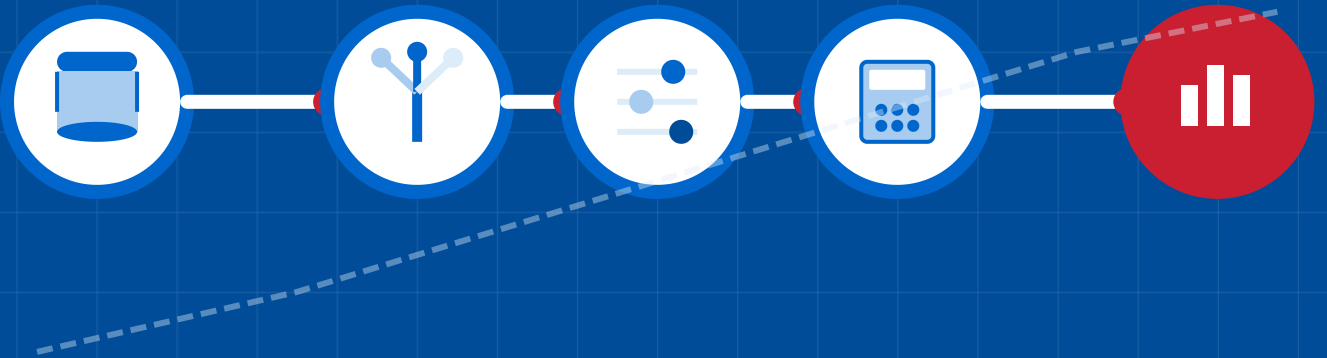


İK ve Finans İçin Headcount ve Personel Maliyeti Planlama Rehberi

Excel hatalarından kurtulun, personel bütçesi sapmasını
yüzde 5'in altına indirin



Bu Rehberde

Excel hatalarından kurtulun, personel bütçesi sapmasını yüzde 5'in altına indirin

NO	BÖLÜM	SAYFA
01	Personel Bütçesi Neden Sapar?	5
02	Personel Maliyetinin Gerçek Anatomisi (2026 Rakamlarıyla)	8
03	Kadro Planlama Yöntemleri: Yukarıdan Aşağı, Aşağıdan Yukarı, Karma	12
04	Üç Senaryolu Bütçeleme: İyimser, Temel, Kötümser	15
05	Zamanlama ve Devir Oranı: İşe Alım Süresi ve Yerine Alım Planı	18
06	Sapma Analizi ve İK-Finans Mutabakatı	21
07	30 Günlük Uygulama Planı ve Araç Kararı	25
08	Datassist Forecast ile Uygulama	28

Bu Rehberde Ne Öğreneceksiniz?

- Bir çalışanın brüt maaşının üzerine binen yedi maliyet katmanını ve 2026 parametreleriyle gerçek işveren maliyetini
- Kadro planını yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve karma yöntemlerle kurmayı, hangisinin size uyduğunu
- İyimser, temel ve kötümser senaryoları tek modelde yönetmeyi
- İşe alım süresi ve çalışan devir oranını bütçeye doğru zamanlamayla yansıtmayı
- Plan ile gerçekleşme arasındaki sapmayı ölçmeyi ve her çeyrek küçültmeyi



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)

Personel Bütçenizi Forecast ile Yönetin

Datassist Forecast'ı İnceleyin

datassist.com/servisler/forecast

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

01

Personel Bütçesi Neden Sapar?

Personel gideri çoğu şirkette toplam işletme giderinin en büyük kalemidir, ama en zayıf planlanan kalemdir.

Personel Bütçesi Neden Sapar?

Bu bölümde kadro planlamasının ne olduğunu, Excel'in görünmeyen riskini ve tek bir hücre hatasının nasıl milyonluk sapmaya dönüştüğünü göreceksiniz.

Kadro planlaması nedir?

Kadro planlaması, gelecek dönemde kaç çalışana ihtiyaç duyacağınızı ve bunun şirkete kaç mal olacağını önceden hesaplamaktır. Uluslararası literatürde headcount forecasting olarak geçer.

İki temel ölçü birimi vardır ve karıştırılmaları en sık görülen hatadır:

- **Kadro sayısı (headcount):** Kaç kişi çalışıyor. Yarı zamanlı çalışan da 1 kişidir.
- **Tam zamanlı eşdeğer (FTE):** Çalışma saati bazlı ölçü. Haftada 40 saat çalışan 1,0 FTE, 20 saat çalışan 0,5 FTE sayılır.

Maliyet hesabı FTE ile, işe alım planı kadro sayısı ile yapılır. İK genellikle kadro sayısını, Finans FTE'yi konuşur. Aynı tabloya iki farklı rakam yazılırsa bütçe daha kurulurken sapar.

