NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

İş Gücü “Mahvolmadı”... Eğitim Altyapısı Ortadan Kaldırıldı!

Heather Grizzle · July 12, 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

İçindekiler

1. Kurumlar Deneyimi Nasıl Üretirdi
2. Otomasyon, Gelişim Basamaklarını Ortadan Kaldırıyor
3. Verimlilik, Dayanıklılıkla Aynı Şey Değildir
4. İş Gücü Bir Maliyet Merkezi Değil, Bir Ekosistemdir
5. Ortadan Kaldırılan Mimariyi Yeniden İnşa Etmek

Son birkaç yıldır yöneticiler, yorumcular ve medya panelleri aynı yorgun anlatıyı defalarca tekrarlıyor. İşçilerin güya motivasyonu azalmış durumda. Genç nesillerin dayanıklılığının daha az olduğu iddia ediliyor. Kimse artık çalışmak istemiyormuş. Yeni işe alınanlar yetersiz hazırlanmış, deneyimsiz, teknolojiye bağımlı, sosyal açıdan kopuk ve sürekli rehberlik olmadan profesyonel ortamlarda işlev göremeyecek kişiler olarak tanımlanıyor.

Bu konuşma o kadar tekrarlayan bir hal aldı ki artık neredeyse kabul edilmiş bir gerçek gibi işliyor.

Ama bunun altındaki gerçeklik çok daha rahatsız edici.

Modern iş gücü aniden ve topluca yetersiz hale gelmedi. Kurumlar, nitelikli işçiler yaratan sistemleri on yıllar boyunca sistematik olarak ortadan kaldırdı.

Birçok şirket, şimdi “deneyimli çalışanlar” hakkında nostaljik bir şekilde konuşurken, aynı zamanda tarihsel olarak deneyimi üreten koşulları da ortadan kaldırıyor.

Bu çelişki, mevcut iş gücü krizinin tam merkezinde yer alıyor.

Kurumlar Deneyimi Nasıl Üretirdi

On yıllar boyunca büyük kurumlar, dile getirilmeyen bir anlayışla işledi. Giriş seviyesi işler her zaman verimli değildi. Kıdemsiz çalışanlar daha yavaştı. Eğitim zaman gerektiriyordu. Mentorluk iş gücü saatlerini tüketiyordu. Deneyimli personel, bilgiyi gözlem, düzeltme, tekrar ve maruz kalma yoluyla aşağıya aktarıyordu. Kurumlar yetkinlik gelişimine yatırım yapıyordu çünkü uzmanlığın bir üniversite diplomasından veya bir iş ilanından kendiliğinden ortaya çıkmadığını biliyorlardı.

Sonra kurumsal dünyada hiper-optimizasyona doğru uzun bir dönüşüm başladı.

Eğitim departmanları, anında çeyreklik getiri sağlamadıkları için küçültüldü. Mentorluk yapıları sessizce ortadan kayboldu. Çıraklık tarzı gelişim birçok sektörden tamamen silindi. Kıdemsiz personel kadroları küçüldü. Ekipler gittikçe daha sade hale geldi, öyle ki öğrenme eğrileri için operasyonel bir boşluk kalmadı. Şirketler giderek işçilerin tamamen hazır, anında üretken ve karmaşık sistemleri ilk günden işletebilecek şekilde gelmesini beklemeye başladı.

Aynı zamanda, kurumlar iş gücü hazırlığının maliyetini üniversitelere, sertifika programlarına, ücretsiz stajlara ve işçilerin kendilerine dışsallaştırdı.

Şimdi aynı kurumların birçoğu, bu hattın kırıldığına şaşırmış görünüyor.

Buradaki ironiyi görmezden gelmek zor.

Bir işveren nesli, kimlik bilgisi beklentilerini artırırken aynı zamanda gelişim altyapısını ortadan kaldırmak için yıllar harcadı. İşçilere derece almaları, sertifikalar biriktirmeleri, kişisel marka oluşturmaları, sürekli beceri geliştirmeleri ve bir şekilde tüm profesyonel riski bireysel olarak üstlenmeleri söylendi. Bu arada, birçok kurum profesyonel yeteneğin zaman içinde gerçekten olgunlaşabileceği ortamlar olarak işlev görmeyi bıraktı.

Sonuç, “deneyimli işe alımlara” giderek daha bağımlı hale gelirken, deneyimin gerçekçi bir şekilde kazanılabileceği yolları giderek azaltan bir iş gücü piyasasıdır.

Otomasyon, Gelişim Basamaklarını Ortadan Kaldırıyor

Yapay zekâ şimdi bu yapısal sorunu hızlandırıyor.

