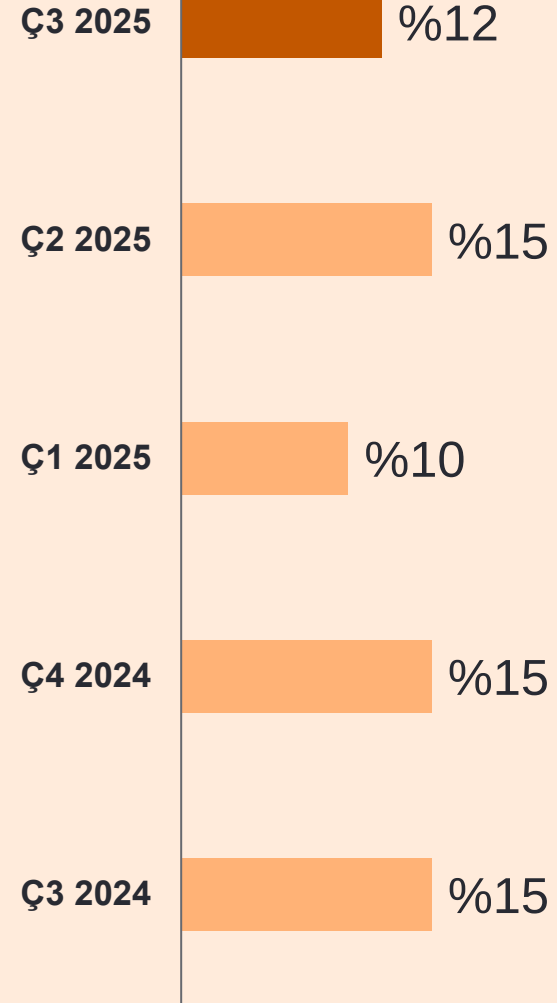


Tüketim Ürünleri ve Hizmetleri

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%12

YILDAN YILA
DÜŞÜŞ





Enerji ve Altyapı Hizmetleri

Türkiye Net İstihdam Görünümü:

