

2027 İK Bütçesi

Maliyetleri planlamak, yatırımları önceliklendirmek

İnsan kaynakları yöneticileri ve şirket liderleri için uygulama rehberi

İK bütçesi, geçen yılın giderlerine bir artış oranı eklemekle tamamlanmaz. Gelecek yılın çalışan, yetkinlik ve organizasyon ihtiyaçlarından hareketle hazırlanır.

Ekim 2026 | Planlama dönemi: Ocak – Aralık 2027

Bu rehber bir bütçeleme çerçevesi sunar. Örnek tutarlar ve oranlar tamamen varsayımsaldır; piyasa tahmini, ücret önerisi veya İdenfit müşteri verisi değildir.

Hazırlayanın Notu

Bu rehberi, İK ekiplerinin bütçe kararlarını şirket hedefleri ve çalışan ihtiyaçlarıyla birlikte değerlendirmesine destek olmak için hazırladık. Dileğim, kendi verilerinizle uyarlayabileceğiniz bu çerçevenin yıl boyunca önceliklerinizi belirlemenize ve yatırımlarınızı takip etmenize yardımcı olması.

Ayşegül Topçu | Chief Growth Officer, İdenfit

Yönetici Özeti

2027 İK bütçesi, şirketin gelecek yılki hedeflerini çalışan kapasitesi ve gelişim ihtiyaçlarıyla buluşturan bir karar planı olarak hazırlanmalıdır. Bu rapor; çalışan maliyetlerinden teknoloji yatırımlarına kadar bütçenin kapsamını belirlemek, harcamaları aylara dağıtmak ve sonuçları izlemek için uygulanabilir bir çerçeve sunar.

Bütçenin merkezinde üç karar bulunur

Kadro: Hangi roller gereklidir, kaç kişiyle çalışılacaktır ve yeni çalışanlar hangi ay başlayacaktır? **Gelişim:** Hangi yetkinlikler mevcut ekipte geliştirilebilir? **Yatırım:** Hangi süreç ve teknoloji yatırımları iş yükünü azaltacak veya şirket hedeflerine katkı sağlayacaktır?

Önerilen bütçe yaklaşımı

Geçen yılın gerçekleşen giderlerinden başlayın; mevcut kadroyu ve departman ihtiyaçlarını doğrulayın. Ücret, yan hak, işe alım, eğitim, çalışan deneyimi ve teknoloji giderlerini ayrı alt toplamalarla gösterin. Her varsayımın kaynağını, geçerlilik tarihini ve sorumlusunu belirleyin.

Yıllık toplamın yanında aylık gider dağılımını ve ödeme takvimini oluşturun. Mevcut yapının korunması, büyümenin hızlanması ve maliyetlerin sınırlandırılması için üç senaryo hazırlayın. Belirsizlikleri ayrı bir risk payıyla görünür hale getirin.

Bu rapordaki tutarlar ve oranlar örnek amaçlıdır. Şirket kararları, kendi verileri ve Finans ekibiyle doğrulanmış varsayımlar üzerinden alınmalıdır.

Yönetimin onaylaması gerekenler

Karar alanı	Beklenen onay
Bütçe kapsamı ve limit	Çalışan, operasyon, yatırım ve risk payı
Kadro ve zamanlama	Yeni pozisyonlar, yerine alımlar ve başlama ayları
Öncelikli yatırımlar	İş gerekçesi, sorumlu, başarı ölçütü ve değerlendirme tarihi
Takip ve revizyon	Aylık izleme, sapma açıklaması ve karar tetikleyicileri

Başarı nasıl değerlendirilmeli?

Bütçeyi yalnızca harcama düzeyi ile değerlendirmeyin. Kadro planının gerçekleşmesi, işe alım süresi, fazla mesai ihtiyacı, gelişimin işe yansımaları ve dijital süreçlerin kullanımı birlikte izlenmelidir. Aylık bütçe sapmalarını açıklayın ve yıl sonu tahminini güncel tutun.

Bütçeyi şirket hedeflerinden başlatın

İyi bir İK bütçesi üç soruyu yanıtlar: Şirket gelecek yıl neyi başarmak istiyor? Bunun için hangi insan kaynağına ihtiyaç var? Bu ihtiyacın hangi kısmı işe alım, gelişim veya süreç iyileştirmesi ile karşılanabilir?

