



Global Bordro Yönetimi: CHRO'lar İçin Strateji Rehberi

İşe alıştan işten çıkışa, işveren sorumluluğundan çalışan güvenine: çok ülkeli istihdamı İK lensiyle tek merkezden yönetme çerçevesi

Çok ülkeli istihdamı çalışan deneyimi, uyum ve işveren sorumluluğu düzeyinde tek merkezden yönetmek isteyen CHRO'lar ve İK liderleri için.

Bu Rehberde

İşe alıştan işten çıkışa, işveren sorumluluğundan çalışan güvenine: çok ülkeli istihdamı İK lensiyle tek merkezden yönetme çerçevesi

NO	BÖLÜM	SAYFA
01	Global Bordro Neden Artık Bir İK Önceliği?	4
02	Global Bordro Operasyon Modelleri: 4 Seçenek	7
03	EOR mu, Kendi Şirketini mi Kur? CHRO'nun Karar Çerçevesi	9
04	Sağlayıcı Seçimi: Çalışanınızı Kime Emanet Ediyorsunuz?	12
05	Global İstihdamda 5 Kritik İK Riski	15
06	İşe Alıştan İşten Çıkışa: Merkezden Yönetilen Çalışan Yaşam Döngüsü	18
07	Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?	20
08	Datassist ile Global Bordro: Çalışanınız İçin Tek Güvenilir Muhatap	22

Bu Rehberde Ne Öğreneceksiniz?

- Global bordro operasyon modellerini ve her birinin İK ekibinize ve çalışan deneyiminize etkisini
- EOR mi kendi şirketinizi mi kurmalısınız: işe alım hızı, işveren sorumluluğu ve maliyet boyutuyla karar çerçevesi
- Sağlayıcı seçiminde çalışanınızı gerçekten kime emanet ettiğinizi ortaya çıkaran 9 soruluk değerlendirme kartı
- Global istihdamda 5 kritik İK riski ve her birinin yönetim stratejisi
- İşe alıştan işten çıkışa çalışan yaşam döngüsünü tek merkezden yönetmenin fazlı yol haritası

01

Global Bordro Neden Artık Bir İK Önceliği?

Çok ÷lkeli istihdamda bordro, İK için bir maaş hesabı değil, çalışan güveninin her ay yenilenen sınavıdır.

1.1 Dağınıklığın İK'ya Faturası

Bir çalışan için maaş günü, işverenle kurduğu ilişkinin en somut anıdır. Maaş doğru ve zamanında yattığında kimse fark etmez. Bir kez geciktiğinde veya yanlış hesaplandığında ise aylarca inşa edilen güven tek seferde sarsılır. Sınır ötesinde istihdam ettiğiniz çalışan için bu hassasiyet daha da yüksektir, çünkü merkez ofisten uzaktadır ve şirketle en düzenli teması bordrosudur.

Sorun genellikle tek bir stratejik kararla değil, birikimle başlıyor. Şirket ilk ülkeye açılır, oradaki muhasebeci bordroyu üstlenir. İkinci ülkede başka bir yerel sağlayıcı devreye girer. Birkaç yıl içinde İK ekibi, her biri kendi takvimi, kendi bordro formatı ve kendi iletişim kanalıyla çalışan bir sağlayıcı yığınının koordine eder hale gelir.

Bağımsız global bordro araştırmaları, çok ülkeli operasyon yürüten şirketlerin ortalama dört bordro sağlayıcısıyla çalıştığını gösteriyor. Her yeni sağlayıcı İK için yeni bir muhatap, yeni bir veri formatı ve yeni bir hata kaynağı demek. Çalışanın gözünde geciken taraf yerel sağlayıcı değil, kendi İK ekibidir.

Araştırmalar tabloyu netleştiriyor: şirketlerin yüzde 42'sinin resmi bir global bordro stratejisi yok ve CFO ile CHRO'ların yüzde 63'ü uyum yönetimini en büyük küresel bordro zorluğu olarak gösteriyor. Strateji boşluğunun operasyonel yükü ise çoğunlukla finans ekibine değil, çalışanla temas eden İK ekibine düşüyor.

SUNUM NOTU

Temel Bulgu: Dağınık bordro yapısının asıl maliyeti fatura kalemlerinde değil, İK ekibinin görünmeyen mesaisinde. Ülke ülke süreç takibi, çalışan sorularının aracılı yanıtlanması ve her ay elle doğrulanan bordrolar, İK'nın stratejik işlere ayıracağı zamanı sessizce tüketiyor.

1.2 Reaktif Yönetimin Çalışan Deneyimi Maliyeti

Strateji yokluğunun en pahalı yanı, kararların proaktif değil reaktif alınması. Yeni bir ülkeye açılırken istihdam modeli seçilmiyor, oradaki ilk çözüm neyse o benimseniyor. Bir maaş hatası yaşandığında süreç sorgulanıyor, öncesinde değil. Bir çalışan ayrılırken hak edişleri gündeme geldiğinde yerel kurallar araştırılıyor, planlanmıyor.

