NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

İşgücü Bir Yatırım Portföyüdür. Çoğu Kuruluş Getirisini Kanıtlayamaz.

Heather Grizzle · July 24, 2026

İş gücü programları, çoğu kuruluşun taşıdığı en büyük tekrarlayan yatırımdır ve en az titiz şekilde kanıtlanmış olanıdır. ROI, muhasebe değil yönetişim meselesidir.

İçindekiler

1. ROI, Bir Muhasebe Çıktısı Değil, Bir Kanıt Aracıdır
2. Kanıt, Son Rakamı Değil, Tam Zinciri Gerektirir
3. Şeffaflık Bir Güven Kararıdır
4. Standart Yükseliyor
5. Kaynakça

İnsan Sermayesi ve Kurumsal Yönetişime Işık Tutmak

Bordro, yan haklar, eğitim, teşvikler, işe alım, işe adaptasyon, uyum düzenlemeleri ve elde tutma, bir kuruluşun taşıdığı en büyük tekrarlayan harcama kalemini oluşturur. Bunlar aynı zamanda, çarpıcı bir tutarlılıkla, en az titizlikle belgelenen harcamalardır. Sermaye projeleri değerlendirilir, tedarikçi sözleşmeleri denetlenir ve teknoloji satın alımları giderek artan bir tedarik incelemesine tabi tutulur. İnsan sermayesi yatırımları ise sıklıkla sezgi, benzer kuruluşlarla kıyaslama veya insana yatırım yapmanın getiri sağladığına dair makul ama doğrulanmamış bir inanç temelinde onaylanır. Bu inanç genellikle doğrudur. Ancak neredeyse hiçbir zaman dış incelemeye dayanabilecek bir biçimde belgelenmez.

Bu, insan sermayesi yönetiminin merkezinde yer alan yönetişim sorunudur. Bir baş insan kaynakları sorumlusunun karşı karşıya olduğu soru, bir işgücü programının tasarruf sağlayıp sağlamadığı değildir. Soru, kuruluşun elinde, bu tasarrufların piyasa koşullarından, mevsimsel değişkenlikten, işgücü bileşiminden, eşzamanlı

girişimlerden ya da rastlantıdan değil, doğrudan müdahaleden kaynaklandığını gösterecek yeterli kanıt bulunup bulunmadığıdır. Bu ayrım, finansal raporlamayı kurumsal güvenceden ayırır ve insan sermayesi fonksiyonunun kısılması gereken bir maliyet merkezi olarak mı yoksa savunulabilir bir performans kaydına sahip, yönetişime tabi bir yatırım portföyü olarak mı ele alınacağını belirler.

ROI, Bir Muhasebe Çıktısı Değil, Bir Kanıt Aracıdır

Yatırım getirisi geleneksel olarak program faydalarını program maliyetleriyle karşılaştıran finansal bir hesaplama olarak sunulmuştur. Bu aritmetik faydalıdır ama yetersizdir. Doğru uygulandığında ROI, bir kuruluşun bir kararı gerekçelendirmesine, tüketilen kaynaklara ilişkin hesap verebilirliği göstermesine ve gelecekteki sermayeyi varsayımlar yerine ölçülmüş sonuçlar temelinde tahsis etmesine imkân tanıyan bir kanıt çerçevesi olarak işlev görür. Bu şekilde anlaşıldığında ROI, bir program raporunun kapanış satırı değildir. Programın en başından itibaren içinde tasarlandığı yönetişim mimarisidir.

ROI Institute tarafından yayımlanan ve bir çelik üretim ortamındaki bir iş güvenliği teşvik programını inceleyen bir vaka çalışması, geleneksel yaklaşımın hem değerini hem de sınırlarını göstermektedir. Yıllık dört yüz bin dolara yaklaşan kaza maliyetleriyle karşı karşıya kalan yönetim, kuruluşun eksikliğinin güvenlik politikaları ya da güvenlik eğitimi olmadığını tespit etti. Sorun uyumdan kaynaklanıyordu: mevcut prosedürler anlaşılıyordu ama tutarsız biçimde uygulanıyordu. Zaten kurallarla dolup taşan bir ortama yeni kurallar eklemek yerine kuruluş, bilgiye değil uyuma odaklanan davranışsal bir teşvik programı uyguladı.