Önce mevcut durumu görün

Son 12 ayın bütçe ve gerçekleşen giderlerini departman ve gider türü bazında karşılaştırın. Tek seferlik giderleri, düzenli giderleri ve ertelenmiş harcamaları ayırın. Düşük harcamanın nedeni verimlilik mi, boş kalan pozisyonlar mı, uygulanamayan bir program mı?

Bütçenin kapsamını yazılı hale getirin

Çalışan maliyetleri ile İK operasyon ve yatırım giderlerini ayrı alt toplamalar halinde gösterin. Ekipman, seyahat veya dış kaynak iş gücü gibi başka departmanlarda bütçelenen giderlerin sahibini netleştirin. Aynı gideri iki bütçede saymayın.

Toplanacak bilgi

Bütçedeki karşılığı

Çalışan sayısı, roller ve ücret yapısı

Mevcut kadronun aylık maliyet tabanı

Büyüme, yeni lokasyon ve organizasyon planı

Yeni pozisyonlar ve başlama tarihleri

Ayrılmalar, açık pozisyonlar, fazla mesai

Yerine alım, kapasite ve iş yükü değerlendirmesi

Performans ve yetkinlik ihtiyaçları

Gelişim, iç hareketlilik ve liderlik yatırımları

Sözleşmeler ve yan hak kullanımı

Yenilemeler, fiyat değişimleri ve kapsam kararları

CIPD, iş gücü planlamasını mevcut kadroyu analiz etmek, gelecekteki ihtiyacı belirlemek ve aradaki farkı kapatacak çözümleri uygulamak olarak ele alır. Bu rehberde bütçenin başlangıç noktası da bu ihtiyaç analizidir. [1]

Çalışan ve yan hak maliyetleri

Çalışan ve pozisyon bazında aylık hesaplayın

Mevcut çalışanların ücretlerini, zam ve terfi tarihlerini; açık pozisyonların planlanan işe başlama ayını ve ücret varsayımını kaydedin. Net ücret üzerinden genel bir katsayı kullanmak yerine, toplam işveren maliyetini bordro ve finans ekibiyle birlikte oluşturun.

Kalem	Planlama yaklaşımı
Ücret ve işveren maliyetleri	Aylık brüt ücret ile işveren yüklerini ayrı izleyin; teşvik varsayımlarını açıklayın.
Zam, terfi ve prim	Yürürlük ayı, kapsanan çalışanlar, hakediş ve ödeme takvimini belirtin.
Fazla mesai ve vardiya	Departmanların iş yükü ve dönemsel yoğunluğuna göre planlayın.
İşe giriş ve çıkışlar	Başlama/ayrılma tarihlerini, yerine alımları ve olası çıkış maliyetlerini ayrı gösterin.
Yemek, ulaşım ve sigorta	Kişi başı birim maliyet, uygun çalışan sayısı ve kullanım günlerini belirleyin.
Diğer yan haklar	Esnek haklar, takdir ve etkinlik giderlerini amaç ve kullanım verisiyle gerekçelendirin.

Hesaplama mantığı

Aylık çalışan maliyeti = o ay çalışan kadronun ücret ve işveren maliyetleri + yan haklar + dönemsel ödemeler. Yıllık maliyet = 12 aylık maliyetlerin toplamı.

Örnek: Ocak - Haziran aylık toplam işveren maliyeti 60.000 TL olan bir pozisyonun maliyeti, temmuzda varsayımsal %20 artışla 72.000 TL olursa yıllık toplam 792.000 TL olur. Aynı maliyetle temmuzda başlayan yeni pozisyon için yıl içi maliyet 432.000 TL'dir; ek yan hak ve işe alım giderleri ayrıca eklenir.

Ücret artışları için piyasa verisi, şirketin mali kapasitesi, iç denge ve kritik roller birlikte değerlendirilmelidir. 2027 mevzuat parametreleri ve teşvik koşulları kesinleştikçe bordro varsayımlarını güncelleyin.

İşe alım, gelişim ve çalışan deneyimi

İşe alım: Pozisyon sayısını takvimle birleştirin

Her pozisyon için gerekçe, departman, işe başlama ayı, kaynak kanalı ve bütçe sahibi belirleyin. Yeni kadro ile ayrılan çalışanın yerine yapılacak alımı ayrı takip edin. İlan, danışmanlık, değerlendirme araçları, aday iletişimi, işveren markası ve işe uyum giderlerini dahil edin.