Bu ortamda gerçek zamanlı veri alımına geçen ülkeler tabloyu daha da sertleştiriyor. Bordronun devlet sistemlerine anlık aktarıldığı bir düzende hata artık sonradan düzeltilecek bir kayıt değil, denetim tetikleyen bir sinyal. İşveren sorumluluğunun sahibi belirsizse, denetimin muhatabı da belirsizdir ve bu belirsizlik en çok İK'yı yıpratır.

⚠ DİKKAT

Gerçek zamanlı validasyona geçen ülkelerde bir bordro hatası yalnızca ceza riski değil, çalışma izni ve istihdam sürekliliği riski de üretir. Yurt dışındaki çalışanınızın izni askıya alındığında bunu ona açıklamak zorunda kalan kişi CHRO'dur.

1.3 İK Perspektifinde Dört Kırılma Noktası

Dağınık yapı İK tarafında dört noktada kırılıyor. Birincisi çalışan deneyimi: her ülkede farklı bordro formatı, farklı ödeme günü ve farklı destek kanalı, tutarlı bir işveren markası kurmayı imkansızlaştırıyor. İkincisi işveren sorumluluğu: bir hata olduğunda hesabı verecek tek muhatap yok. Üçüncüsü süreklilik: tek bir yerel sağlayıcının kesintisi, o ülkedeki tüm çalışanların maaşını riske atıyor. Dördüncüsü veri: çalışan verisi birden fazla ülkede, birden fazla sistemde, kimin eriştiği izlenemeden dağılıyor.

KIRILMA NOKTASI	BELİRTİ	İK'YA MALİYETİ	ÇÖZÜM YÖNÜ
Çalışan deneyimi	Ülkeden ülkeye farklı bordro ve destek	Güven kaybı, işveren markası zayıflar	Tek standart, tek destek hattı
İşveren sorumluluğu	Hatada tek muhatap yok	Denetim ve dava yükü İK'da kalır	Tek sorumlu ortak
Süreklilik	Sağlayıcı kesintisi maaşları durdurur	Maaş gecikmesi, toplu güven krizi	Sözleşmesel hizmet standardı
Veri	Çalışan verisi dağınık sistemlerde	Gizlilik ihlali ve izlenemezlik riski	Tek veri modeli, denetlenmiş altyapı

Bu dört başlığın ortak paydası tek bir yapısal sorun: sorumluluğun ve verinin dağınık olması.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Maaş günü, çalışanın işverenle en somut temas anıdır ve güvenin sınavıdır
- 2 Dağınık sağlayıcı yapısının yükü çoğunlukla çalışanla temas eden İK ekibine düşer
- 3 Gerçek zamanlı validasyon ortamında reaktif yönetim İK için en riskli stratejidir
- 4 Dağınıklık dört noktada kırılır: deneyim, sorumluluk, süreklilik, veri

02

Global Bordro Operasyon Modelleri: 4 Seçenek

Global istihdamı nasıl yöneteceğinizin dört temel modeli var ve her biri İK ekibinize farklı bir yük bindiriyor.

2.1 Dört Model ve İK'ya Etkileri

Merkeziyetsiz model: Her ülkede ayrı yerel sağlayıcı. İK açısından her yeni ülke yeni bir süreç, yeni bir bordro formatı ve yeni bir destek kanalı demek. Üçüncü ülkeden itibaren koordinasyon yükü İK ekibinin gündemini işgal etmeye başlıyor.

Bölgesel model: Ülkeleri kümeler halinde yöneten bir yapı, örneğin bir MENA kümesi ve bir Avrupa kümesi. Muhatap sayısı azalıyor ama kümeler arası standart hâlâ elle sağlanıyor, terfi ve transferlerde süreçler yine kırılıyor.

Global agregatör: Tüm ülkeleri tek bir sorumlu ortak üzerinden yöneten model. İK için en düşük koordinasyon yükü ve en tutarlı çalışan deneyimi, ama doğru ortağın seçilmesine bağlı.

Hibrit model: Bazı ülkelerde EOR, bazılarında kendi tüzel yapınız. Aktif büyüme döneminin en dengeli seçeneği: olgun pazarlarda kendi yapınızı korur, yeni pazarlarda hızlı ve düşük riskli işe alım yaparsınız.

MODEL	İŞE ALIM HIZI	ÇALIŞAN DENEYİMİ	UYUM KONTROLÜ	İK OPERASYON YÜKÜ
Merkeziyetsiz	Ülkeye göre değişken	Tutarsız	Zayıf	Çok yüksek
Bölgesel	Orta	Küme içinde tutarlı	Orta	Yüksek
Global agregatör	Hızlı	Tutarlı	Güçlü	Düşük
Hibrit	Hızlı (EOR tarafında)	Yönetilebilir	Güçlü	Orta

2.2 Örnek Senaryo: 200 Kişilik Şirket, 6 Ülke

İstanbul merkezli, 200 çalışanlı bir teknoloji şirketi düşünün. Türkiye'de 140, Almanya'da 20, Hollanda'da 15, Birleşik Krallık'ta 10, BAE ile Suudi Arabistan'da toplam 15 çalışanı var. Merkeziyetsiz modelde İK ekibi altı ayrı sağlayıcıyla yazışıyor ve altı farklı bordro formatını çalışanlara açıklıyor.