Excel'in görünmeyen riski

University of Hawaii araştırmasına göre iş hayatında kullanılan elektronik tablo dosyalarının yüzde 88'i en az bir hata içeriyor. Gartner verisine göre şirketlerin yalnızca yüzde 7'si personel planlamasında yüzde 90 ve üzeri isabet yakalayabiliyor.

Excel ile yürütülen kadro planlamasının beş tipik riski şudur:

1. **Formül hatası:** Tek bir hücredeki yanlış referans tüm bütçeyi bozar.
2. **Sürüm karmaşası:** Hangi dosya güncel, İK'daki mi Finans'taki mi?
3. **Ayrı dosyalarda çalışma:** Veri eşitlemesi elle yapılır, hata payı yüksektir.
4. **Senaryo yönetimi:** Üç senaryo üç ayrı dosya demektir, güncelleme üç katına çıkar.
5. **Zamanlama:** İşe alım süresi, ihbar süresi ve gecikme etkisi elle takip edilemez.

Vaka örneği: Bir hücre, 5 milyon TL sapma

120 kişilik bir imalat şirketi 2025 kadro planını Excel'de hazırladı. Yeni işe alımların maliyeti hesaplanırken SGK teşvik oranı yanlış girildi: 5 puan yerine 4 puan işaretlendi. Bu varsayımla 12 ay boyunca bütçe kuruldu.

Yıl sonunda gerçekleşen maliyetler geldiğinde 5.000.000 TL açık tespit edildi. CFO, strateji toplantısında yanlış veriye dayanarak karar vermiş, büyüme hedefi revize edilmişti. Sapmanın kaynağı arandığında tek bir hücredeki hatalı orana ulaşıldı.

DİKKAT

Personel bütçesindeki sapma genellikle tek bir büyük hatadan değil, birbirini büyüten küçük varsayım hatalarından doğar. Devir oranı 2 puan, işe alım süresi 15 gün, ortalama maaş 5.000 TL yanlışsa üçü birlikte yüzde 15'lik bir sapma üretir.

UZMAN NOTU

Datassist olarak 500'den fazla müşteriyle çalışırken gördüğümüz en yaygın hata şudur: İK çalışan sayısını planlar, Finans maliyeti hesaplar, ama iki ekip farklı varsayımlardan hareket eder. Aylık mutabakat olmadan sapma kaçınılmazdır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Kadro sayısı ile tam zamanlı eşdeğer farklı ölçülerdir, aynı tabloda karıştırılmamalıdır
- 2 Elektronik tablo dosyalarının yüzde 88'i en az bir hata içerir, şirketlerin yalnızca yüzde 7'si yüzde 90 isabet yakalar
- 3 Tek bir hatalı teşvik oranı 120 kişilik bir şirkette 5 milyon TL sapma üretti
- 4 Sapma tek hatadan değil, üst üste binen küçük varsayım hatalarından doğar

02

Personel Maliyetinin Gerçek Anatomisi (2026 Rakamlarıyla)

Bir çalışanın şirkete maliyeti brüt maaşının çok üzerindedir. Brüt maaşı bütçeye yazıp geçmek, gerçek yükün yaklaşık üçte birini görmezden gelmek anlamına gelir.

Personel Maliyetinin Gerçek Anatomisi (2026 Rakamlarıyla)

Bu bölümde brüt maaşın üzerine binen yedi katmanı, 2026 mevzuat parametrelerini ve iki profil üzerinden tam işveren maliyeti hesabını göreceksiniz.

Yedi maliyet katmanı

KATMAN	İÇERİK	TİPİK AĞIRLIK
1. Brüt maaş	Çalışana teklif edilen tutar	Temel
2. SGK işveren primi	Prime esas kazanç üzerinden yüzde 20,75	Brütün yaklaşık yüzde 21'i
3. İşsizlik sigortası işveren payı	Yüzde 2	Brütün yüzde 2'si
4. Kıdem ve ihbar karşılığı	Her yıl için 30 günlük brüt ücret	Brütün yaklaşık yüzde 8'i
5. Yan haklar	Yemek, yol, özel sağlık sigortası, telefon	Brütün yüzde 5 ila 20'si
6. Genel giderler	Ofis alanı, ekipman, yazılım lisansı	Kişi başı sabit tutar
7. İşe alım ve uyum maliyeti	İlan, mülakat zamanı, eğitim, verime ulaşma süresi	Tek seferlik

İlk üç katman yasal olarak zorunludur ve hesaplanması nettir. Dördüncü katman çoğu şirkette karşılık ayrılmadığı için bütçede görünmez, ayrılma olduğunda tek seferde gider yazılır. Son üç katman şirketten şirkete değişir ve genellikle personel bütçesine değil genel giderlere yazılır. Bu da gerçek kişi başı maliyeti gizler.

