

 datassist

İşgücü: Mitler ve Gerçekler

Yönetim Ekiplerinin Yeniden
Düşünmesi Gereken
10 İşgücü Varsayımı

GİRİŞ • EXECUTIVE BRIEF

Neden bu rapor?

İşgücü yönetimi, son birkaç yılda iş dünyasının en hızlı değişen alanlarından biri haline geldi. Hiring freeze'ler, AI yatırımları, ücret baskısı, kritik rol tanımları ve workforce planning yaklaşımları; yöneticilerin uzun yıllardır kullandığı varsayımları geçersiz kılıyor.

Bu raporda, CEO, CHRO ve CFO'ların gündeminde sıkça yer alan **10 yaygın işgücü mitini** ele alıyor; her birini güncel araştırma verileriyle (SHRM, CIPD, Mercer, McKinsey, Deloitte, Gartner, ADP, Talent Strategy Group) karşılaştırıyoruz.

Amacımız, alışılmış varsayımları çürütmek değil; yöneticilere bu varsayımları yeniden test edebilecekleri bir **çerçeve** sunmak. Çünkü işgücü kararlarının çoğu, yanlış metriklere değil, doğru görünen ama eskimiş varsayımlara dayanıyor.

Bu rapor, varsayımları sorgulamak için yazıldı.

İşgücü yönetiminde en pahalı hatalar yanlış cevaplardan değil, yanlış sorulardan doğar. Her mit, yeniden düşünmeniz için bir davet.

MİT • 01/10

“Hiring freeze doğrudan tasarruf sağlar.”

GERÇEK

Hiring freeze kısa vadede bordro büyümesini yavaşlatabilir; ancak boş kalan rolün maliyeti çoğu zaman görünenden yüksektir. SHRM, vacancy cost'u ölçmek için ayrı bir hesaplama çerçevesi sunuyor; açık pozisyon maliyeti artık hesaplanabilir bir kayıp alanı olarak görülüyor. CIPD'nin 2024 araştırmasına göre pozisyon doldurmaya çalışan organizasyonların %64'ü aday çekmekte zorluk yaşadı. Rol kapanmıyorsa iş yükü bir yerlere dağılıyor, gecikme oluyor ya da geçici çözümler maliyet yaratıyor.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Hiring freeze, gelir, operasyon, müşteri teslimatı veya regülasyon riski taşıyan rollerde gerçek tasarruf değil, ertelenmiş maliyet üretebilir. CFO açısından soru “kaç kişiyi dondurduk?” değil, “hangi kapasiteyi görünmez şekilde kaybettik?” olmalı.

ÖNERİ

Tüm pozisyonları aynı kefeye koymak yerine, açık roller için **vacancy cost + kritik rol etkisi + backfill baskısı** temelli bir önceliklendirme modeli kurun.

01

MİT • 02/10

“Cost per hire düşüyorsa işe alım fonksiyonu daha verimli çalışıyordu.”

GERÇEK

Cost per hire yararlı bir metrik olsa da tek başına kaliteyi göstermez. CIPD'nin 2024 verisine göre medyan işe alım maliyeti senior manager/director seviyesinde £2.000, diğer çalışanlarda £1.500. Aynı rapor, ROI ölçümünde cost-per-hire kullanımının %49 seviyesine gerilediğini; yeni işe alınanların performansı, turnover'ı, vacancy cost ve attraction effectiveness gibi ölçümlerin de izlendiğini gösteriyor. Düşük acquisition cost, daha iyi işe alım anlamına gelmeyebilir.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Sadece işe alma maliyetini optimize eden şirketler, “ucuz ama geç” ya da “ucuz ama kalitesiz” işe alım yapıyor olabilir. CFO için doğru soru cost per hire değil, **cost per productive hire** olmalı.

ÖNERİ

Cost per hire'i tek başına raporlamayın; en azından **time to fill, first-year attrition, new-hire performance ve vacancy cost** ile birlikte okuyun.

02

MİT • 03/10

“İşgücü piyasası soğuduğunda ücret baskısı da doğal olarak ortadan kalkar.”

GERÇEK

Piyasa yavaşlasa da ücret baskısı biçim değiştirerek devam edebilir. ADP'ye göre Şubat 2026'da aynı işte kalan çalışanların yıllık ücret artışı %4,5, iş değiştirenlerde ise %6,3 oldu. Mercer'in 2026 planlama verileri ücret bütçelerinin yaklaşık %3,1 merit ve %3,5 total increase düzeyine oturduğunu gösteriyor. Geniş tabanlı ücret enflasyonu sakinleşse de salary compression, kritik beceri primi ve ücret adaleti baskısı bitmiyor.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Piyasa serinlediğinde bile ücret yönetimi kolaylaşmaz; “herkese zam” mantığından “kime, neden, ne kadar?” sorusuna geçilir. CFO için risk, toplam artış oranından çok ücret yapısındaki bozulmadır.