Aynı şirket hibrit modele geçtiğinde Türkiye kendi olgun yapısıyla yönetiliyor, Almanya ve Hollanda gibi kalıcı pazarlarda kendi tüzel yapı değerlendiriliyor, Birleşik Krallık ile Körfez'deki düşük yoğunluklu operasyon EOR üzerinden tek sorumlu ortağa bağlanıyor. Değişen şey, İK ekibinin her ay bu yapıyı ayakta tutmak için harcadığı görünmez efor ve bir çalışan sorusunun cevaplanma hızı.

PRATİK İPUCU

Model seçim kararını şu üç soruyla başlatın: (1) Kaç ülkede çalışan var veya planlanıyor? (2) Her ülkede çalışan sayısı kalıcı olarak 25'i aşacak mı? (3) Önümüzdeki 3 yılda kaç yeni ülke eklenecek?

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Model seçimi çalışan deneyiminin tutarlılığını ve İK yükünü doğrudan belirler
- 2 Hibrit model aktif büyüme döneminin en dengeli seçeneğidir

03

EOR mu, Kendi Şirketini mi Kur? CHRO'nun Karar Çerçevesi

Yeni bir ülkede ilk işe alım onayı çıktığında İK'nın masasındaki asıl soru şudur: bu kişiyi kim, ne kadar sürede ve hangi işveren sıfatıyla istihdam edecek?

3.1 Yasal İşveren Kimliği: İK İçin Ne Değişir?

EOR (Employer of Record), sizin adınıza çalışanı yasal olarak istihdam eden ve tüm işveren yükümlülüklerini üstlenen yapıdır. Siz operasyonel yönetici olarak kalırsınız: işi siz verirsiniz, performansı siz yönetirsiniz, ekip kültürünü siz kurarsınız. Yasal işveren sıfatı, sözleşme, bordro, bildirimler ve yerel uyum ise EOR'un sorumluluğundadır.

Kendi tüzel yapınızı kurmak ise tam kontrol demektir, ama İK için de tam sorumluluk demektir. Yerel iş hukukunu, istihdam sözleşmesi standartlarını, zorunlu yan hakları ve işten çıkış kurallarını sizin ekibinizin bilmesi ve uygulaması gerekir. Bu bilgi her ülkede farklıdır ve güncel tutulması ayrı bir mesaidir.

3.2 İşe Alım Hızı ve Aday Deneyimi

CHRO için en kritik fark zamandır. Kendi tüzel yapınızı kurmak aylar süren bir süreçtir ve ilk çalışan ancak yapı tamamlandığında işe başlayabilir. EOR modelinde ise mevcut bir yasal altyapıya bağlanırsınız, işe alım haftalar içinde tamamlanır.

Bunu somut bir vaka ile düşünün. Almanya'da 8 kişilik bir yazılım ekibi kuruyorsunuz ve ilk adayınız teklifi kabul etti. Kendi tüzel yapı yolunda aday, kuruluş işlemleri, kayıtlar ve bordro altyapısı tamamlanana kadar bekler. Bu bekleyiş birkaç ayı bulabilir ve güçlü adaylar bu sürede başka teklif alır. EOR yolunda aynı aday, halihazırda kurulu yasal işveren altyapısı üzerinden haftalar içinde sözleşmesini imzalar ve ilk maaşını zamanında alır. Aday deneyimi açısından fark, "sizi işe almak için şirket kuruyoruz" ile "pazartesi başlayabilirsiniz" arasındaki farktır.



UZMAN NOTU

İşe alım hızı yalnızca operasyonel bir konfor değil, teklif kabul oranını doğrudan etkileyen bir rekabet unsurudur. Yirmi beş yılı aşkın deneyimimizde, yeni pazarda ilk işe alımlarını EOR ile yapan şirketlerin aday kaybını belirgin biçimde azalttığını gözlemliyoruz.

3.3 Maliyet Çerçevesi: CFO ile Ortak Dil

Karar masasında CFO maliyet sorusunu soracaktır ve CHRO'nun bu dili konuşması gerekir. Mantık bir eşik sorusudur: az sayıda çalışan ve belirsiz kalıcılık varsa EOR, yüksek ve kalıcı yoğunluk varsa kendi tüzel yapı ekonomik olarak anlamlıdır. Kuruluş masrafı, yıllık muhasebe, hukuk ve denetim gibi sabit kalemler az sayıda çalışana bölündüğünde çalışan başına maliyet fırlar. Çalışan sayısı büyüyüp kalıcılaştığında ise aynı sabit maliyet tabana yayılır ve birim maliyet EOR ücretinin altına iner.