2026 mevzuat parametreleri

PARAMETRE	2026 DEĞERİ
Brüt asgari ücret	33.030 TL
SGK işveren primi	Yüzde 20,75
İşsizlik sigortası işveren payı	Yüzde 2
Toplam işveren SGK yükü (teşviksiz)	Yüzde 22,75
SGK prime esas kazanç tavanı	297.270 TL
Kıdem tazminatı tavanı (2026 ilk yarısı)	64.948,77 TL
İmalat sektörü prim teşviki	5 puan indirim korundu
İmalat dışı prim teşviki	4 puandan 2 puana düştü
Uzun vadeli sigorta kolları	1 puan artış

İmalat dışı sektörler için 2026'daki net etki önemlidir: teşvik 4 puandan 2 puana inerken uzun vadeli sigorta kollarına 1 puan eklendi. İkisi birlikte kişi başı işveren yükünü 3 puan artırdı. 200 kişilik bir hizmet şirketinde bu tek başına yıllık milyonluk bir fark yaratır.

DİKKAT

İmalat ve imalat dışı teşvik oranlarını karıştırmak 2026'nın en pahalı bütçe hatasıdır. Planı kurmadan önce işyeri SGK sicil numaranızdaki faaliyet kodunu doğrulayın, varsayımla ilerlemeyin.

Örnek hesaplama 1: Asgari ücretli çalışan, imalat dışı

Perakende şirketinde asgari ücretli bir satış danışmanı:

Brüt maaş 33.030 TL SGK işveren primi (%20,75) 6.854 TL İşsizlik işveren payı (%2) 661 TL Prim teşviki (2 puan indirim) -661 TL Kıdem karşılığı (aylık ayrılan) 2.753 TL Yan haklar (yemek ve yol) 3.500 TL -----
----- Aylık toplam işveren maliyeti 46.137 TL

Brüt maaşın üzerine binen yük yüzde 39,7. Yıllık maliyet 553.644 TL.

Örnek hesaplama 2: Orta kademe uzman

Hizmet şirketinde brüt 110.000 TL alan bir uzman:

Brüt maaş 110.000 TL SGK işveren primi (%20,75) 22.825 TL İşsizlik işveren payı (%2) 2.200 TL Prim teşviki (2 puan indirim) -2.200 TL Kıdem karşılığı (aylık ayrılan) 9.167 TL Yan haklar (yemek, yol, sağlık) 9.000 TL Genel gider payı 6.000 TL ----- Aylık toplam işveren maliyeti 156.992 TL

Brüt maaşın üzerine binen yük yüzde 42,7. Yıllık maliyet 1.883.904 TL.

PRATİK İPUCU

Kadro planınızda her pozisyon için brüt maaş değil, kişi başı toplam işveren maliyeti katsayısını kullanın. Şirketinize özel katsayıyı bir kez hesaplayın, sonra her yeni pozisyonu bu katsayıyla çarpın. Çoğu şirkette bu katsayı 1,38 ile 1,45 arasındadır.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Brüt maaşın üzerine yedi katman biner, gerçek maliyet brütün yaklaşık 1,4 katıdır
- 2 2026 brüt asgari ücret 33.030 TL, toplam işveren SGK yükü yüzde 22,75
- 3 İmalat teşviki 5 puanda korundu, imalat dışında net yük 3 puan arttı
- 4 Kadro planında brüt maaş değil toplam maliyet katsayısı kullanılmalıdır

03

Kadro Planlama Yöntemleri: Yukarıdan Aşağı, Aşağıdan Yukarı, Karma

Kadro planı kurmanın üç yolu vardır. Hangisini seçtiğiniz planın ne kadar hızlı hazırlandığını ve ne kadar isabetli çıktığını doğrudan belirler.

Kadro Planlama Yöntemleri: Yukarıdan Aşağı, Aşağıdan Yukarı, Karma

Bu bölümde üç yöntemin mantığını, artı ve eksilerini, hangi şirket profiline uyduğunu ve karar matrisini göreceksiniz.

Yukarıdan aşağı: Gelir hedefinden geriye hesaplama

Gelir hedefinden yola çıkıp çalışan başına gelir oranıyla gerekli kadroyu bulursunuz. CFO ve üst yönetim genellikle bu yaklaşımı tercih eder.

