

Bordro

İnsan kaynakları uzmanının bordro okuma, denetleme ve hata yakalama rehberi

Arzu Karaer

İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Danışmanı · Doktora Öğrencisi

BU MODÜLDE

1. Bordronun beş katmanı
2. Brütten nete giden yol
3. Fazla çalışma: en çok hata yapılan alan
4. Yıllık izin ve bordro ilişkisi
5. Sözleşme sona erdiğinde bordro
6. Bordro hata avı: on iki maddelik kontrol listesi
7. Ücret ödeme düzeni ve yasal yükümlülükler
8. Bordroda gizlilik ve kişisel veri
9. İnsan kaynakları ile muhasebe arasındaki köprü
10. Otuz günlük bordro sağlamlaştırma planı

SEVİYE

Orta – İleri

OKUMA SÜRESİ

40–50 dakika

KAZANIM

Bordroyu satır satır okuyup hatayı yakalamak

Bordro muhasebenin değil, insan kaynaklarının da işidir

Bordroyu muhasebe hesaplar; ancak bordroya giren verinin doğruluğundan insan kaynakları sorumludur. Yanlış puantaj, eksik izin kaydı veya geç bildirilen giriş, muhasebenin değil insan kaynaklarının hatasıdır.

Bordro hataları iki tür maliyet üretir. Birincisi doğrudan maliyettir: eksik veya fazla ödeme, gecikme faizi, idari para cezası. İkincisi ve daha pahalı olanı güven maliyetidir. Ücretinde bir kez hata bulan çalışan, sonraki her bordroyu şüpheyle okur; bu şüphe ekipte hızla yayılır ve ayrılma nedenleri listesine "ödeme güvenilirliği" başlığını ekler.

Bordronun beş katmanı

Katman	İçerik	İK'nın sorumluluğu
1. Kazançlar	Temel ücret, fazla çalışma, prim, ikramiye, yan haklar	Puantaj ve hak ediş verisinin doğruluğu
2. Matrahlar	Sigorta primine esas kazanç, gelir vergisi matrahı	İstisna kalemlerinin doğru bildirilmesi
3. Kesintiler	Sigorta ve işsizlik primi, gelir ve damga vergisi	Yasal kesintilerin çalışana açıklanması
4. Özel kesintiler	İcra, nafaka, avans, bireysel emeklilik katkısı	Belgeye dayalı olması ve sıralamanın doğruluğu
5. Net ödenecek	Banka listesine giden tutar	Ödeme gününün kesinliği

SIRRI BURADA

Bordro denetiminde en çok zaman kaybettiren yaklaşım, net tutarı tek başına kontrol etmektir. Doğru yöntem tersidir: **önce puantaj, sonra matrah, en son net**. Net tutar bir sonuçtur; hata neredeyse her zaman puantaj veya matrah katmanında doğar. Neti kontrol eden kişi hatayı görür ama nedenini bulamaz; matrahı kontrol eden kişi nedeni bulur.

SAYISAL UYARI

Bu modülde oran ve tutar yerine **yöntem** anlatılır. Vergi dilimleri, istisna tutarları, prim oranları, tavan ve taban değerleri her yıl —bazı kalemlerde yıl içinde— değişir. Uygulamada mutlaka yürürlükteki tebliğ, genelge ve kurum duyuruları esas alınmalı, tutarlar mali müşavir veya muhasebe birimiyle teyit edilmelidir.

Brütten nete giden yol

Bordroyu okumanın temeli, tutarın hangi sırayla eridiğini bilmektir. Sıra şaşıldığında hesap tutmaz.

İşlem sırası

1. **Brüt kazanç** oluşur: temel ücret + fazla çalışma + prim + ikramiye + varsa yan haklar.
2. **Sigorta primine esas kazanç** belirlenir. Bazı yan haklar (yemek, yol gibi) belirlenen sınırlara kadar bu matrahın dışında tutulur; sınırı aşan kısım matraha girer.
3. Sigorta ve işsizlik primi işçi payı kesilir.
4. Brütten sigorta kesintisi düşülerek **gelir vergisi matrahı** bulunur.
5. Gelir vergisi matrahı, o çalışanın **yılbaşından bu yana biriken matrahına** eklenir; vergi, birikmiş tutara göre ait olduğu dilimden hesaplanır.
6. Asgari ücrete isabet eden gelir vergisi ve damga vergisi istisnası uygulanır.
7. Damga vergisi hesaplanır.
8. Özel kesintiler (icra, nafaka, avans, bireysel emeklilik) düşülür.
9. **Net ödenecek tutar** çıkar.