%03

YILDAN YILA
AYNI KALDI

Ç3 2025

%3

Ç2 2025

%27

Ç1 2025

%31

Ç4 2024

%7

Ç3 2024

%3

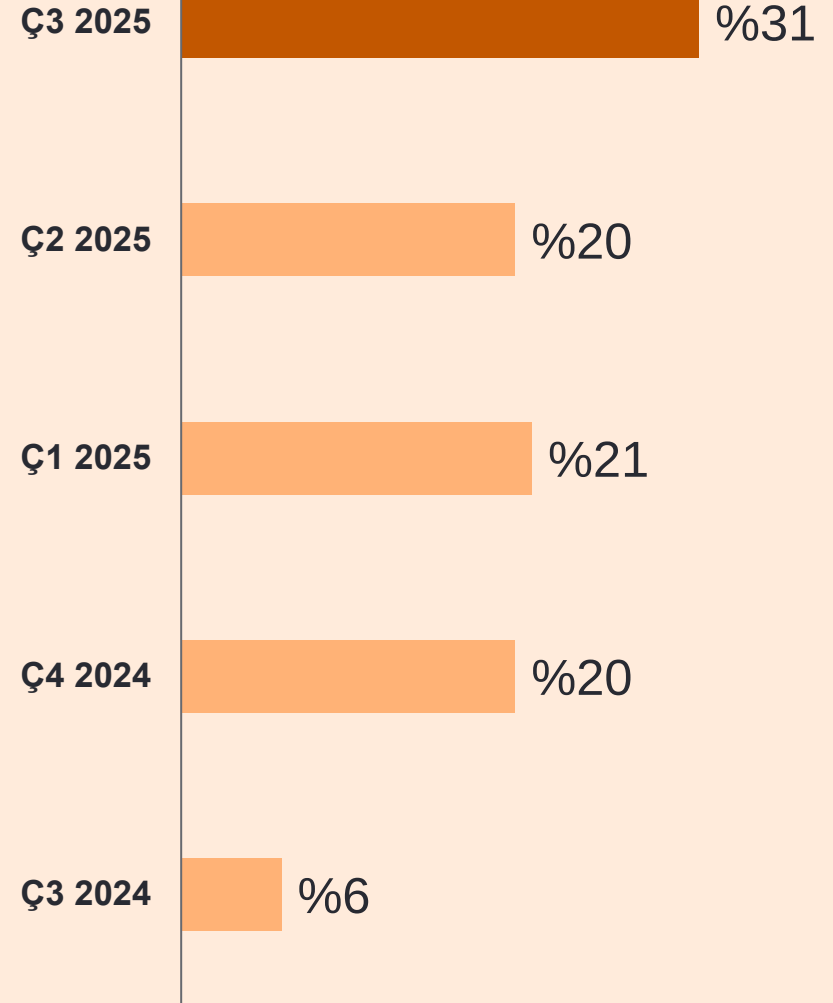


Finans ve Gayrimenkul

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%31

YILDAN YILA
ARTIŞ



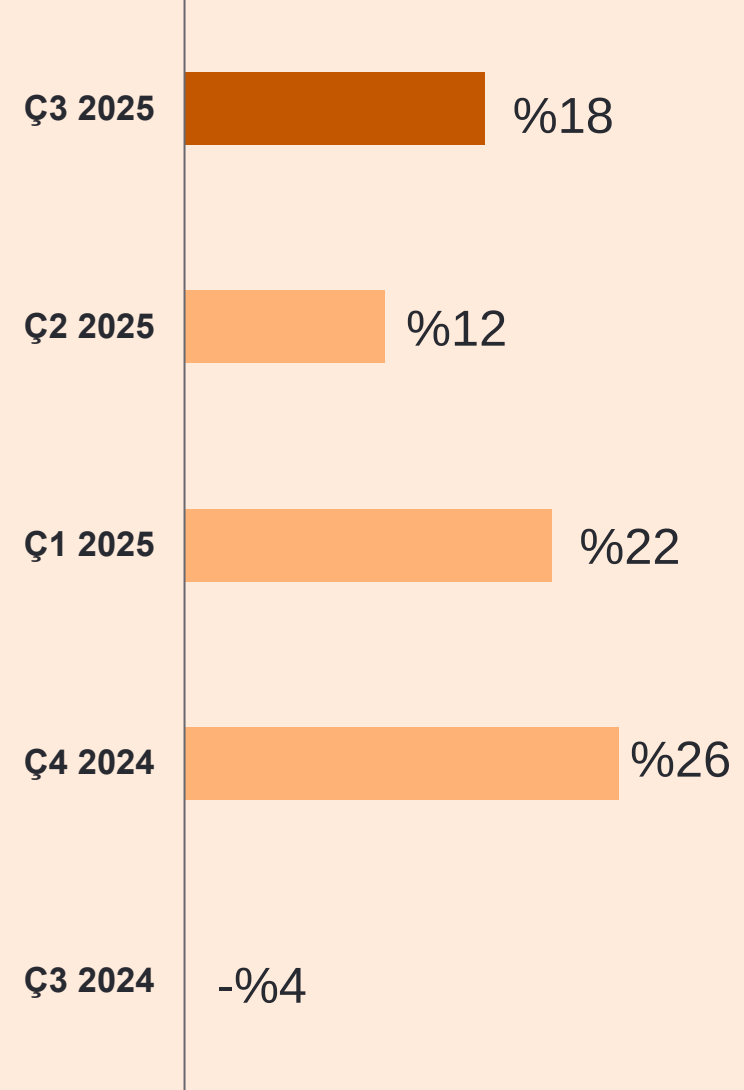


Sağlık ve Yaşam Bilimleri

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%18

YILDAN YILA
ARTIŞ





Endüstriyel Ürünler ve Malzemeler

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%17

YILDAN YILA
ARTIŞ

Ç3 2025

%17

Ç2 2025

%24

Ç1 2025

%16

Ç4 2024

%13

Ç3 2024

%15



Bilgi Teknolojileri

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%19

YILDAN YILA
DÜŞÜŞ

Ç3 2025

%19

Ç2 2025

%29

Ç1 2025

%26

Ç4 2024

%15

Ç3 2024

%27



Taşımacılık ve Lojistik & Otomotiv

Türkiye Net İstihdam
Görünümü:

%29

YILDAN YILA
DÜŞÜŞ

Ç3 2025

%29

Ç2 2025

%30

Ç1 2025

%26

Ç4 2024

%21

Ç3 2024

%31



Araştırma Hakkında



Araştırma Hakkında

ManpowerGroup İstihdama Genel Bakış Araştırması, küresel olarak önemli bir ekonomik gösterge olarak kullanılan ileriye dönük ve kendi türünde en kapsamlı istihdam araştırmasıdır. Net İstihdam Görünümü, işe alım faaliyetlerinde artış bekleyen işverenlerin yüzdesinden, azalma bekleyen işverenlerin yüzdesinin çıkarılmasıyla elde edilir. 1962'den bu yana devam eden Araştırmanın başarısını destekleyen çeşitli faktörler şunlardır:

Benzersiz — Boyutu, kapsamı, uzun ömürlülüğü ve odak alanıyla rakipsizdir. ManpowerGroup İstihdama Genel Bakış Araştırması, dünya çapında en kapsamlı ve ileriye dönük istihdam araştırmasıdır. İşverenlere, gelecek çeyrek için istihdam beklentileri sorulur.. Diğer araştırma ve çalışmaların aksine, bu araştırma geçmişte olanları raporlamak için retrospektif verilere odaklanmaz.

Bağımsız — Araştırma, gerçekleştirildiği ülkelerdeki ve bölgelerdeki işverenlerden oluşan temsilci bir örneklem ile yürütülür. Katılımcılar, ManpowerGroup'un müşteri tabanından seçilmemiştir.