Formül: Gelir hedefi bölü çalışan başına gelir eşittir gerekli kadro

Örnek hesaplama

2026 gelir hedefi 100.000.000 TL, mevcut çalışan başına gelir 500.000 TL ise gerekli kadro 200 FTE olur. Mevcut kadro 150 FTE ise plan 50 FTE artış gerektirir.

Artıları: Birkaç saatte hazırlanır, büyüme hedefiyle doğrudan bağlantılıdır, şirket genelinde tutarlıdır.

Eksileri: Departman kırılımı vermez, pozisyon seviyesinde ihtiyacı görmez, işe alım süresini ve devir oranını hesaba katmaz.

Aşağıdan yukarı: Departman taleplerinin toplanması

Her departman yöneticisi kendi ekibinin ihtiyacını pozisyon bazında bildirir, talepler toplanarak şirket planı oluşur.

Akış:

1. İK, departman yöneticilerinden pozisyon bazlı talep toplar
2. Her pozisyon için toplam işveren maliyeti hesaplanır
3. Toplam bütçeye sığıp sığmadığı kontrol edilir
4. Sığmıyorsa önceliklendirme turu yapılır

Artıları: Operasyonel gerçekliğe yakındır, pozisyon detayı verir, departman sahipliği yaratır.

Eksileri: Hazırlanması haftalar sürer, yöneticiler ihtiyacı olduğundan fazla bildirme eğilimindedir, toplam bütçeyi aşma riski yüksektir.

Karma yöntem: İkisinin birleşimi

Finans gelir hedefinden toplam kadro tavanını belirler, departmanlar bu tavan içinde pozisyon bazlı talep verir. İki rakam arasındaki fark önceliklendirme toplantısında kapatılır.

KRİTER	YUKARIDAN AŞAĞI	AŞAĞIDAN YUKARI	KARMA
Hazırlık süresi	Saatler	Haftalar	Günler
Detay seviyesi	Şirket geneli	Pozisyon bazlı	Pozisyon bazlı
Bütçe disiplini	Yüksek	Düşük	Yüksek
Departman sahipliği	Düşük	Yüksek	Yüksek
Uygun şirket profili	Hızlı büyüyen, 50 kişi altı	Olgun, çok departmanlı	50-500 kişi bandı



UZMAN NOTU

50 ila 500 çalışan bandındaki şirketlerin çoğu için doğru cevap karma yöntemdir. Yalnızca yukarıdan aşağı plan yaparsanız departmanlar plana sahip çıkmaz. Yalnızca aşağıdan yukarı yaparsanız bütçe disiplini kaybolur.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Yukarıdan aşağı yöntem hızlıdır ama departman detayı vermez
- 2 Aşağıdan yukarı yöntem detaylıdır ama yavaştır ve bütçeyi aşma eğilimindedir
- 3 Karma yöntem gelir hedefinden tavan, departmanlardan detay alır
- 4 50-500 çalışan bandında karma yöntem genellikle en isabetli sonucu verir

04

Üç Senaryolu Bütçeleme: İyimser, Temel, Kötümser

Tek bir plana bağlanmak belirsizliğe kör uçmak demektir. Üç senaryo kurmak fazladan iş yükü değil, karar anında elinizde hazır seçenek bulundurmaktır.

Üç Senaryolu Bütçeleme: İyimser, Temel, Kötümser

Bu bölümde üç senaryonun nasıl tanımlandığını, varsayım tablosunun nasıl kurulduğunu ve yalnızca iyimser plana göre hareket etmenin ne getirdiğini göreceksiniz.

Üç senaryo nasıl tanımlanır?

Her senaryo açık varsayımlar üzerine kurulmalıdır. Varsayımlar yazılı değilse senaryo değil tahmindir.

VARSAYIM	İYİMSER	TEMEL	KÖTÜMSER
Gelir büyümesi	Yüzde 40	Yüzde 20	Yüzde 5
Çalışan devir oranı	Yüzde 8	Yüzde 12	Yüzde 18
Ortalama maaş artışı	Yüzde 35	Yüzde 30	Yüzde 25
Yeni işe alım	30 kişi	15 kişi	0 kişi
Boşalan kadroyu doldurma	Tamamı	Yüzde 80'i	Yalnızca kritik roller

Örnek hesaplama: 100 kişilik şirket

100 kişilik bir şirkette üç senaryonun yıl sonu kadrosuna etkisi:

SENARYO	YENİ İŞE ALIM	AYRILMA	YERİNE ALIM	YIL SONU KADRO	NET DEĞİŞİM
İyimser	30	8	8	130	+30
Temel	15	12	10	113	+13
Kötümser	0	18	8	90	-10

Üç senaryo arasındaki fark 40 kişidir. Ortalama toplam işveren maliyeti aylık 157.000 TL varsayıldığında bu, aylık 6,3 milyon TL'lik bir bütçe aralığı demektir. Bu aralığı önceden bilmek, yıl ortasında sürprizle karşılaşmaktan iyidir.