Bu teşhis aşaması, tüm süreç içindeki en belirleyici andır ve bu finansal değil, insan sermayesine dair bir yargıdır. Kuruluş, aslında ne tür bir sorunla karşı karşıya olduğunu sorguladı. Eğitim eksiklikleri, politika tasarımı, iş akışı yapısı, denetim uygulamaları, iletişim engelleri, personel seviyeleri, teşvik uyumsuzluğu ve operasyonel kültür, benzer yüzeysel belirtiler üretir ve tamamen farklı müdahaleler gerektirir. Bir denetim sorununu eğitim sorunu olarak yanlış teşhis eden bir kuruluş eğitim satın alır, kalıcı bir değişim gözlemlemez ve işgücünün engel olduğu sonucuna varır. Bu nedenle kök neden analizi, program tasarımından önceki önsel bir nezaket adımı değildir. Sonraki her ROI iddiasının dayandığı koşuldur, çünkü yanlış tanımlanmış bir sorun üzerinden hesaplanan bir sayı, yanlış şeyi tam da kesinlikle ölçer.

Amerikan Kızılhaçı'nda Kalite Güvencesi Sorun Yönetimi alanındaki çalışmam sırasında, tekrarlayan kalite bulguları bireysel çalışan performansına ilişkin varsayımlar yoluyla değil, yapılandırılmış kök neden analizi yoluyla ele alınıyordu. Amaç hiçbir zaman yalnızca düzenleyici bulgu sayısını azaltmak değildi. Amaç, bulguların neden ortaya çıktığını anlamak, bunları üreten sistemik etkenleri belirlemek ve zaman içinde nesnel olarak değerlendirilebilecek müdahaleler uygulamaktı. Aynı disiplin, personel devri, devamsızlık, şikâyet hacmi, işe adaptasyon başarısızlığı, erişilebilirlik aksaklıkları ve kuruluşların alışkanlık hâlinde belirtiye en yakın kişilere atfettiği diğer her örüntü için de geçerlidir.

> Yanlış tanımlanmış bir sorun üzerinden hesaplanan bir sayı, yanlış şeyi tam da kesinlikle ölçer.

Kanıt, Son Rakamı Değil, Tam Zinciri Gerektirir

Güvenilir insan sermayesi kanıtı, tek bir noktada yakalanmaz, bir zincir boyunca inşa edilir. Çalışan tepkisi, öğrenme kazanımı, gerçek iş ortamındaki davranışsal uygulama, operasyonel performans, finansal etki ve kurumsal sonuçlar birbirine bağlı ölçütler olarak işlev görür. Sürdürülebilir davranışsal değişim kanıtıyla desteklenmeyen olumlu bir finansal sonuç, bir kuruluşa bir şeyin iyileştiğini söyler, ama programının bu iyileşmeye neden olduğunu söylemez. Tersine, davranışta hiçbir zaman görülmeyen güçlü öğrenme sonuçları, program içeriğinde değil, denetimde, iş yükünde, araçlarda veya teşvik yapısında konumlanmış bir aktarım başarısızlığına işaret eder. Zincir her iki yönde de teşhis edicidir; bu yüzden yalnızca uç noktaları ölçen kuruluşlar kendi sonuçlarını açıklama yetisini kaybeder.

Ortaya çıkan herhangi bir rakamın güvenilirliği aynı zamanda maliyet tarafının dürüstlüğüne de bağlıdır. Doğrudan program giderlerini kaydetmek nispeten kolaydır. Dolaylı maliyetler ise sonuçları maddi olarak şekillendirirken görünmez kalır: yönetim gözetimi, operasyonlardan saptırılan denetim zamanı, iletişim geliştirme, erişilebilirlik düzenlemeleri, teknoloji uygulaması, idari destek, iş akışı aksaması ve katılımın kendisinin emdiği üretkenlik. Bunların göz ardı edilmesi, program değerini sürekli olarak abartır ve sürdürülebilir performansın aslında neyi

gerektirdiğini olduğundan az gösterir; bu da yetersiz finanse edilmiş ikinci yıl bütçelerine ve program çürümesi görünümüne yol açar.

Karşılıklı ihmal daha da büyüktür. Kuruluşlar, etkisiz insan sermayesi uygulamasının kendilerine maliyetini nadiren sayısallaştırır. Yaralanma, devamsızlık, personel devri ve yerine ikame bulma, kaybedilen kurumsal bilgi, düzenleyici inceleme, şikâyet ve dava riski, bozulan moral, operasyonel gecikme, itibar zedelenmesi ve azalan içsel güven, standart muhasebe raporlarında nadiren görünen önemli finansal sonuçlar doğurur. Yönetişim bu maliyetlerin tam olarak adlandırılmasını gerektirir, çünkü görünmezlikleri stratejik kararları çarpıtır. Kendi bütçesine göre değerlendirilen bir elde tutma programı pahalı görünür. Önlediği ayrılmaların tam yüklü maliyetine göre değerlendirildiğinde ise genellikle kuruluşun o yıl yaptığı en iyi yatırımlardan biri gibi görünür.