Güçlü — Araştırma, her çeyrek için beklenen istihdam eğilimlerini ölçmek amacıyla 42 ülkede, kamu ve özel sektörden 40.413 işverenle yapılan görüşmelere dayanır. Bu geniş örneklem, belirli sektörler ve bölgeler bazında analiz yapılmasına olanak tanır ve daha ayrıntılı bilgi sağlar.

Odaklı — Araştırma tüm bilgilerini tek bir sorudan elde eder: "Mart 2025 sonuna kadar olan üç aylık dönemde toplam istihdamın mevcut çeyrekle karşılaştırıldığında nasıl değişmesini bekliyorsunuz?"

Anket Metodolojisi — İstihdam Görünümü verilerini toplamak için kullanılan metodoloji, Ç1 2025 raporu için 42 pazarda dijitalleştirilmiştir. Anket yanıtları, 1-31 Ekim 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Sorulan soru ve katılımcı profili değişmeden kalmıştır. Tüm ülkelerde organizasyon büyüklüğü ve sektör standardize edilmiştir, böylece uluslararası karşılaştırmalara olanak tanınmıştır.

Geleceğe Yönelik Beyanlar —

Bu rapor, belirli bölgelerde, ülkelerde ve sektörlerde İşgücü talebi, ekonomik belirsizlik ve İşgücü trendleri ile ilgili geleceğe yönelik ifadeler içermektedir. Bu ifadeler, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimlerinin geliştirilmesi ve ESG hedeflerinin desteklenmesi için beceri boşluklarının kapatılması gibi konuları kapsar. Ancak, geleceğe yönelik bu beyanlarda belirtilen olaylar veya sonuçlar, riskler, belirsizlikler ve varsayımlar nedeniyle önemli ölçüde farklılık gösterebilir.

Bu faktörler, Şirketin ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'na (SEC) sunduğu raporlarda, özellikle 31 Aralık 2023 tarihinde sona eren yıl için Form 10-K yıllık raporunda "Risk Faktörleri" başlığı altındaki bilgilerde bulunabilir ve bu bilgiler burada referans alınmıştır.

ManpowerGroup, yasal olarak gerekli olmadıkça, bu bildiride yer alan geleceğe yönelik ifadeler veya diğer beyanlarla ilgili herhangi bir güncelleme yapma yükümlülüğünü reddeder.



Sıkça Sorulan Sorular

Net İstihdam Görünümü (NEO) ne anlama gelir?

Net İstihdam Görünümü, işe alım faaliyetlerinde artış bekleyen işverenlerin yüzdesinden, gelecek çeyrekte çalışan sayısını azaltmayı bekleyen işverenlerin yüzdesinin çıkarılmasıyla hesaplanır. Pozitif bir Net İstihdam Görünümü, genel olarak, önümüzdeki üç ayda çalışan sayısını artırmayı planlayan işverenlerin, çalışan sayısını azaltmayı düşünen işverenlerden daha fazla olduğunu gösterir.

Mevsimsellikten Arındırma nedir ve ManpowerGroup İstihdam Görünümü Araştırması'nda neden kullanılır?

Mevsimsellikten Arındırılma, araştırma verilerinin, yıl boyunca genellikle hava durumu değişiklikleri, geleneksel üretim döngüleri ve resmi tatiller gibi dışsal faktörlerin sonucu olarak meydana gelen işe alım dalgalanmalarının etkisi olmadan sunulmasını sağlayan istatistiksel bir süreçtir. Mevsimsel ayarlama, verilerdeki zirveleri düzleştirip çukurları yumuşatarak, altındaki istihdam eğilimlerini daha iyi gösterir ve ManpowerGroup İstihdam Görünümü Anketi sonuçlarının daha doğru bir şekilde temsil edilmesini sağlar.

Araştırmaya katılan şirketler nasıl seçilir?

İşverenler, temsil ettikleri şirket türlerine ve organizasyonlara göre seçilir. Amacımız, panelimizin her katılımcı ülkenin ulusal İşgücü pazarını temsil etmesini sağlamaktır. Bu nedenle, her ülkenin paneli, o ülkenin genel endüstri sektörleri ve organizasyon büyüklükleri dağılımına orantılı olarak oluşturulur.

Şirketlerde kimler ile görüşülür?

Röportaj yapmak için seçtiğimiz kişi, organizasyonlarındaki personel seviyeleri ve işe alım niyetleri hakkında iyi bir genel bakışa sahip olan biri olacaktır. Genellikle bu kişi, İK direktörü veya bir İK yöneticisi olur. Ancak, daha küçük organizasyonlarda bu kişi bir genel müdür veya hatta CEO olabilir.

İK Yaşam Döngüsünde ManpowerGroup Çözümleri



**İşgücü
Danışmanlığı ve
Analitiği**



**İşgücü
Yönetimi**



**Yetenek
Kaynağı**



**Kariyer
Yönetimi**



Kariyer Geçişi



**En İyi
Yetenekler
için Cazibe
Merkezi**



Daha fazla bilgi için www.manpower.com.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.