Kişi başı işe alım maliyeti = belirlenen kapsamda toplam işe alım gideri / tamamlanan işe alım sayısı. İç ekip zamanının dahil edilip edilmediğini açıkça yazın; dönemler arasında aynı tanımı kullanın.

Çalışan deneyimi: Kullanım ve ihtiyacı birlikte görün

Yan hak ve etkinlikleri geçmiş alışkanlıklarla otomatik sürdürmek yerine çalışan geri bildirimleri, kullanım oranları ve erişim koşullarıyla değerlendirin. Çalışan katkısıyla sunulan haklarda şirketin net giderini, çalışandan tahsil edilecek tutarı ve ödeme zamanlamasını ayrı gösterin.

Katılım veya memnuniyet tek başına iş sonucunu kanıtlamaz. Gelişim yatırımlarını uygulama gözlemi ve süreç göstergeleriyle birlikte izleyin.

Eğitim: İhtiyaçtan programa, programdan sonuca

Performans sonuçları ve yetkinlik değerlendirmelerini kullanarak gelişim ihtiyaçlarını belirleyin. Teknik beceriler, liderlik, müşteri ilişkileri, veri okuryazarlığı ve yapay zekâ kullanımını rolün ihtiyacına göre önceliklendirin. Eğitim ücretinin yanında platform, materyal, seyahat ve çalışma zamanı etkisini değerlendirin.

İhtiyaç örneği	Yatırım	Takip edilecek sonuç
Yeni yöneticilerin ekip yönetimi	Liderlik eğitimi + mentorluk	Düzenli görüşme uygulaması ve ekip geri bildirimi
Müşteri taleplerine yaklaşım	Vaka çalışmaları ve koçluk	Yanıt kalitesi ve tekrar eden sorunlar
Manuel raporlama yükü	Veri ve yapay zekâ okuryazarlığı	Raporlama süresi ve doğruluk kontrolü

Teknoloji yatırımlarını önceliklendirin

İK teknolojisi bütçesine lisansın yanında kurulum, veri taşıma, entegrasyon, eğitim, destek ve iç ekip zamanını dahil edin. Çalışan sayısı ve kullanım hacmine bağlı fiyatları, sözleşme yenileme ayını ve yabancı para giderlerini ayrıca takip edin.

Her yatırım için bir karar kartı hazırlayın

Karar sorusu	Beklenen açıklama
Hangi sorunu çözüyor?	Ölçülebilir süreç sorunu ve başlangıç değeri
Hangi alternatifler var?	Mevcut aracın iyileştirilmesi, süreç değişikliği veya yeni çözüm
Toplam maliyeti nedir?	İlk yıl ve sonraki yılların ayrı maliyetleri
Kim kullanacak?	Kapsam, sahiplik, eğitim ve kullanım planı
Başarı nasıl ölçülecek?	Süre, kalite, kullanım veya karar hızındaki değişim
Ertelenirse ne olur?	İş yükü, süreç kalitesi ve hedeflere etkisi

Zaman kazanımını doğru yorumlayın

Örnek: Aylık 40 saatlik bir işin 25 saate düşmesi yılda 180 saat kapasite yaratır. Varsayımsal 400 TL/saat iç maliyetle bu kapasitenin hesaplanan değeri 72.000 TL'dir. Çalışan veya dış hizmet gideri gerçekten azalmadıkça bu tutarı nakit tasarrufu olarak yazmayın.

Öncelik sırası

Önce operasyonun devamı için gerekli giderleri ayırın. Ardından şirket hedeflerine katkısı ve uygulama hazırlığı yüksek yatırımları değerlendirin. Deneme niteliğindeki yatırımlarda sınırlı pilot bütçesi, başarı ölçütü ve devam kararı tarihi belirleyin.

Beklenen faydayı hesaplarken aynı kazanımı farklı yatırımlarda tekrar saymayın. Finansal getirisi ölçülemeyen yatırımları açık süreç göstergeleriyle gerekçelendirin.

Üç senaryo ve risk payı

Tek bütçe yerine aynı maliyet kalemleriyle üç senaryo kurun. Senaryolar arasındaki fark, çalışan sayısı, işe alım takvimi, ücret varsayımı veya yatırım kapsamı gibi açık değişkenlerden kaynaklanmalıdır.