BOYUT	EOR	KENDİ TÜZEL YAPI
İlk işe alım süresi	Haftalar	Aylar (kuruluş tamamlanmalı)
Yasal işveren sorumluluğu	EOR üstlenir	Tamamen sizde
Yerel İK uzmanlığı ihtiyacı	Düşük	Yüksek, sürekli
Çıkış ve küçülme esnekliği	Yüksek	Düşük, süreçli
Maliyet profili	Çalışan başı ücret, öngörülebilir	Sabit yük, ölçekte avantajlı

Aynı Almanya örneğinde 8 kişilik kalıcı bir ekip için üç yıllık pencerede kendi tüzel yapının yönetim katmanı maliyeti EOR'un altına inebilir. Ama operasyonun üç yıl süreceği garanti değilse, kuruluş ve olası kapanış maliyeti ile geri alınamaz taahhüt, EOR'un esnek yapısını haklı çıkarır. En sağlıklı kurgu çoğu zaman sıralıdır: pazara EOR ile hızlı girilir, yoğunluk ve kalıcılık kanıtlandığında kendi yapıya geçilir.

DİKKAT

EOR tekliflerini karşılaştırırken yalnızca aylık ücrete bakmayın. Kur farkı uygulaması ile işe giriş ve işten çıkış ücretlerini ayrı ayrı sorun. Şeffaf bir yapıda bu kalemler önceden ve net görünür olmalıdır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 EOR'da yasal işveren sorumluluğu sağlayıcıya geçer, operasyonel yönetim sizde kalır
- 2 Kendi tüzel yapı aylar süren kuruluş ister, EOR haftalar içinde işe alım sağlar
- 3 İşe alım hızı aday deneyimini ve teklif kabul oranını doğrudan etkiler
- 4 Maliyet eşiği CFO ile ortak dildir: belirsiz kalıcılıkta EOR, kalıcı yoğunlukta tüzel yapı

04

Sağlayıcı Seçimi: Çalışanınızı Kime Emanet Ediyorsunuz?

Model kararını verdikten sonra sıra sağlayıcı seçimine geliyor ve CHRO için bu bir satın alma kararından fazlası: çalışanlarınızın maaşını, verisini ve gündelik deneyimini kime emanet edeceğinizin kararı.

4.1 Platform Oyunu Çalışan Tarafında Neye Benzer?

Bir grup sağlayıcı, ana sayfasında 150'den fazla ülke listeleyen bir platform modeli sunar. Vaat etkileyicidir: tek arayüzden dünyanın her yerinde istihdam. Ama bu ülkelerin çoğunda işi sağlayıcının kendi ekibi değil, arkadaki yerel alt yükleniciler yürütür.

Çalışanınız bu farkı sizden önce hisseder. Bordrosuyla ilgili sorusu isimsiz bir destek kuyruğuna düşer ve cevap günler sonra gelir. Bordro fişi yerel dilde ve alışılmadık bir formattadır, kimse açıklamaz. İşe girişinde evrak süreci üç farklı taraf arasında gidip gelir. Her şey yolundayken model çalışır. Sorun, bir maaş hatası veya bir işten çıkış anlaşmazlığı anında hesabı verecek isimli bir muhatabın olmamasıdır.

4.2 Sorumlu Hizmet Modeli Çalışan Tarafında Neye Benzer?

Diğer grup, kapsadığı pazarlarda gerçek sorumluluk taşır. Kritik pazarlarda işi kendi ekibiyle yürütür, kalan pazarlarda tek bir sorumlu muhatabın sonuçtan sorumlu kaldığı bir yapı kurar. İK ekibinizin isimli bir ilişki yöneticisi, çalışanlarınızın ise yerel dili ve yerel kuralları bilen gerçek bir uzmana erişimi vardır.

CHRO açısından bu ayırım soyut değildir. Platform oyununda çalışan deneyimi riski sizde kalır, çünkü sonuçtan sorumlu tek taraf yoktur. Sorumlu hizmet modelinde hizmet standardı sözleşmeseldir ve herhangi bir alt yükleniciden bağımsız olarak garanti altındadır.

KRİTER	PLATFORM OYUNU	SORUMLU HİZMET
Çalışan sorusu	İsimsiz kuyruk, gecikmeli	İsimli uzman, tanımlı süre
İşe giriş süreci	Taraflar arasında bölünmüş	Tek elden, standart
Bordro fişi ve açıklama	Formatı sağlayıcıya göre değişir	Standart, açıklanabilir
Hata anında muhatap	Belirsiz, devredilebilir	Tek, sözleşmesel
Çalışan verisi	Alt yüklenici sistemlerine dağılır	Denetlenmiş tek altyapı

SUNUM NOTU

Temel Bulgu: Platform vaadi ile sorumlu hizmet modeli arasındaki fark iyi günlerde görünmez. Fark, bir maaş hatası, bir işten çıkış anlaşmazlığı veya bir veri sorusu anında ortaya çıkar: o anda çalışanınıza cevap verecek isimli bir muhatabın var mı, yok mu?

4.3 9 Soruluk İK Değerlendirme Kartı

Bir sağlayıcıyı değerlendirirken şu dokuz soruyu sorun. Cevaplar, platform oyununu sorumlu hizmet modelinden ayıracaktır.