NEDEN TEMMUZ CİVARINDA NET MAAŞ DÜŞER

Türkiye'de gelir vergisi kümülatif matrah üzerinden hesaplanır: her ay kesilen vergi, yıl başından itibaren biriken matraha bakılarak bulunur. Çalışan yıl içinde bir üst vergi dilimine geçtiğinde, brüt ücreti hiç değişmediği hâlde **net ücreti düşer**. Bu düşüş genellikle yılın ortasından itibaren görülür ve çalışan tarafından "maaşım eksik yattı" diye algılanır. Bunun bir hata değil, yasal hesap düzeni olduğunu **düşüş yaşanmadan önce** anlatmak, insan kaynaklarının yılda bir kez yapması gereken en kârlı bilgilendirmedir.

UYGULAMA

Yılın ilk yarısında, dilim geçişi yaklaşan çalışanlar için tek sayfalık bir bilgilendirme hazırlayın: "Brüt ücretiniz değişmedi; birikmiş vergi matrahınız yeni dilime girdiği için net tutar şu aydan itibaren şu yönde değişecek." Bu tek sayfa, muhasebeye gelen soru trafiğini belirgin biçimde azaltır ve güveni korur.

NOT

Aynı mantık ikramiye ve prim ödemelerinde de geçerlidir. Yüksek tutarlı bir prim, o ay matrahı sıçratarak sonraki ayların vergisini de etkiler. Prim duyurusu yapılırken brüt tutar kadar **net beklentisinin** de doğru kurulması gerekir; aksi hâlde ödül, şikâyet üretir.

Fazla çalışma: en çok hata yapılan alan

Fazla çalışma hesabı, bordro uyumsuzluklarının ve iş davalarının en sık konusudur. Kavramlar birbirine karıştığında hem eksik ödeme hem de gereksiz maliyet doğar.

Kavram ayrımı

Kavram	Tanım	Ücret esası
Fazla çalışma	Haftalık yasal çalışma süresinin aşılması	Normal saat ücretinin zamlı hâli
Fazla sürelerle çalışma	Sözleşmeyle belirlenen daha kısa sürenin, yasal sınıra kadar aşılması	Daha düşük oranlı zam
Denkleştirme	Yoğun ve seyrek haftaların ortalamayla dengelenmesi	Koşullar sağlanırsa fazla çalışma doğmaz
Serbest zaman	Zamlı ücret yerine izin olarak kullandırma	Her fazla saat için daha uzun izin

UYGULAMADAKİ ÜÇ KRİTİK NOKTA

Birincisi: fazla çalışmanın yıllık bir üst sınırı vardır; sınırın aşılması hem idari risk hem de dava riski üretir. İkincisi: fazla çalışma yaptırılabilmesi için çalışanın onayına ilişkin kurallar vardır ve bu onayın kaydı tutulmalıdır. Üçüncüsü: zamlı ücret yerine serbest zaman kullandırılacaksa, kullandırma süresine ilişkin kurala uyulmalıdır. Bu üç noktanın güncel hâli mutlaka yürürlükteki mevzuattan teyit edilmelidir.

İspat sorunu: asıl risk burada

Fazla çalışma uyumsuzluklarında belirleyici olan hesap değil, **kayıttır**. Kayıt tutulmayan işyerlerinde iddianın ispatı tanık beyanına kalır ve sonuç genellikle işveren aleyhine gelişir.

- Giriş-çıkış kayıtları düzenli tutulmalı ve saklanmalıdır.
- Puantaj, çalışanın da görebildiği bir kayıt olmalıdır.
- Fazla çalışma onayı ve talebi yazılı olmalıdır.
- Ödemeler bordroda **ayrı satır** olarak görünmelidir; "prim" adı altında ödenen fazla mesai, ödenmemiş sayılabilir.

AZ BİLİLEN AYRINTI

Fazla mesainin bordroda görünmeyip elden veya farklı bir kalem adıyla ödenmesi, işvereni koruyan değil doğrudan riske atan bir uygulamadır. Ödeme yapılmış olsa bile, bordroda o ada karşılık gelen bir satır yoksa ispat yükü işverendedir. Bordroda **doğru adla ve doğru saatle** görünen ödeme, işverenin en güçlü savunma belgesidir.