Şu anda otomatikleştirilen görevlerin çoğu asla sadece “düşük seviyeli iş” değildi. Bunlar gelişimsel işlerdi. İdari koordinasyon, taslak hazırlama, planlama, giriş seviyesi analiz, transkripsiyon, özetleme, müşteri etkileşimi, araştırma desteği ve operasyonel destek rolleri tarihsel olarak profesyonel eğitim zeminleri olarak işlev gördü. İşçiler bu ortamlarda tekrar yoluyla kurumsal davranışı, iletişim normlarını, yükseltme kalıplarını, iş akışı yönetimini, risk tanımayı ve operasyonel yargıyı öğrendi.

Kurumlar, bu işlevleri çok hızlı bir şekilde ortadan kaldırmanın tehlikesini genellikle yanlış anlıyor.

Şirketler, yetkinlik hatlarını yeniden tasarlamadan önce gelişimsel işi otomatikleştirdiğinde, sadece çalışan sayısını azaltmakla kalmıyorlar. Gelecekteki uzmanlığın yetiştirildiği mekanizmaları kesme riskini de alıyorlar.

Bu, gecikmiş bir istikrarsızlık sorunu yaratır.

Deneyimli işçiler emekli oluyor. Kurumsal bilgi aşınıyor. Giriş seviyesi maruziyet ortadan kayboluyor. Orta seviye ardıllık zayıflıyor. Operasyonel kırılganlık arka planda sessizce artıyor; ta ki kurumlar aniden kontrol panellerinin, otomasyon katmanlarının veya yapay zekâ çıktılarının ötesinde sistemlerin nasıl gerçekten işlediğini anlayan yeterli sayıda insana sahip olmadıklarını fark edene kadar.

Bu noktada sorun artık bir işe alım sorunu değildir. Kurumlar, kararların arkasındaki mantığı, süreçlerin arkasındaki tarihsel bağlamı veya sistemler beklenmedik şekilde başarısız olduğunda gereken acil durum davranışlarını daha az çalışanın anladığı operasyonel ortamlarla karşı karşıya kalmaya başlar. Ekipler, kendileri de tükenmişliğe, emekliliğe veya ayrılığa yaklaşan, küçülen sayıda kıdemli çalışan tarafından taşınan parçalı kurumsal hafızaya giderek daha bağımlı hale gelir. Sorun yavaşça büyür, ta ki bir kesinti meydana gelene ve liderlik, birçok operasyonel varsayımın hiçbir zaman resmi olarak belgelenmemiş veya aktarılmamış görünmez insan uzmanlığı tarafından bir arada tutulduğunu keşfedene kadar.

Verimlilik, Dayanıklılıkla Aynı Şey Değildir

İşte burada iş gücü konuşması, yönetişim ve kurumsal dayanıklılıkla doğrudan çarpışmaya başlıyor.

Finansal verimlilik ve

kurumsal dayanıklılık her zaman aynı şey değildir.

Bir şirket, iş gücü maliyetlerini agresif bir şekilde azaltabilir, idari işin büyük bölümünü otomatikleştirebilir ve yine de yüzeyin altında yapısal olarak zayıflayabilir. Finansal verimlilik ve kurumsal dayanıklılık her zaman aynı şey değildir. Özellikle sağlık hizmetleri, kamu yönetimi, engellilik hizmetleri, eğitim, lojistik ve uyumluluk ağırlıklı ortamlar gibi birçok sektörde, kurumlar artık modern tarihin herhangi bir başka döneminden daha ince personel yapılarıyla, daha fazla teknolojik bağımlılıkla ve daha az gelişimsel yedeklilikle faaliyet gösteriyor. Birçok kurum, ekipler, departmanlar veya hizmet sistemleri genelinde zincirleme başarısızlıklar yaratmadan büyük bir kesintiyi absorbe edecek yeterli operasyonel boşluğa artık sahip değil.

Yapay zekâ bu gerilimi hızlandırıyor çünkü liderlik konuşmaları genellikle yetkinlik sürekliliği yerine üretkenlik kazanımları etrafında odaklanmaya devam ediyor. Kamusal çerçeveleme, yapay zekânın görevleri daha hızlı, daha ucuz veya daha büyük ölçekte gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine odaklanma eğilimindedir. Kurumların aynı zamanda geleceğin uzmanlarını, geleceğin yöneticilerini, geleceğin analistlerini, geleceğin koordinatörlerini ve geleceğin karar vericilerini üreten gelişimsel ekosistemleri aşındırıp aşındırmadığına çok daha az dikkat edilmektedir. Kıdemli uzmanlığın altındaki her gelişim basamağı kısa vadeli optimizasyon uğruna kademeli olarak kaldırılırsa, bir iş gücü ekosistemi kendini süresiz olarak sürdüremez.