1. Değerlendirdiğim ülkelerin hangilerinde işi kendi ekibinizle, hangilerinde alt yükleniciyle yürütüyorsunuz?
2. Çalışanlarım bordro ve özlük sorularını kime, hangi dilde ve hangi yanıt süresiyle sorabiliyor?
3. Bir uyum veya bordro hatasında tek sorumlu muhatap kim ve bu sözleşmede nasıl tanımlı?
4. İşe giriş süreci uçtan uca kaç gün sürüyor ve hangi adımlar sizin ekibinizde?
5. İşten çıkışta hak edişlerin hesaplanması ve bildirimler kimin sorumluluğunda?
6. ISO 27001 ve ISAE 3402 gibi bağımsız denetim sertifikalarınızı paylaşabilir misiniz?
7. Çalışan verisinin hangi sistemlerde tutulduğunu ve kimlerin eriştiğini raporlayabiliyor musunuz?
8. Bordro takvimi bizim yerel tatillerimiz ve ödeme günü taahhüdümüzle birlikte mi kuruluyor?
9. Sektörüne yakın 2-3 referans müşterinin İK ekibiyle görüşebilir miyim?

PRATİK İPUCU

Bu dokuz sorunun ikincisi tek başına ayırt edicidir. "Çalışanım sorusunu kime soruyor" sorusuna isimli bir uzman ve tanımlı bir yanıt süresiyle cevap veremeyen sağlayıcı, çalışan deneyimini bir destek kuyruğuna emanet ediyordur.

4.4 Sözleşme Öncesi Uyarı Sinyalleri

Aşağıdaki sinyaller, sözleşmeyi imzalamadan önce durup sorgulamanız gereken uyarılardır. Birkaçı bir arada görünüyorsa çalışan deneyimi riski sizde kalıyor demektir.

- Hangi ülkede kendi ekibiyle, hangisinde alt yükleniciyle çalıştığını net söylemiyor
- Çalışan destek kanalını, dilini ve yanıt süresini sözleşmede tanımlamıyor
- İşe giriş ve işten çıkış süreç adımlarını ve sürelerini yazılı vermiyor
- Bağımsız denetim sertifikalarını paylaşmıyor veya "süreçte" diyor
- Çalışan verisinin nerede tutulduğunu ve erişim kayıtlarını raporlayamıyor
- Referans müşteri vermekten kaçınıyor veya yalnızca en iyi senaryoyu gösteriyor

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Sağlayıcı seçimi, çalışanın maaşını, verisini ve deneyimini kime emanet ettiğinin kararıdır
- 2 Platform oyununda çalışan deneyimi riski sizde kalır, sorumlu hizmet modelinde sözleşmesel güvence vardır
- 3 Ayrım iyi günlerde değil, hata ve anlaşmazlık anında görünür
- 4 9 soruluk kart ve uyarı listesi teklif (RFP) sürecinizin eki olmalıdır

05

Global İstihdamda 5 Kritik İK Riski

Bu bölüm, CHRO'nun risk kaydını tamamlamak için tasarlandı. Aşağıdaki beş risk, çok ülkeli istihdamda en sık sorun üreten ve çoğu zaman en geç fark edilen İK riskleridir.

5.1 Sınıflandırma Riski

Bir çalışanı bordrolu istihdam yerine serbest sözleşmeli olarak çalıştırmak, birçok ülkede en pahalı hatalardan biridir. Denetimde yeniden sınıflandırma, geriye dönük prim, vergi ve ceza demektir. İK tarafındaki maliyeti ise daha derindir: kendini çalışan gibi hisseden ama çalışan haklarına erişemeyen kişi, bağlılığı en düşük ekip üyesidir. Yönetim stratejisi: her ülkede istihdam ilişkisini yerel kurallara göre baştan doğru kurgulamak, gri alanlarda EOR ile net bir yasal işveren zemini oluşturmak.

5.2 Veri Gizliliği ve Çalışan Güveni

Bordro, en hassas kişisel veriyi işler: maaş, sağlık kesintileri, aile bilgileri, banka hesapları. Her ülkenin kendi veri işleme rejimi vardır ve çalışanın verisinin nerede tutulduğunu sormaya her geçen yıl daha yatkındır. Dağınık sağlayıcı yapısında bu sorunun cevabı çoğu zaman bilinmez. Yönetim stratejisi: veri işleme taahhütlerini sözleşme altına almak, bağımsız denetim sertifikalarına (ISO 27001, ISAE 3402) sahip altyapıyla çalışmak ve çalışana verisinin nasıl korunduğunu açıklayabilir olmak.

5.3 Maaş Doğruluğu ve Çalışan Deneyimi

Koordinasyonsuz yerel sağlayıcılar ve elle veri aktarımı sistematik hata üretir. Tek bir yanlış kesinti bile çalışan için "şirket maaşımı yanlış hesaplıyor" cümlesine dönüşür ve bu cümle ekip içinde hızla yayılır. Tekrarlayan hatalar, işten ayrılma görüşmelerinde dile getirilmeyen ama kararı etkileyen sessiz bir faktördür. Yönetim stratejisi: bordro verisini tek standart modelde toplamak, her döngüde otomatik kontrolden geçirmek ve hata durumunda tanımlı bir düzeltme süresi taahhüt eden yapıyla çalışmak.