Vaka örneği: Yalnızca iyimser plana göre işe alım

Bir yazılım şirketi 2025 planını tek senaryo üzerine kurdu: yüzde 40 gelir büyümesi ve 30 yeni işe alım. Yıl ortasında gelir büyümesi yüzde 12'de kaldı, ama işe alımların 18'i çoktan tamamlanmıştı.

Sonuç: Aylık 2.000.000 TL fazla maliyet, nakit yakma hızında kriz ve altı ay sonra 10 kişinin işten çıkarılması. Ekip motivasyonu ve işveren itibarı ciddi zarar gördü.

Çıkarılan ders: İşe alım planını temel senaryoya göre yapın. İyimser senaryo gerçekleşirse işe alımı hızlandırmak kolaydır.

DİKKAT

İşe alım süreci iki ila üç ay sürer, işten çıkarma bir gün. Bu yüzden fazla işe alım riski, eksik işe alım riskinden çok daha pahalıdır. Fazla işe alım kıdem tazminatı, ekip motivasyonu ve itibar kaybı getirir. Eksik işe alım bir miktar fazla mesai getirir, sonra telafi edilir.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Üç senaryo fazladan iş değil, karar anında hazır seçenektir
- 2 Her senaryo yazılı varsayımlar üzerine kurulmalıdır
- 3 100 kişilik bir şirkette senaryolar arası fark 40 kişiye kadar çıkabilir
- 4 İşe alım planı temel senaryoya göre yapılmalı, iyimser senaryo gerçekleşirse hızlandırılmalıdır

05

Zamanlama ve Devir Oranı: İşe Alım Süresi ve Yerine Alım Planı

"Ocak'ta beş kişi işe alacağız" cümlesi çoğu zaman tutmaz. İşe alım süresi 60 gün ise ilanın kasımda açılmış olması gerekir.

Zamanlama ve Devir Oranı: İşe Alım Süresi ve Yerine Alım Planı

Bu bölümde işe alım süresi ölçütlerini, gecikme etkisini bütçeye yansıtmayı, devir oranı hesabını ve yerine alım planını göreceksiniz.

İşe alım süresi: Türkiye 2026 ölçütleri

İşe alım süresi, ilanın yayınlandığı tarihten çalışanın işe başladığı tarihe kadar geçen gün sayısıdır. Türkiye'de medyan değer 63,5 gündür.

POZİSYON KATEGORİSİ	MEDYAN SÜRE	ARALIK
Giriş seviyesi	30-40 gün	25-50 gün
Orta kademe	45-55 gün	40-65 gün
Kıdemli	55-70 gün	50-90 gün
Yazılım ve mühendislik	50-60 gün	45-75 gün
Üst yönetim	70-120 gün	60-180 gün

Süreyi uzatan en büyük kalem ihbar süresidir. Türkiye'de orta kademedede genellikle bir ay, üst kademedede iki aydır. Planınıza en az iki ay hazırlık payı koyun.

Gecikmeyi bütçeye yansıtmak

İkinci çeyrekte 10 yeni işe alım planınız var ve işe alım süresi 60 gün. Nisan'da başlayacak çalışanlar için takvim şöyle işler:

- Ocak:** İlan hazırlığı ve onay
- Şubat:** İlan yayını
- Mart:** Mülakat ve teklif
- Nisan:** İşe başlama ve ilk maaş ödemesi

Bütçeye "ikinci çeyrekte 10 FTE artışı" yazmak yanlıştır. Doğrusu "şubatta işe alım başlar, nisandan itibaren maliyet artar" şeklindedir. 10 kişi × 157.000 TL aylık maliyetle, iki aylık bir kayma 3.140.000 TL'lik bütçe farkı yaratır.

Çalışan devir oranı ve yerine alım

Formül: Yıl içinde ayrılan sayısı bölü yıl ortalaması kadro, çarpı 100

200 kişilik bir şirkette yüzde 12 devir oranı yılda 24 ayrılma, ayda 2 ayrılma demektir. Kadroyu 200'de sabit tutmak için yılda 24 yerine alım gerekir. Büyüme planı 20 kişi ise toplam işe alım 44 kişiye çıkar.