Bu, mevcut yapay zekâ benimseme döngüsündeki en büyük yapısal kör noktalardan biridir.

İş Gücü Bir Maliyet Merkezi Değil, Bir Ekosistemdir

Birçok kurum, otomasyona sanki iş gücü öncelikle bir maliyet merkezi olarak varmış gibi yaklaşıyor; uzun vadeli bir kurumsal yetkinlik sistemi olarak değil. Bu ayrım son derece önemlidir. Bir iş gücü, basitçe izole görevleri yerine getiren, birbirinin yerine geçebilir işçilerin bir koleksiyonu değildir. Sağlıklı iş gücü sistemleri tarihsel olarak, yeni çalışanların zaman içinde giderek daha karmaşık sorumluluklara katılım, tekrar, gözlem, başarısızlık, mentorluk ve maruz kalma yoluyla operasyonel bilgiyi kademeli olarak özümsediği katmanlı ekosistemler gibi işlev gördü.

Bu gelişimsel katmanlar ortadan kalktığında, kurumlar yalnızca çalışan sayısını kaybetmez. Ardıllık yollarını kaybederler. Sürekliliği kaybederler. Uyum kapasitesini

kaybederler. Kurumların istikrarsızlığa, teknolojik kesintiye, düzenleyici değişikliklere, ekonomik gerilemelere veya liderlik değişimlerine hayatta kalmasını sağlayan insan yedekliliğini kaybederler.

Yine de kamusal konuşmanın çoğu, bu dinamikleri genç işçilerin disiplin, hırs veya profesyonellikten yoksun olduğuna dair basit kültürel şikayetlere indirgemeye devam ediyor. Bu anlatılar duygusal olarak kullanışlıdır çünkü sorumluluğu neredeyse tamamen bireylere yüklerken, iş gücü ortamını birkaç on yıl boyunca yeniden şekillendiren kurumsal kararların incelenmesinden kaçınır.

> **KULLANIŞLI ANLATI**
>
> İşçileri suçlamak, birçok kurumun iş gücü oluşumuna anlamlı bir şekilde yatırım yapmayı bıraktığını kabul etmekten daha kolaydır.

Ortadan Kaldırılan Mimariyi Yeniden İnşa Etmek

İş gücü istikrarının geleceği yalnızca yapay zekânın gelişmişliği, otomasyonun ölçeği veya teknolojik hızlanma tarafından belirlenmeyecek. Bu, kurumların, teknolojinin tek başına kendi ortadan kaldırdıkları gelişim mimarisinin yerini alabileceğini varsaymak yerine, hızla gelişen teknolojiyle birlikte insan uzmanlığını geliştirebilecek sistemleri yeniden inşa etmeye istekli olup olmadıklarına büyük ölçüde bağlı olacak.

Bu yeniden inşa süreci, kurumların modern ortamlarda iş gücü gelişiminin gerçekte ne anlama geldiğini temelden yeniden düşünmelerini muhtemelen gerektirecektir. Marka dili olarak değil. İşe alım pazarlaması olarak değil. Kurumsal değer beyanlarına eklenmiş motivasyonel retorik olarak değil. Kurumlar sonunda mentorluk sistemlerini, kurumsal bilgi aktarımını, çıraklık yapılarını, operasyonel çapraz eğitimi ve gelişimsel iş maruziyetini, uzun vadeli dayanıklılığa, yönetişim olgunluğuna ve kurumsal hayatta kalmaya doğrudan bağlı temel altyapı yatırımları olarak ele almak zorunda kalabilir.

Çünkü rahatsız edici gerçek şu ki, beceri oluşumu her zaman bir altyapı olmuştur; kurumlar bunu bu şekilde muhasebeleştirmeyi bıraksa bile. Kurumsal hafıza altyapıdır. Gelişimsel yedeklilik altyapıdır. İnsan mentorluğu altyapıdır. Yetkinlik hatları altyapıdır. Operasyonel süreklilik, bu sistemlerin uzun süreler boyunca doğru

şekilde işlemesine bağlıdır; çoğu zaman görünmez bir şekilde ve anında ölçülebilir bir getiri olmadan.

Ve toplumlar arka planda sessizce temel altyapıyı on yıllar boyunca ortadan kaldırdığında, sonunda ortaya çıkan istikrarsızlığı, istikrarı üretmekten sorumlu ortamların zamanla sistematik olarak zayıflatıldığını fark etmek yerine, insanların kendilerinin temelden değiştiğine dair bir kanıt olarak yanlış yorumlamaya başlarlar.

> **TİPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Nasıl alıntılanır

Grizzle, H. M. (2026, July 12). İş Gücü “Mahvolmadı”... Eğitim Altyapısı Ortadan Kaldırıldı!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369