5.4 Uyum ve İşveren Sorumluluğu

Gerçek zamanlı validasyona geçen ülkelerde eksik bildirim veya geciken ödeme, ceza, çalışma izni kısıtı ve operasyon durması zincirini tetikleyebilir. Yasal işverenin kim olduğu ve hatanın hesabını kimin vereceği netleşmemiş her yapıda, bu zincirin ucu İK'ya dokunur. Yönetim stratejisi: her ülkenin bildirim ve ödeme takvimini tek bir sorumlu ortağa devretmek, uyum kontrolünü aya yaymak yerine sürekli hale getirmek.

5.5 İşten Çıkış Riski

Global istihdamın en az konuşulan ama en riskli anı işten çıkıştır. Bildirim süreleri, kıdem ve hak ediş hesapları, son bordro ve resmi bildirimler ülkeden ülkeye tamamen farklıdır. Yanlış yönetilen bir işten çıkış, dava riskinin yanında ayrılan çalışanın anlattığı hikâye üzerinden işveren markanıza da zarar verir. Yönetim stratejisi: işten çıkış (offboarding) sürecini ülke bazında önceden tanımlamak ve hak ediş hesaplarını yerel uzmanlığı olan tek bir muhabata bağlamak.

RİSK	ETKİ	YÖNETİM STRATEJİSİ
Sınıflandırma	Geriye dönük yükümlülük + bağlılık kaybı	Yerel kurgu + gri alanda EOR
Veri gizliliği	İhlal + çalışan güveninde kırılma	Sözleşmesel taahhüt + sertifikalı altyapı
Maaş doğruluğu	Güven kaybı, sessiz ayrılma faktörü	Tek veri modeli + otomatik kontrol
Uyum + sorumluluk	Ceza, izin kısıtı, operasyon durması	Tek sorumlu ortak + sürekli kontrol
İşten çıkış	Dava + işveren markası hasarı	Ülke bazlı çıkış süreci + yerel uzman

SUNUM NOTU

Temel Bulgu: Bu beş riskin ortak paydası tek: dağınıklık. Sorumluluğun bölündüğü her yapıda risk çalışana ve İK'ya yansır, tek bir sorumlu muhatap altında konsolide edilen her yapıda küçülür.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Beş kritik İK riski: sınıflandırma, veri gizliliği, maaş doğruluğu, uyum, işten çıkış
- 2 Bordro hatası finansal tablodan önce çalışan güveninde iz bırakır
- 3 İşten çıkış, global istihdamın en az planlanan ve en riskli anıdır
- 4 Konsolidasyon yalnızca verimlilik değil, çalışan deneyimini koruma hamlesidir

06

İşe Alıştan İşten Çıkışa: Merkezden Yönetilen Çalışan Yaşam Döngüsü

Çalışan deneyimi tek tek dokunuşlarda değil, yaşam döngüsünün bütününde kurulur.

6.1 Yaşam Döngüsünün 5 Durağı ve Kırılma Yerleri

Global çalışan yaşam döngüsü beş duraktan geçer: işe alım ve sözleşme, işe giriş (onboarding), aylık bordro döngüsü, değişiklikler (terfi, transfer, ücret güncellemesi) ve işten çıkış. Dağınık yapıda her durak farklı bir tarafın elindedir. Sözleşmeyi bir taraf hazırlar, bordroyu başka bir taraf hesaplar, değişiklikleri İK e-postayla iletir ve işten çıkışta kim ne yapacak sorusu her seferinde yeniden çözülür.

Merkezden yönetilen yapıda bu beş durak tek bir sorumlu ortağın standart sürecine bağlanır. İK ekibi ülke ülke prosedür öğrenmek yerine tek bir süreç yönetir, çalışan hangi ülkede olursa olsun aynı kalitede deneyim alır.

6.2 Fazlı Geçiş: Denetim, Paralel Çalışma, Devreye Alma

Dağınık yapıdan tek sorumlu ortağa geçiş tek seferde yapılmaz, fazlandırılır.

İlk faz denetim ve tasarımıdır: hangi ülkede, hangi sağlayıcıyla, hangi süreçle çalıştığınız haritalanır ve hedef yapı tasarlanır. İkinci faz paralel çalışmadır: yeni yapı devreye alınırken eski yapı bir süre paralel çalışır, ilk konsolide bordro döngüsü mevcut döngüyle karşılaştırılarak doğrulanır. Rakamlar tutuyorsa geçiş güvenlidir, tutmuyorsa fark eski yapı hâlâ ayaktayken düzeltilir. Üçüncü faz devreye alma ve kapanıştır: yeni yapı tek başına çalışır, eski sağlayıcı ilişkileri düzenli biçimde kapatılır ve geçmiş çalışan verisinin standart formatta devri güvence altına alınır.