DEVİR ORANI	YILLIK AYRILMA	YERİNE ALIM	BÜYÜME +20 İLE TOPLAM İŞE ALIM
Yüzde 10	20	20	40
Yüzde 12	24	24	44
Yüzde 15	30	30	50

Sağlıklı devir oranı yılda yüzde 10 ila 15 arasındadır. Yüzde 20 ve üzeri, işe alım maliyetinin arttığına ve kurumsal bilgi kaybına işaret eder.

Kritik rolleri önceliklendirin

Her ayrılan aynı hızda yerine alınmaz. Gelir üreten roller, tek kişinin bildiği roller ve yöneticiler kritik sayılır ve bir ay içinde doldurulmalıdır. Diğerleri iki ila üç aya yayılabilir.

12 ayrılmanın 5'i kritik, 7'si kritik değilse, kritik olmayanları geciktirmek kısa vadede nakit avantajı sağlar. Ancak bu bir strateji değil bir istisna olmalıdır.

⚠ DİKKAT

İşe alım uzmanı kapasitesi kadro planının görünmeyen kısıtıdır. Bir uzman aynı anda ortalama 25 açık pozisyon yönetebilir. Yılda 100 işe alım ve 60 günlük süre ile eşzamanlı 16 açık pozisyon oluşur ve tek uzman sınıra dayanır. Kapasiteyi artırmazsanız işe alım süresi uzar, plan kendiliğinden sapar.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Türkiye'de medyan işe alım süresi 63,5 gün, üst yönetimde 70-120 gün
- 2 Bütçeye kadro artışını değil maliyetin başladığı ayı yazın
- 3 Yüzde 12 devir oranı 200 kişilik şirkette yılda 24 yerine alım demektir
- 4 Kritik rolleri bir ay içinde doldurun, işe alım uzmanı kapasitesini kontrol edin

06

Sapma Analizi ve İK- Finans Mutabakatı

Plan ile gerçekleşme arasındaki fark ölçülmezse küçülmez. Sapma analizi ve aylık mutabakat kurulduğunda yüzde 15 ila 20 bandındaki sapma birkaç çeyrekte yüzde 5'in altına iner.

Sapma Analizi ve İK-Finans Mutabakatı

Bu bölümde sapma analizi döngüsünü, kök neden kontrol listesini, isabet ölçümünü ve İK ile Finans arasındaki ortak dili göreceksiniz.

Sapma analizi döngüsü

ADIM	NE YAPILIR	ÇIKTI
1. Ölç	Plan ile gerçekleşme farkını kadro, maliyet ve zamanlama için ayrı ayrı ölç	Sapma tablosu
2. Kök nedeni bul	Varsayım mı yanlıştı, uygulama mı aksadı, dış etken mi vardı?	Kök neden listesi
3. Sınıflandır	Sapma hangi kalemden geldi: devir oranı, işe alım süresi, maaş, adet	Kalem kırılımı
4. Varsayımı güncelle	Yanlış çıkan varsayımı düzelt	Güncel varsayım listesi
5. Yeniden planla	Güncellenmiş varsayımlarla sonraki çeyreği kur	Yeni çeyrek planı

Kök neden kontrol listesi

Kadro sapması varsa (plan 120, gerçekleşen 115):

- ☐ İşe alım süresi beklenenden uzun mu sürdü?
- ☐ İşe alım uzmanı kapasitesi yeterli miydi?
- ☐ Teklif kabul oranı düştü mü, maaş bandı rekabetçi mi?
- ☐ İhbar süresi beklenenin üstüne mi çıktı?
- ☐ Devir oranı beklenenden yüksek mi geldi?

Maliyet sapması varsa (plan 10 milyon TL, gerçekleşen 11 milyon TL):

- ☐ Ortalama maaş varsayımı düşük müydü?
- ☐ Yan hak maliyeti eksik mi hesaplandı?
- ☐ Teşvik oranı doğru muydu, imalat ve imalat dışı ayrımı yapıldı mı?
- ☐ Kıdem karşılığı hesabı güncel mi?
- ☐ Genel gider dağıtım anahtarı değişti mi?

İsabet nasıl ölçülür?

Ortalama mutlak yüzde hata (MAPE) en pratik ölçüdür. Her dönem için plan ile gerçekleşme farkının mutlak değeri gerçekleşene bölünür, dönemlerin ortalaması alınır.

Ocak'ta plan 100 gerçek 98 (yüzde 2,0), şubatta plan 105 gerçek 110 (yüzde 4,5), martta plan 110 gerçek 108 (yüzde 1,8) ise çeyrek hatası yüzde 2,8 olur.