Senaryo	Kadro ve yatırımlar	Temel karar
Mevcut yapının korunması	Kritik yerine alımlar; gerekli yenilemeler; seçili gelişim	Mevcut kapasiteyle hedefler karşılanabilir mi?
Büyümenin hızlanması	İlave kadro; ölçeklenen yan hak, işe alım ve teknoloji giderleri	Talep ve gelir artışı hangi tarihte kadro gerektirir?
Maliyetlerin sınırlandırılması	İşe alım zamanlamasının gözden geçirilmesi; öncelikli yatırımlar	Hangi erteleme hizmet ve ekip kapasitesine etkisi kabul edilebilir?

Risk payını gerekçelendirin

Tek bir genel yüzdeyi her kaleme eklemek yerine belirsizliğin kaynağını gösterin: fiyat yenilemesi, beklenmeyen yerine alım, kur değişimi veya dönemsel iş yükü. Gerçekleşen gideri ilgili kaleme kaydedin; risk payından kullanılan tutarı ayrıca takip edin.

Örnek duyarlılık: 10 milyon TL'lik ücret tabanında, tüm yıl ve tüm kadro için varsayılan artış oranının 5 yüzde puan yükselmesi, diğer değişkenler sabitken ücret bütçesini 500.000 TL artırır. İşveren yükleri ve ücretle bağlantılı diğer kalemler ayrıca hesaplanır.

Gider bütçesi ile ödeme takvimini ayırın

Yıllık sigorta veya lisans bedeli tek ayda ödenebilir; dönemsel gider dağılımı farklı olabilir. Aylık gider planının yanında nakit çıkış takvimini oluşturun. Muhasebeleştirme yöntemini finans ekibiyle netleştirin.

Karar tetikleyicileri tanımlayın

Örneğin yeni lokasyon açılışı onaylanırsa ilave kadro devreye alınır; işe alım tarihi ötelenirse tahmin revize edilir; tedarikçi fiyatı varsayımı aşarsa kapsam yeniden değerlendirilir. Her tetikleyici için karar sahibi belirleyin.

Örnek yıllık bütçe ve takip modeli

Aşağıdaki tablo varsayımsal bir planlama örneğidir. Mevcut kadro için 10 milyon TL yıllık toplam işveren maliyeti; üç yeni çalışan için kişi başı aylık 60.000 TL ve temmuz başlangıcı kabul edilmiştir.

Kalem	Hesaplama varsayımı	Yıllık TL	Sorumlu / ölçüt
Mevcut kadro	12 aylık kişi bazlı toplam	10.000.000	İK + Finans / maliyet
Yeni kadro	3 kişi × 60.000 × 6 ay	1.080.000	Departman + İK / başlangıç
Yan haklar	120.000 × 12; tüm planlı kadro dahil	1.440.000	İK / kullanım
İşe alım	6 alım × 20.000; 3 yeni + 3 yerine	120.000	İK / süre ve maliyet
Eğitim ve gelişim	6 program × 30.000	180.000	İK / uygulama
Teknoloji	180.000 lisans + 60.000 kurulum	240.000	İK + IT / kullanım
Çalışan deneyimi	4 etkinlik × 25.000	100.000	İK / geri bildirim
Planlanan toplam	Risk payı hariç	13.160.000	Finans / gerçekleşen
Ayrı risk payı	Varsayımsal belirsizlik karşılığı	300.000	Yönetim / kullanım
Toplam bütçe limiti	Plan + risk payı	13.460.000	Yönetim / güncel tahmin

Aylık izleme tablosu

Her satır için Ocak - Aralık planı, gerçekleşen, sapma, yıl sonu tahmini ve açıklama alanları oluşturun. Sapma = gerçekleşen - bütçe. Pozitif sapma gider aşımını gösterir. Yıl sonu tahmini = gerçekleşen aylar + kalan ayların güncel tahmini.

Sapmaları fiyat, çalışan sayısı, zamanlama ve kapsam değişikliği olarak açıklayın. Ödeme ayının kaymasıyla gerçek maliyet artışını birbirinden ayırın.

Ücret kalemleri bu örnekte yemek, sigorta ve diğer yan hakları içermez. Gerçek bütçede prim, fazla mesai ve çıkış giderlerini ayrı satırlara açın. Yerine alımlardaki ücret farkı ve boş pozisyon aylarının etkisini kadro planında düzeltin.