Şeffaflık Bir Güven Kararıdır

Çelik üretimi vakasında yönetim, çalışanların bu girişimi bir güvenlik etiketi taşıyan maliyet azaltma çabası olarak okuyacağından endişe ederek ROI hesaplamasını çalışanlara açıklamamayı tercih etti. Bu endişe meşrudur ve verilen karar incelemeyi hak eder. Analizi saklamak, programı kısa vadede korur ama kalıcı bir şeyden taviz verir: finansal mantık ile çalışan çıkarının karşıt olduğu önermesini tartışmak yerine kabul etmiş olur.

İnsan sermayesi yönetişimi tam olarak bu alanda işler. İşgücü programları, aynı zamanda ölçüm aracı da olan insanlar üzerinde uygulanır ve bu kişilerin kuruluşun niyetlerine dair yorumu, ölçülen sonuçları doğrudan etkiler. Kötü yönetilen bir açıklama kuşkuculuğu doğrular. İyi yönetilen bir açıklama ise kuruluşun taahhütlerinin gerçekten işe yarayıp yaramadığını takip ettiğini, kaynakların varsayım yerine gerekçeyle tahsis edildiğini ve paylaşılan sonuçların hedef olduğunu gösterir. Bir girişimin hem kendi çalışma koşullarını hem de kuruluşun sürdürülebilirliğini nasıl iyileştirdiğini anlayan çalışanların, girişimin bağlı olduğu davranışları sürdürmek için çok daha fazla nedeni vardır. İletişim stratejisi kanıt meselesine bitişik bir konu değildir. Onun bir parçasıdır.

Standart Yükseliyor

Yöneticiler, yönetim kurulları, düzenleyiciler, sigortacılar, denetçiler, fon sağlayıcılar ve giderek çalışanların kendileri, kurumsal kararların güvenilir kanıtlara dayanmasını beklemektedir. İnsan sermayesi raporlama gereklilikleri, işgücü açıklama beklentileri ve işe alım, çizelgeleme, performans değerlendirme ve işgücü analitiğinde algoritmik araçların artan kullanımı hepsi aynı yönde baskı yaratmaktadır. Ölçülebilir değer gösteremeyen programlar, ne kadar iyi niyetli olurlarsa olsunlar giderek savunulması zor hâle gelir ve talep üzerine kanıt üretemeyen insan sermayesi fonksiyonları, bütçelerinin hiçbir kanıta sahip olmayan kişiler tarafından karara bağlandığını görür.

Kuruluşlar istihdam yaşam döngüsü içinde yapay zekâ benimsedikçe baskı yoğunlaşır. Bir tedarikçi sistemi adayları elediğinde, uyum düzenlemelerini yönlendirdiğinde, performansı puanladığında ya da vardiyaları tahsis ettiğinde, kuruluş insan sermayesi operasyonuna bir karar aracı dahil etmiş ve bu aracın yaptıklarının sorumluluğunu devralmış olur. Kanıt disiplini, yukarıda tarif edilenle aynıdır. Bu araç gerçekte hangi sorunu çözmek için satın alındı, bu sorunu çözdüğünü hangi kanıt gösteriyor, oluşturduğu gözetim ve düzeltme dahil maliyeti nedir ve bu aracın görünürlüğü olmayan işgücüne dağılan başarısızlık maliyeti nedir?

> **BELİRLEYİCİ TEST**
>
> Kuruluşlar yalnızca bir işgücü programının ölçülebilir finansal getiri sağlayıp sağlamadığını değil, bu getirinin güvenilir kanıtlarla, şeffaf bir metodolojiyle ve dış incelemeye dayanabilecek bir yönetişim uygulamasıyla desteklenip desteklenmediğini de sormalıdır.

Novara Consulting Group'ta ROI'yi bir performans iddiası olarak değil, kurumsal güvencenin bir bileşeni olarak ele alıyoruz. Kuruluşlar yalnızca bir işgücü programının ölçülebilir finansal getiri sağlayıp sağlamadığını değil, bu getirinin güvenilir kanıtlarla, şeffaf bir metodolojiyle ve dış incelemeye dayanabilecek bir yönetişim uygulamasıyla desteklenip desteklenmediğini de sormalıdır. İnsan sermayesi yatırımı kanıta dayalı olarak yönetildiğinde kuruluşlar daha iyi kararlar alır, kaynakları daha savunulabilir biçimde tahsis eder ve sonraki her işgücü girişiminin dayandığı içsel güveni inşa eder. Güveni tesis eden iyimserlik değil, kanıttır.

Kaynakça

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

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 24). İşgücü Bir Yatırım Portföyüdür. Çoğu Kuruluş Getirisini Kanıtlayamaz.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351