HATA ORANI	DEĞERLENDİRME
Yüzde 5 altı	Çok iyi
Yüzde 5-10	İyi
Yüzde 10-15	Orta
Yüzde 15 üstü	Zayıf

Ölçümü yalnızca kadro için değil maliyet için de ayrı yapın. Kadro tutup maliyetin sapması, ortalama maaş varsayımının yanlış olduğunu gösterir.

İK ve Finans aynı dili konuşmalı

Sapmanın sessiz kaynağı terminoloji farkıdır. İlk mutabakat toplantısında şu tanımları yazılı olarak onaylayın:

TERİM	ORTAK TANIM
Kadro sayısı	Kişi sayısı, yarı zamanlı da 1 sayılır
Tam zamanlı eşdeğer	Çalışma saati bazlı, 40 saat eşittir 1,0
Brüt maaş	Prime esas kazanç
Toplam işveren maliyeti	Yedi katmanın toplamı
Devir oranı	Yıl içinde ayrılan bölü yıl ortalaması kadro
İşe alım süresi	İlan yayınından işe başlamaya kadar geçen gün
Yeni çalışan	İlk iş günü esas alınır, ilk maaş ödemesi değil

Aylık mutabakat toplantısı

Katılımcılar İK direktörü, finans müdürü ve iki analisttir. Süre 30 ila 45 dakikadır.

Gündem:

1. Geçen ayın kadro gerçekleşmesi ve sapma nedeni (10 dakika)
2. Geçen ayın maliyet gerçekleşmesi ve sapma nedeni (10 dakika)
3. İK'nın kadro rakamı ile Finans'ın hesabındaki rakam tutuyor mu? (5 dakika)
4. Gelecek ay planı ve varsayım güncellemesi (10 dakika)
5. Aksiyonlar, sorumlular ve tarihler (5 dakika)



UZMAN NOTU

Bu toplantı suçlama toplantısı değil öğrenme toplantısıdır. Sapma olduğunda "kim hata yaptı" değil "varsayımda ne yanlıştı" sorusunu sorun. Suçlama kültüründe kimse gerçek rakamı paylaşmaz ve sapma büyür.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Sapma analizi beş adımdır: ölç, kök nedeni bul, sınıflandır, varsayımı güncelle, yeniden planla
- 2 Ortalama mutlak yüzde hata ile isabeti ölçün, hedef yüzde 5'in altıdır
- 3 Kadro ve maliyet sapmasını ayrı ayrı ölçün
- 4 Ortak terminoloji sözlüğü ve aylık mutabakat toplantısı veri uyumsuzluğunu ortadan kaldırır

07

30 Günlük Uygulama Planı ve Araç Kararı

Rehberdeki her şeyi aynı anda uygulamak gerekmez. Dört haftada temel yapıyı kurabilir, ardından aylık döngüye geçebilirsiniz.

30 Günlük Uygulama Planı ve Araç Kararı

Bu bölümde haftalık uygulama adımlarını, Excel ile araç arasındaki kararı ve fayda maliyet hesabını göreceksiniz.

Hafta 1: Veri toplama

- ☐ İK ve Finans ile bir saatlik başlangıç toplantısı yapın, amaç ve sorumlulukları netleştirin
- ☐ Ortak terminoloji sözlüğünü onaylayın
- ☐ Mevcut kadro ve maliyet verisini tek dosyada toplayın
- ☐ 2025 devir oranını hesaplayın, gönüllü ve gönülsüz ayrılmaı ayırın
- ☐ 2025 ortalama işe alım süresini pozisyon kategorisi bazında çıkarın

Çıktı: Kadro, maliyet, devir oranı ve işe alım süresi verisi hazır. **Sorumlu:** İK ve Finans analistleri.

Hafta 2: Maliyet katsayısı ve varsayımlar

- ☐ Üç profil için tam işveren maliyeti hesaplayın (asgari ücretli, orta kademe, üst yönetim)
- ☐ 2026 teşvik oranınızı SGK sicil kaydından doğrulayın
- ☐ Yan hak ve genel gider katsayılarınızı belirleyin
- ☐ Tüm varsayımları tek sayfada yazılı hale getirin

Çıktı: Maliyet katsayısı ve yazılı varsayım listesi. **Sorumlu:** Finans analisti, İK direktörü onayı.

Hafta 3: Senaryolar

- ☐ Planlama yöntemini seçin (yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı veya karma)
- ☐ İyimser, temel ve kötümser senaryoları varsayımlarıyla tanımlayın
- ☐ Her senaryo için departman kırılımlı kadro planı hazırlayın
- ☐ Her senaryonun maliyetini hafta 2 katsayısıyla hesaplayın

Çıktı: Üç senaryolu kadro ve maliyet planı. **Sorumlu:** İK ve Finans birlikte.