Yıllık izin ve bordro ilişkisi

Yıllık izin, insan kaynaklarının en çok ihmal ettiği bordro kalemidir; çünkü ödeme anında değil, çıkış anında maliyet üretir.

Temel kurallar

- İzin süresi kıdeme göre kademeli olarak artar; alt sınırlar kanunla belirlenmiştir ve sözleşmeyle artırılabilir, azaltılamaz.
- İzin bölünerek kullanılabilir, ancak bölünmeye ilişkin sınırlara uyulmalıdır.
- Kullanılmayan izin, iş sözleşmesi sona erdiğinde **son ücret üzerinden** ücrete dönüşür.
- İzin defteri veya eşdeğer kayıt tutulmalı, kullanım çalışanın imzası veya doğrulanabilir kaydıyla belgelenmelidir.

BİRİKEN İZİN SESSİZ BİR BORÇTUR

Kullanılmayan izin, bilançoda görünmese bile büyüyen bir borçtur ve **son ücret** üzerinden hesaplandığı için her zamla birlikte değeri artar. On yıl önce hak edilmiş bir izin günü, bugünkü ücretle ödenir. Bu nedenle izin biriktiren çalışan işverene sadık değil, pahalıdır. İnsan kaynaklarının yılda iki kez yapması gereken iş: biriken izin bakiyelerini raporlamak ve yüksek bakiyeli kişiler için kullandırma planı çıkarmak.

İzin bakiyesi raporu

Kolon	Neden gerekli
Kişi ve kıdem yılı	Hak edilen gün sayısının doğruluğu
Devreden bakiye	Geçmiş yıllardan gelen yük
Bu yıl hak edilen	Güncel hak ediş
Kullanılan	Gerçekleşme
Kalan	Açık borç
Son ücretle tahmini karşılık	Mali etkinin görünür olması

YÖNETİCİYLE KONUŞMA CÜMLESİ

"Ekibinizde biriken izin bakiyesi şu kadar gün; bu, bugünkü ücretlerle şu kadarlık bir yükümlülük demek. Yıl sonuna kadar şu planla eritelim." Bu cümle, izin kullandırmayı kişisel bir iyilik olmaktan çıkarıp işletme kararına dönüştürür.

Sözleşme sona erdiğinde bordro

Çıkış bordrosu, normal bordrodan farklı kalemler içerir ve hata yapıldığında geri dönüşü en zor olan bordrodur.

Çıkışta hesaplanacak kalemler

Kalem	Hangi durumda doğar	Vergi yönü
Kıdem tazminatı	Kanunda sayılan hâllerde, belirli kıdem şartıyla	Damga vergisine tabi, gelir vergisinden istisna
İhbar tazminatı	Bildirim süresine uyulmadan yapılan fesihte	Gelir ve damga vergisine tabi
Kullanılmayan izin ücreti	Sözleşme sona erdiğinde	Ücret gibi vergilendirilir
Son ay ücreti ve fazla çalışma	Çalışılan süre kadar	Ücret gibi vergilendirilir
Varsa prim/ikramiye hakkı	Sözleşme ve uygulamaya göre	Ücret gibi vergilendirilir

GIYDIRILMIŞ ÜCRET KAVRAMI

Kıdem tazminatı çıplak ücret üzerinden değil, **giydirilmiş** ücret üzerinden hesaplanır. Giydirmeye, süreklilik taşıyan ve para ile ölçülebilen menfaatler girer: yol, yemek, düzenli ikramiye gibi. Arızı ödemeler ve fazla çalışma ise kural olarak girmez. Uygulamada en sık yapılan hata, tüm ödemeleri çıplak ücret sayarak eksik hesaplamaktır; bu hata, dava aşamasında faiziyle geri döner. Hangi kalemin giydirmeye gireceği tartışmalı olabildiğinden, sınır durumlarda hukuk birimiyle teyit alınmalıdır.

Kıdem tazminatında tavan

Kıdem tazminatının her yıl için ödenecek tutarı, kanunla belirlenen bir üst sınıra tabidir ve bu sınır dönemsel olarak güncellenir. Yüksek ücretli çalışanlarda tavan uygulanmadığında ciddi tutarlı fazla ödeme yapılır ve bu ödemenin geri alınması pratikte çok zordur.

