NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/.

Karar Değişkenliği ve İşgücü Maliyetinin Yanlış Fiyatlandırılması

Heather Grizzle · February 1, 2026

İşgücü maliyetinin görünen kısmı, çalışan sayısında yapılan kesintilerle azaltılır. Ancak amirlerin tutarsız kararlarından kaynaklanan gizli maliyet, hem personel devir hızını hem de hukuki riski artırır.

İçindekiler

1. Üreticiyi Bulmak
2. Personel Azaltmanın Sonucu
3. Otomasyon Sorunu Büyütür
4. Düzeltici Çalışma
5. Dürüstçe İddia Edilebilecekler
6. Doğru Tanımlanmış Verimlilik

Standart verimlilik müdahalesi personel sayısını azaltır ve bunu stratejiyle pek ilgisi olmayan bir nedenle yapar. Personel sayısı, muhasebe sisteminin gerçekten görebildiği işgücü maliyeti kısmıdır. Maaşlar, yan haklar, fazla mesai saatleri, ajans harcamaları ve kıdem tazminatları, finans fonksiyonunun modelleyebileceği, tahmin edebileceği ve kesebileceği kalemlere dönüşür. İşgücü içindeki tutarsız karar almanın yarattığı maliyetler ise hiçbir kalemde görünmez. Bunlar daha sonra ve parçalara ayrılmış şekilde ortaya çıkar: yerine işe alım, boş pozisyon gecikmesi, kalan çalışanların üstlendiği fazla mesai, şikayet yönetimi, hukuk danışmanlığı süresi, uzlaşma ve yeni işe alınan kişinin henüz ulaşamadığı verimlilik. Görünür kalemi keserken altta yatan üreticiyi olduğu gibi bırakan bir kuruluş, cari dönemde bir tasarruf kaydeder ve bunun bedelini sonraki dönemlerde öder. Bu bir yönetimsel disiplin başarısızlığı değildir ve öyle ele alınması çok sayıda faydasız tavsiyeye yol açmıştır. Bu bir ölçüm sorunudur ve sektörler arasında tekrarlanmasının nedeni, bunu yönetim ekibinin değil ölçüm sisteminin üretmesidir.

Üreticiyi Bulmak

The generator is worth locating precisely. In most organizations, the highest volume of consequential employment decisions is made not by executives or by human resources but by first-line supervisors: who is scheduled and when, whose absence is treated as excused, which performance problem is coached and which is documented, which documented problem escalates, who is told about the opening on the next shift. These decisions are rarely governed by an instrument. They are governed by an individual supervisor′s judgment, tenure, risk tolerance, workload on the day, and relationship with the particular employee in front of them. Across a population of supervisors, the aggregate result is variance. That variance has two distinct outputs, and in nearly every organization those two outputs are assigned to different departments, reported through different channels, and carried on different budgets.

Operasyonel Çıktı

İlk çıktı operasyoneldir. Tutarsız denetim, gönüllü ayrılmanın bir itici gücü olarak elde tutma literatüründeki en kalıcı bulgular arasındadır ve gönüllü ayrılma, talep yüküne, boş pozisyon süresine, kalan personel arasında fazla mesai bağımlılığına ve yerine gelen kişinin tam verimliliğe ulaşana kadar geçen süreye dönüşen şeydir. Gerçek paranın büyük kısmı o aralıkta yer alır ve bu, kuruluşların ölçme olasılığı en düşük sayıdır, çünkü işe alım başına maliyetin aksine bu, bir başvuru takip sisteminden kendiliğinden çıkmaz.

Hukuki Çıktı

İkinci çıktı hukukidir ve bu, aynı olgunun farklı bir açıdan görünümüdür. Farklı muamele iddiasının kanıt çekirdeği karşılaştırmalı kanıttır: benzer konumdaki bir meslektaşının koçlukla yönlendirildiği bir davranış nedeniyle işten çıkarılan çalışan, bir vardiyada verilen ama diğerinde reddedilen düzenleme, bir kişi için gerçekleşen ama diğeri için gerçekleşmeyen terfi görüşmesi. Tutarsızlık, bu maruziyete sadece katkıda bulunan bir faktör değildir. Maruziyetin kendisidir. Bunun anlamı -ve bu nokta rutin olarak gözden kaçırıldığı için vurgulanmayı hak ediyor- kuruluş içindeki tek bir altta yatan koşulun hem elde tutma maliyetini hem de dava riskini üretmekte olduğu, ancak iki ayrı yerde kaydedilip hiçbirinde doğru fiyatlandırılmadığıdır. Hiçbir sahip tam miktarı görmez. Operasyon, işgücü piyasasına atfettiği devir hızını görür. Uyum ise kötü niyetli kişilere atfettiği iddiaları görür. Her ikisini de ele alacak

iyileştirme, getirisi iki maliyet merkezi arasında bölünmüş durumdadır ki bu da hiç kimsenin onu finanse etmemesini garantilemenin güvenilir bir yoludur.