ÖNERİ

Yıllık ücret bütçesini tek veri gibi yönetmeyin; **pazar rekabetçiliği, kritik beceri primi ve iç ücret dengesi** için ayrı izleme katmanları oluşturun.

03

MİT • 04/10

“İşgücü maliyeti en iyi toplam bordro büyüklüğüne bakılarak yönetilir.”

GERÇEK

Toplam bordro maliyeti gösterir; ama bu maliyetin nasıl deploy edildiğini göstermez. McKinsey, tarihsel olarak birçok şirketin yeteneği verimlilik yaratacak bir yatırım yerine minimize edilmesi gereken bir işletme maliyeti gibi gördüğünü vurguluyor. Deloitte ise çalışanların günlük zamanının %41'inin değer yaratmayan işlerde geçtiğini belirtiyor. Bordro sadece “ne kadar harcadığınızı” gösterir; o harcamayla ne kadar gerçek kapasite ürettiğinizi göstermez.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Aynı bordro büyüklüğüne sahip iki şirketin verimliliği çok farklı olabilir. Doğru yaklaşım, toplam bordroyu değil; **rol bazlı maliyet dağılımını, düşük değerli iş yükünü ve kapasite kullanımını** birlikte okumaktır.

ÖNERİ

Bordro raporunu tek başına kullanmayın; onu **role family, management layer, overtime, non-value-added work ve output** verileriyle birleştiren bir workforce cost dashboard'a çevirin.

04

MIT • 05/10

“Workforce planning yıllık bütçe döneminde yapılan bir İK egzersizidir.”

GERÇEK

Stratejik workforce planning artık klasik headcount planından daha geniş bir alan. McKinsey'e göre S&P; 500 içinde “return on talent” konusunda güçlü şirketler, medyan firmaya kıyasla %300 daha fazla revenue per employee üretebiliyor. Bu şirketler yeteneği finansal sermaye kadar disiplinli yönetiyor. Mesele “kaç kişi lazım?” değil; hangi kapasite, hangi beceri, hangi rol kombinasyonu büyümeyi gerçekten taşıyor sorusu.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Workforce planning'i yalnızca İK takviminin parçası olarak gören şirketler, insan sermayesini stratejik yatırım alanı olarak yönetemiyor. CFO açısından bu konu bütçe değil, doğrudan **capital allocation** meselesi.

ÖNERİ

Workforce planning'i HR sunumundan çıkarıp **finans, iş birimleri ve teknoloji** ile ortak yürüyen bir senaryo planlama disiplinine dönüştürün.

05

MİT • 06/10

“Verimlilik sorunu olduğunda ilk bakılması gereken şey headcount'tur.”

GERÇEK

Verimlilik sorunu her zaman fazla insan sorunu değildir; çoğu zaman fazla sürtünme sorunudur. Deloitte'in 2025 araştırmasına göre çalışanlar zamanlarının %41'ini değer yaratmayan işlere harcadıklarını söylüyor. Çalışanların yaklaşık üçte biri işin en görünür olanını, en değerli olanına tercih ettiğini belirtiyor. Organizasyon içinde görünürlük, koordinasyon ve onay kültürü kötü tasarlandıysa, daha az insanla da verimsiz olmak mümkün.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Headcount azaltımı bazen semptomu hedef alır, nedeni değil. CFO açısından daha doğru soru “kaç kişi fazla?” değil, **kaç saat yanlış işe gidiyor?** olmalı.

ÖNERİ

Verimlilik programlarını yalnızca kadro sayısı üzerinden değil, **rework, meeting load, approval cycle, visible-but-low-value work** gibi sürtünme metrikleri üzerinden tasarlayın.

06

MIT • 07/10

“Kritik roller sadece üst yönetim ve gelir getiren fonksiyonlarda bulunur.”

GERÇEK

Kritik rol, unvanla değil kurumsal etkiyle tanımlanır. Talent Strategy Group'un 2025 Critical Roles araştırmasına göre şirketlerin %80'i kritik rolleri “stratejik ya da değer yaratma hedeflerini orantısız biçimde etkileyen roller” olarak tanımlıyor; %78'i ise “gelir, operasyon veya risk üzerinde anında ve belirgin etkisi olan roller” kriterini kullanıyor. Operasyon, compliance, veri, süreç veya müşteri sürekliliği taşıyan roller de aynı derecede kritik olabilir.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Kritik rolü hiyerarşiyle eşitleyen şirketler, düşük görünürlüklü ama yüksek sistem etkili pozisyonları gözden geçirir. CFO için bu, riskin yanlış yerde ölçülmesi demektir.