Hafta 4: Yönetişim ve araç kararı

- ☐ Aylık mutabakat toplantısını takvime sabitleyin
- ☐ Sapma takibi ve isabet ölçümünü kurun
- ☐ Excel yeterli mi, araç mı gerekli, değerlendirin
- ☐ İlk planı CFO ve üst yönetime sunun
- ☐ Çeyreklik yeniden planlama takvimini belirleyin

Çıktı: Plan onaylandı, yönetim kuruldu. **Sorumlu:** CFO ve İK direktörü.

Excel mi, araç mı?

Excel 100 kişinin altındaki şirketlerde, senaryo analizi yılda bir iki kez yapılıyorsa ve İK ile Finans aynı ekipteysen yeterlidir.

Araç değerlendirmesi şu durumlarda kaçınılmaz hale gelir: 100 kişinin üzerinde kadro, aylık veya çeyreklik senaryo analizi, İK ile Finans'ın farklı sistemlerde çalışması, çok departmanlı ve çok lokasyonlu yapı.

Fayda maliyet hesabı

200 kişilik bir şirkette finans analisti kadro planlaması için ayda 30 saat harcıyor. Aylık maaşı 100.000 TL ise bu ayda yaklaşık 17.000 TL, yılda 204.000 TL maliyet demektir. Buna yılda ortalama bir formül hatasının getirdiği 500.000 TL'lik sapma riskini eklediğinizde toplam 704.000 TL'ye ulaşırsınız.

Araç kullanıldığında analist süresi ayda 10 saate düşer (yılda 72.000 TL) ve yazılım maliyeti yaklaşık 150.000 TL olur. Toplam 222.000 TL. Yıllık net fayda 482.000 TL, geri ödeme süresi yaklaşık dört aydır.

PRATİK İPUCU

Araç değerlendirmesinde yalnızca abonelik bedeline bakmayın. Analist zamanı tasarrufunu ve formül hatası riskinin ortadan kalkmasını da hesaba katın. Karar toplam sahip olma maliyetine göre verilir.

BÖLÜM ÖZETİ

- 1 Dört haftada veri, katsayı, senaryo ve yönetim yapısı kurulabilir
- 2 Excel 100 kişi altında ve seyrek senaryo analizinde yeterlidir
- 3 100 kişi üstü, sık senaryo ve ayrı sistemler araç gerektirir
- 4 200 kişilik bir şirkette araca geçiş yıllık 482.000 TL net fayda ve dört aylık geri ödeme süresi üretir

08

Datassist Forecast ile Uygulama

Datassist Forecast, bu rehberdeki yöntemi hazır bir yapı üzerinde uygulamanızı sağlayan, İK ve Finans ekiplerinin aynı platformda çalıştığı bir personel bütçe yönetimi modülüdür.

Datassist Forecast ile Uygulama

Türkiye mevzuatına özel SGK, vergi ve teşvik parametreleri hazır gelir.

Excel'deki formül hatası riski, sürüm karmaşası ve elle güncelleme yükü ortadan kalkar.

Nasıl çalışır?

- 1. Verinizi aktarın:** Dakika İK yazılımı ile entegre çalışır ya da Excel ile bağımsız kullanılır
- 2. Senaryolarınızı kurun:** İyimser, temel ve kötümser planları tek ekranda yönetirsiniz
- 3. Parametreler otomatik uygulanır:** Teşvik oranları, kıdem karşılığı, yan hak ve genel gider katsayıları sistem tarafından hesaplanır
- 4. Sapmayı izleyin:** Plan ile gerçekleşme farkı otomatik takip edilir, kök neden analizi kolaylaşır
- 5. Raporlayın:** Üst yönetime sunuma hazır senaryo karşılaştırmaları ve paneller üretilir

Neden Datassist?

- Türkiye mevzuatı hazır gelir:** Küresel bir araçta SGK, teşvik ve kıdem hesaplarını elle kurmanız gerekir
- İK ve Finans aynı platformda:** İki ekip aynı varsayımlarla çalışır, veri uyumsuzluğu ortadan kalkar
- Senaryo karşılaştırması dakikalar içinde:** Excel'de üç senaryo üç ayrı dosya demektir
- Sapma takibi otomatik:** Aylık ve çeyreklik isabet ölçümü sistem tarafından üretilir
- 25 yılı aşkın bordro deneyimi:** 500'ü aşkın müşteriyle edinilen saha bilgisi ürünün metodolojisine yansdı

Datassist Forecast ile personel bütçenizi nasıl yönetebileceğinizi görmek için demo talep edin.

İletişim: datassist.com/servisler/forecast | info@datassist.com | +90 444 4 923