FAZ	AMAÇ	İK BAŞARI GÖSTERGESİ
1. Denetim ve tasarım	Mevcut süreçleri haritala, hedefi tasarla	Ülke bazlı süreç haritası hazır
2. Paralel çalışma	Geçiş çalışanına hissettirmeden doğrula	İlk döngü mevcutla eşleşiyor, sıfır maaş hatası
3. Devreye alma	Tek yapıya geç, eskiyi kapat	Temiz veri devri + tek destek hattı aktif

Geçişin çalışanına görünen yüzü de planlanmalıdır. Maaş gününün, bordro formatının veya destek kanalının değiştiği her an, çalışanı önceden ve net biçimde duyurulmalıdır. İyi yönetilen bir geçişte çalışanın fark ettiği tek şey, sorularına daha hızlı cevap almaya başladığıdır.

PRATİK İPUCU

Sağlayıcı sözleşmesini imzalamadan önce çıkış koşullarını müzakere edin. Çalışan verisinin standart formatta ve ek ücret olmadan devredilebilmesi, girişte önemsiz görünüp çıkışta en pahalı kalem olabilecek maddedir.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Çalışan deneyimi beş duraklı yaşam döngüsünün bütününde kurulur
- 2 Dağınık yapıda her durak farklı tarafın elindedir ve deneyim kırılır
- 3 Geçiş üç fazda yapılır, paralel çalışma fazı maaş riskini sıfırlar
- 4 İyi geçiş, çalışanın yalnızca iyileşmeyi fark ettiği geçiştir

07

Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?

Rehber boyunca kurduğumuz çerçeveyi tek bir pratik çıktıya indiriyoruz.

Karar Matrisi: Hangi Model, Hangi Şirket İçin?

ŞİRKET PROFİLİ	ÜLKE SAYISI	ÇALIŞAN/ ÜLKE	ÖNERİLEN MODEL	İK ÖNCELİKLİ AKSİYON
Türkiye'den ilk uluslararası adım	1-3	1-10	EOR	Sağlayıcı seçimi + çalışan destek standardı
Bölgesel genişleme, pazar testi	3-6	5-20	Hibrit (EOR ağırlıklı)	Pilot ülke + işe giriş standardı
Köklü multinational, çoklu yapı	6-15	20-50	Bölgesel agregatör	Süreç ve deneyim standardizasyonu
Büyük kurumsal, küresel operasyon	15+	50+	Global agregatör	Konsolidasyon + tek destek hattı
Aktif genişleme + mevcut yapı	5-20	Karma	Hibrit (EOR + tüzel yapı)	Yaşam döngüsü haritası + eşik analizi

Matris bir başlangıç okumasıdır, ülke ülke değerlendirmenin yerini tutmaz. İki şirket aynı ülke sayısına sahip olabilir, ama büyüme hızları ve işe alım planları farklıysa doğru modelleri de farklıdır. Matrisin verdiği yönü, üçüncü bölümdeki karar çerçevesi ve dördüncü bölümdeki değerlendirme kartıyla birlikte okuyun.



UZMAN NOTU

Doğru modeli seçmenin ilk adımı model değil, soru sırasıdır. Önce "kaç ülke ve ne kadar kalıcı", sonra "EOR mu tüzel yapı mı", en son "hangi sağlayıcı". Bu sırayı tersine çevirmek, çoğu şirketi çalışan deneyimini taşıyamayan bir sağlayıcıya kilitleyen hatadır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Matris şirket profilini modele ve İK aksiyonuna bağlar
- 2 Aynı büyüklükteki iki şirketin doğru modeli, işe alım planına göre farklılaşabilir
- 3 Matris başlangıç okumasıdır, ülke ülke analizin yerini tutmaz

08

Datassist ile Global Bordro: Çalışanınız İçin Tek Güvenilir Muhatap

Global istihdam stratejinizi kurarken CHRO'nun asıl sorusu şudur:
çalışanlarımın maaşını, verisini ve gündelik deneyimini kime
emanet ediyorum?

Tek Merkez Modeli: Tek Süreç, Tek Muhatap, Tek Sorumluluk

Datassist, Türkiye'nin ilk ve lider bordro hizmet sağlayıcısı olarak 25 yılı aşkın süredir işverenler adına yasal yükümlülükleri yönetiyor. Türkiye bordrosunu 1999'dan bu yana kesintisiz yürüten ekip, aynı zamanda çok ülkeli operasyonların tek merkezden yönetimini de üstleniyor. Odak pazarlarımız Türkiye, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır ve Katar.

Datassist'in çok ülkeli yaklaşımı bir GMFA (Global Master Framework Agreement) üzerine kuruludur. Bu çerçevede sözleşmenin altında her ülke için ayrı bir görev mektubu (Letter of Engagement) ve hizmet seviyesi taahhüdü (SLA) bulunur. SLA, sizin yerel tatilleriniz ve ödeme günü taahhüdünüzle birlikte kurulan bordro takvimini ve önceliklendirilmiş yanıt sürelerini tanımlar.