ÖNERİ

Kritik rol tanımını unvana göre değil, **gelir etkisi + operasyon etkisi + risk etkisi + ikame zorluğu** matrisine göre yapın.

07

MİT • 08/10

“Çevik organizasyon olmak için mümkün olduğunca sürekli değişmek gerekir.”

GERÇEK

Sürekli değişim her zaman çeviklik yaratmaz; bazen yalnızca belirsizlik ve yorgunluk üretir. Deloitte'in 2025 Global Human Capital Trends bulgularına göre organizasyonların %72'si çeviklik ile istikrar dengesinin önemli olduğunu kabul ediyor; ancak sadece %39'u bu konuda anlamlı bir şey yaptığını söylüyor. Kurumlar çevikliğin önemini biliyor, ama bunu çalışan için taşınabilir hale getiren yapısal sabitleri kurmakta zorlanıyor.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

Sürekli reorganizasyon, hızlılık değil dikkat dağınıklığı yaratabilir. Bunun bedeli yalnızca kültürel değil; **execution kaybı, yönetici tükenmesi ve öncelik dağılması**dır.

ÖNERİ

“Değişim” hedefi koymak yerine, çalışan için hangi alanların sabit kalacağını da tasarlayın: **karar hakları, rol sınırları, öncelik mantığı ve performans ölçütleri**.

08

MIT • 09/10

“AI'nin finans açısından en büyük değeri kısa vadeli personel azaltımıdır.”

GERÇEK

CFO gündeminde AI maliyet optimizasyonu ile birlikte anılıyor; ancak kısa vadeli headcount reduction, AI'nin en güvenilir değer hikâyesi değil. Gartner'ın 2026 CFO araştırmasına göre CFO'ların öncelikleri arasında cost optimization öne çıkıyor; buna rağmen yalnızca %36'sı AI etkisini yönlendirme konusunda kendine güveniyor. Gartner, CFO'ların AI'nin workforce productivity ve headcount üzerindeki etkisine dair beklentilerini sınırlamaları gerektiğini söylüyor.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

AI'yi sadece personel azaltma teziyle yöneten şirketler, **süreç yeniden tasarımı, veri kalitesi ve iş akışı entegrasyonu** gibi asıl değer alanlarını ıskalar. Doğru soru “kaç kişiyi azaltır?” değil, hangi işi daha iyi, daha hızlı ve daha düşük hata ile yaptırır?

ÖNERİ

AI iş vakalarını önce **cycle time, error rate, forecast quality, rework reduction** gibi metriklerle test edin; headcount etkisini ilk değil, ikinci kademe sonuç olarak ele alın.

09

MIT • 10/10

“AI'ye yatırım yapan şirketler kısa sürede verimlilik kazanır.”

GERÇEK

AI yatırımı ile AI olgunluğu aynı şey değil. McKinsey'e göre şirketlerin neredeyse tamamı AI'ye yatırım yapıyor; önümüzdeki üç yılda %92'si yatırımı artırmayı planlıyor. Buna karşın yalnızca %1'i kendisini AI deployment açısından “mature” görüyor. McKinsey, AI'yi ölçeklemenin önündeki en büyük engelin çalışanlar değil liderler olduğunu söylüyor. Bütçe ayırmak ile iş akışına gerçek verimlilik gömmek arasında ciddi bir boşluk var.

İŞVEREN İÇİN ANLAMI

AI'ye yatırım yapmak bugün farklılaştırıcı değil; **iş akışına, karar mekanizmasına ve yönetim modeline** yerleştirebilmek farklılaştırıcı. Risk, harcamanın teknoloji gibi görünmesi ama getirinin süreç değişimi gerektirmesidir.

ÖNERİ

AI programlarını yalnızca kullanım oranıyla değil, **workflow adoption, decision augmentation, margin impact ve time-to-value** metrikleriyle yönetin.

10

SONUÇ • 10 MİT, 10 SORU

Doğru cevaplar değil, doğru sorular kazanır.

Bu raporda ele aldığımız 10 mit, işgücü yönetimini bir hesap tablosu egzersizinden çıkarıp stratejik bir karar disiplinine dönüştürmek için bir başlangıç noktası. Her birinin altında yatan ortak mesaj basit: İnsanı maliyet kalemi olarak değil, kapasite kaynağı olarak yönetmek.

İşgücü stratejinizi yeniden test edin.

Datassist olarak bordro, İK ve workforce analytics çözümlerimizle şirketlerin bu varsayımları veriyle test etmesine yardımcı oluyoruz.

datassist.com

• info@datassist.com

 datassist

İşgücü: Mitler ve Gerçekler

Yönetim Ekiplerinin Yeniden
Düşünmesi Gereken
10 İşgücü Varsayımı