Personel Azaltmanın Sonucu

Bunun, bir verimlilik stratejisi olarak personel azaltma için özel ve rahatsız edici bir sonucu vardır. Yüksek varyanslı bir karar alma ortamında denetim veya idari personeli azaltmak, kontrol alanını genişletir, karar başına ayrılan süreyi sıkıştırır ve karşılaştırmalı bir iddiaya karşı tek kalıcı savunma olan eşzamanlı belgelemenin kalitesini düşürür. Buradaki akıl yürütme basittir, ancak bunun yerleşik bir ampirik bulgu olarak değil akıl yürütme olarak etiketlenmesi gerekir, çünkü personel azaltmanın diğer birçok sonucundan karar kalitesi etkilerini ayıran yayınlanmış çalışmalar sınırlıdır. Muhafazakâr bir ifadeyle: karar yapısına dikkat edilmeden uygulanan bir verimlilik programı, en azından azaltmayı amaçladığı maliyetin üreticisine karşı tarafsız değildir ve üreticiyi daha da kötüleştirecek makul bir mekanizma vardır.

> Kuruluş içindeki tek bir altta yatan koşul, hem elde tutma maliyetini hem de dava riskini üretmekte, ancak iki ayrı yerde kaydedilip hiçbirinde doğru fiyatlandırılmamaktadır.

Otomasyon Sorunu Büyütür

The introduction of automated tools into this environment compounds the problem rather than resolving it, which runs against how these tools are typically sold. A system configured against an organization′s historical decisions inherits the variance in those decisions as a pattern and then applies that pattern at a rate and consistency no individual supervisor could achieve, which is not the same thing as applying it correctly. More consequentially, the character of the record changes. A supervisor who makes an inconsistent decision leaves behind a human account that can be examined, tested, and if necessary corrected. A configured system leaves an output. Where the vendor treats the configuration as proprietary, the employer may find that it cannot reconstruct the basis for a decision it is nonetheless required to defend. The sequencing matters and it is not negotiable: decisions have to be standardized before

they are automated, because automating an ungoverned decision does not govern it. It scales it and removes the interrogable account that would have explained it.

> **SIRALAMA**
>
> Kararlar otomatikleştirilmeden önce standartlaştırılmalıdır, çünkü yönetilmeyen bir kararı otomatikleştirmek onu yönetmez.

Düzeltici Çalışma

Düzeltici çalışma gösterişsiz ve büyük ölçüde usule ilişkindir. Hem operasyonel maliyet hem de hukuki maruziyet taşıyan karar noktalarını belirlemekle başlar ki bu, çoğu kuruluşta kapsamlı değil kısa bir listedir. Bu kararların kriterlerinin bir yöneticinin zaman baskısı altında uygulayabileceği bir dilde ifade edilmesini, eşzamanlı bir kayıt gerektirmesini ve ardından -kritik olarak- varyansı bir uyum denetimi veya ifade sırasında keşfetmek yerine kalıcı bir işletim ölçütü olarak yöneticiler arasında ölçmeyi gerektirir. Hangi rollerin istikrarsızlaşması durumunda üretimi veya müşteri teslimatını kesintiye uğratacağının bilinmesini ve bu rollerin bir işe alım sorunu değil bir süreklilik sorunu olarak ele alınmasını gerektirir. Ve maruziyetin fiyatlandırılmasını gerektirir ki bu, çoğu kuruluşun atladığı adımdır, çünkü fiyatlandırılmamış bir risk, fiyatlandırılmış bir riske karşı sermaye için rekabet edemez.

Dürüstçe İddia Edilebilecekler

Bu çalışma için dürüstçe iddia edilebilecekler hakkında bir not. Kamuya açık kanıtlar kesin tasarruf rakamlarını desteklemez ve işgücü standartlaştırmasında sabit bir yüzde getiri belirten tedarikçiler şüpheyle okunmalıdır, çünkü altta yatan karşıt olgu neredeyse hiçbir zaman gözlemlenebilir değildir. Savunulabilecek olan yönlü ve yapısaldır: burada açıklanan maliyetler gerçektir, çoğu kuruluşta şu anda ölçülmemektedir, ortak bir üreticiyi paylaşırlar ve onlara karşı en yaygın olarak uygulanan müdahale tarafından ele alınmazlar. Bu, piyasanın genellikle yaptığından daha zayıf ama önemli ölçüde daha kalıcı bir iddiadır.

Doğru Tanımlanmış Verimlilik

Doğru tanımlanmış verimlilik, azaltma değildir. İşgücü harcamasında, verimliliğe ulaşma süresinde, kritik rollerin sürekliliğinde ve bu üçünü de üreten kararların savunulabilirliğinde öngörülebilirliktir. Bunu sağlayan işgücü sistemleri altyapı olarak işlev görür. Çoğu bu şekilde inşa edilmemiştir ve bunun nedeni nadiren içindeki insanların yeterince çalışmamasıdır.

> **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, February 1). Karar Değişkenliği ve İşgücü Maliyetinin Yanlış Fiyatlandırılması. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/tr/2026/02/01/decision-variance-and-the-mispricing-of-labor-cost/