Türkiye bordrosu doğrudan Datassist'in İstanbul ekibi tarafından yürütülür. Burada bir alt sağlayıcı veya destek kuyruğu yoktur. İK ekibinizin isimli bir ilişki yöneticisi, çalışanlarınızın ise sorularına tanımlı sürede cevap veren gerçek bir uzman muhatabı vardır. Odak pazarlardaki teslimat, sonuçtan tek bir sorumlu muhatabın sorumlu kaldığı bir yapı üzerinden sağlanır.

Atos İK Direktörü bu ilişkiyi şöyle özetliyor: "Yaklaşık 10 yıldır güvene dayalı bir ortaklık sürdürüyoruz."

Bu Rehberdeki Kriterlere Göre Datassist

İşveren sorumluluğu ve uyum: Datassist, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından lisanslandırılmış Özel İstihdam Bürosu sıfatıyla faaliyet gösterir. EOR modelinde yasal işveren yükümlülüklerini üstlenir, işe alıstan işten çıkışa süreçleri yerel kurallara göre yönetir.

Çalışan verisi: ISO 27001 bilgi güvenliği ve ISAE 3402 servis kontrol sertifikaları bağımsız denetimle doğrulanmıştır. Çalışan verisinin nerede tutulduğu ve kimin eriştiği raporlanabilir.

Çalışan deneyimi: Dakika platformu ile çalışanlar bordro bilgilerine self-servis erişir, İK ekibi süreçleri tek noktadan izler. İsimli uzman modeli, çalışan sorularının bir kuyrukta kaybolmamasını güvence altına alır.

Ölçek ve deneyim: 1.000'den fazla aktif müşteri, yılda 2 milyonu aşan bordro hesabı ve 200'ü aşkın kişilik uzman ekip. Datassist, Global Payroll Association tarafından iki kez "Best In-Country Payroll Provider of the Year" ödülüne layık görülmüştür.

Nasıl Çalışır?

1. İhtiyaç analizi: ülkeler, çalışan sayıları, mevcut süreçler ve İK öncelikleri haritalanır
2. GMFA ve ülke bazında Letter of Engagement ile SLA kurgulanır
3. Bordro takvimi ve çalışan destek standardı sizin operasyonunuzla birlikte belirlenir
4. Aylık döngü yürütülür: hesaplama, bildirimler, bordro teslimi ve çalışan desteği
5. Ülke bazında raporlama ile işe giriş ve işten çıkışlar tek süreçten yönetilir

İlk Değerlendirme Görüşmesinde Ne Alırsınız?

Ücretsiz değerlendirme bir satış sunumu değil, bir çalışma oturumudur. Görüşmenin sonunda elinizde üç somut çıktı olur:

- **Ülke ve sağlayıcı haritası:** Hangi ülkede, hangi modelle ve hangi muhatapla çalıştığının tek sayfalık fotoğrafı
- **Yaşam döngüsü kırılma raporu:** İşe alıştan işten çıkışa süreçlerinizde çalışan deneyiminin nerede kırıldığının tespiti
- **Model önerisi:** Yedinci bölümdeki karar matrisinin sizin profilinize uygulanmış hali ve önerilen ilk adım

Bu çıktılar, sağlayıcı kararı vermeseniz bile İK ekibinizin elinde kalır ve iç planlamanızda kullanılabilir.

Görüşmeden en yüksek verimi almak için yanınızda dört bilgi bulundurun:

- Çalışanınız olan veya 12 ay içinde planladığınız ülkelerin listesi
- Ülke başına güncel ve hedef çalışan sayıları
- Mevcut bordro ve istihdam sağlayıcılarınız ile sözleşme bitiş tarihleri
- Çalışan tarafında en sık şikayet alan iki süreç (örneğin bordro soruları, işe giriş süresi)

Türkiye ve MENA'daki çalışanlarınızı tek bir çerçeve sözleşme, standart bir çalışan deneyimi ve sonuçtan sorumlu tek bir muhatap altında yönetin.

Datassist uzmanlarıyla ücretsiz bir İK odaklı değerlendirme planlayın. Mevcut ülke ve sağlayıcı yapınızı haritalayalım, çalışan yaşam döngünüzdeki kırılma noktalarını birlikte çıkaralım ve tek merkezden yönetime geçişin İK ekibiniz için ne anlama geldiğini somut olarak görelim.

info@datassist.com / datassist.com / 0216 999 00 99

Bu rehber genel bilgilendirme amaçlıdır ve hukuki veya mali danışmanlık yerine geçmez. Ülke bazında yükümlülükler için Datassist uzmanlarına danışın.



1.5M

Yılda 1.5 milyon bordro hesaplaması

25+

25+ yıl deneyim

500+

500+ aktif müşteri

**ISO
27001**

ISO 27001 + ISAE 3402

2×

Best In-Country Payroll
Provider (Global Payroll Alliance)

**Global Payroll
Çözümümüzle
Farklı Ülkelerde ve
Türkiye'de Bulunan
Bordro Operasyonlarınızı
Tek Bir Yerden Yönetin**

Global Payroll Çözümünü İnceleyin

datassist.com/servisler/global-payroll

+90 444 4 923 · info@datassist.com · datassist.com