Hazırlama adımları ve kontrol listesi

Adım	Çıktı
1. Geçen yılı analiz edin	Gider tabanı, sapma nedenleri ve tek seferlik kalemler
2. Çalışan planını oluşturun	Departman/pozisyon bazında aylık kadro planı
3. Varsayımları netleştirin	Oran, tarih, kaynak ve sahibi bulunan varsayım listesi
4. Maliyetleri aylara dağıtın	Aylık gider ve ayrı ödeme takvimi
5. Yatırımları önceliklendirin	Gerekçeli yatırım kartları ve üç senaryo
6. Onaylayın ve takip edin	Onaylı bütçe, karar sahipleri ve aylık tahmin güncellemesi

Bütçeyi kapatmadan önce kontrol edin

- Çalışan sayısı ile ücret ve yan hak kapsamaları eşleşiyor mu?
- Zam, terfi ve işe başlama tarihleri doğru aylara işlendi mi?
- Prim, fazla mesai, yerine alım ve çıkış kalemleri değerlendirildi mi?
- Sigorta, lisans ve hizmet sözleşmelerinin yenileme ayları belli mi?
- Kurulum, entegrasyon, veri taşıma ve eğitim maliyetleri dahil mi?
- IT, Finans ve diğer departmanlarla mükerrer giderler ayıklandı mı?
- Risk payının gerekçesi ve kullanım yetkisi tanımlandı mı?
- Her yatırımın sahibi, ölçütü ve değerlendirme tarihi var mı?
- Aylık sapma ve yıl sonu tahmini için veri kaynağı belirlendi mi?

Önerilen hazırlık takvimi

1. hafta: veri toplama ve mevcut durum.
2. hafta: departman ihtiyaçları ve kadro planı.
3. hafta: tedarikçi teklifleri ve senaryolar.
4. hafta: Finans kontrolü ve yönetim onayı. Onay sonrasında aylık takip ve önemli varsayım değişikliklerinde yeniden tahmin.

Yönetim sunumu ve veriye dayalı İK

Yönetime tek sayfada ne sunulmalı?

Alan	Doldurulacak bilgi
Bütçe talebi	Çalışan, operasyon, yatırım ve risk payı alt toplamları
İş gerekçesi	Büyüme hedefi, kapasite ihtiyacı veya çözülecek sorun
Yıllık değişim	Önceki yıl gerçekleşen/tahmin ile fark ve nedenleri
Beklenen katkı	Başlangıç değeri, hedef, ölçüt ve değerlendirme tarihi
Alternatifler	Üç senaryo, ertelenebilecek işler ve etkileri
Karar ve sahiplik	Onaylanacak tutar, başlangıç tarihi ve sorumlu

CIPD'nin insan analitiği yaklaşımı, çalışan verilerinin iş sorunlarını anlamak ve çözmek amacıyla kullanılmasına dayanır. Bütçe takibinde de veriyi bir karar sorusuyla ilişkilendirmek gerekir. [2]

İdenfit ile bütçeyi besleyen süreç verileri

Çalışan ve organizasyon bilgileri kadro planının; PDKS ve zaman verileri fazla mesai değerlendirmesinin; işe alım süreçleri alım takviminin; performans ve yetkinlik sonuçları gelişim önceliklerinin oluşturulmasına destek olabilir. Bu bilgileri bütçe çalışmasında Finans verileri ve departman ihtiyaçlarıyla birlikte değerlendirin.

Dijitalleşmenin bütçedeki katkısını raporlama süresi, veri tutarlılığı, süreç görünürlüğü ve kullanım düzeyi üzerinden ölçün. Beklenen kazanımları başlangıç ölçümüyle karşılaştırın; şirketinizde kullanılan modüller ve raporlama kapsamına göre ilerleyin.



Kaynaklar ve yöntem

[1] CIPD, Workforce planning, 29 Temmuz 2025.

cipd.org/en/knowledge/factsheets/workforce-planning-factsheet/

[2] CIPD, People analytics, 7 Şubat 2025.

cipd.org/en/knowledge/factsheets/analytics-factsheet/

Nasıl hazırlandı ve yöntem sınırları

Erişim: 7 Ekim 2026. Kaynaklar kavramsal çerçeve için kullanılmıştır. Bütçe tablosu, örnekler, kontrol listesi ve takvim bu rehber için hazırlanmış önerilerdir; kaynaklardan alınmış kıyaslama verileri değildir.

idenfit[★]

DAHA FAZLASI İÇİN BİZE ULAŞIN

[Dijital İK olgunluk skorunuz için tıklayın.](#)

[Şirketinize özel dijital İK ve yapay zeka destekli çözümler için bilgi alın.](#)

2027