ÇIKIŞ BORDROSUNDA DÖRT KONTROL

1) Kıdem süresi gün gün doğru mu, askerlik veya ücretsiz izin dönemleri doğru işlenmiş mi? 2) Giydirilmiş ücrete giren kalemler doğru mu? 3) Tavan uygulanmış mı? 4) Çıkış bildirimi ve kod seçimi, feshin gerçek nedeniyle uyumlu mu? Dördüncü madde, çalışanın işsizlik ödeneğine hak kazanıp kazanamayacağını doğrudan etkiler ve yanlış kod, çalışan açısından telafisi güç sonuç doğurur.

Bordro hata avı: on iki maddelik kontrol listesi

Her ay bordro kesinleşmeden önce aşağıdaki liste işletilir. Listenin tamamı yirmi dakikadan az sürer ve tipik hataların büyük bölümünü yakalar.

#	Kontrol	Sık görülen hata
1	Giriş ve çıkış tarihleri	Ay ortası girişte gün sayısının yanlış olması
2	Eksik gün ve nedeni	Raporlu günün eksik gün olarak bildirilmemesi
3	Puantaj toplamı	Fazla çalışma saatinin sisteme aktarılmaması
4	İzin kayıtları	Kullanılan iznin bordroya yansımaması
5	Yan hak istisnaları	İstisna sınırının aşılma kısmının matraha eklenmemesi
6	Kümülatif matrah	Yıl içinde giren personelde önceki işveren matrahının işlenmemesi
7	Asgari ücret istisnası	İstisnanın yanlış hesaplanması
8	Özel kesintiler	İcra ve nafaka sırasının yanlış uygulanması
9	Bireysel emeklilik	Cayma süresi ve katkı payının hatalı işlenmesi
10	Banka listesi	Bordro net toplamı ile banka listesinin uyuşmaması
11	Ücret pusulası	Pusulanın çalışana verilmemesi
12	Bildirge ve beyan	Bildirim sürelerinin kaçırılması

ALTINCI MADDENİN ÖNEMİ

Yıl içinde başka bir işten gelen çalışanın önceki işverendeki kümülatif vergi matrahı, yeni işverende dikkate alınmadığında vergi eksik hesaplanır. Fark yıl sonunda ortaya çıkar ve çoğu zaman çalışandan geri istenmesi gereken bir tutara dönüşür; bu da hem güven kaybı hem de tahsilat sorunu yaratır. İşe giriş evrakları arasında önceki işverenden alınacak kümülatif vergi matrahı yazısını **standart hâle getirin**.

İKİ KİŞİLİK KURAL

Bordroyu hazırlayan kişi ile onaylayan kişi farklı olmalıdır. Tek kişilik bordro süreçlerinde hatalar aylarca fark edilmez. Onaylayan kişi tüm hesabı yeniden yapmaz; yalnızca bu on iki maddelik listeyi işletir ve imzalar.

Ücret ödeme düzeni ve yasal yükümlülükler

Ödemenin **ne zaman** ve **nasıl** yapıldığı, tutarı kadar önemlidir. Bu alandaki kurallar hem idari yaptırım hem de çalışanın haklı fesih hakkıyla doğrudan ilişkilidir.

Bilinmesi gereken başlıklar

- Ücretin en geç ayda bir ödenmesi ve gecikmesi hâlinde çalışanın kanunda tanımlı hakları
- Belirli büyüklükteki işyerlerinde ücretin banka aracılığıyla ödenmesi zorunluluğu
- Ücret hesap pusulasının çalışana verilmesi zorunluluğu
- Ücretten kesinti yapılabilecek hâllerin sınırlı olması ve disiplin amaçlı kesintilerin üst sınırı
- İcra ve nafaka kesintilerinde sıralama ve sınır kuralları

ÖDEME GÜNÜNÜN KESİNLİĞİ

Ücretin gecikmesi, yalnızca idari bir konu değildir; belirli bir süreyi aşan gecikme, çalışana iş görmekten kaçınma ve hatta haklı nedenle fesih imkânı verebilir. Nakit akışı sıkışan işletmelerde en tehlikeli karar, ödeme gününü sessizce kaydırmaktır. Gecikme kaçınılmazsa **önceden ve gerekçesiyle** bilgilendirme yapılması, hem hukuki hem de insani olarak en doğru yaklaşımdır.

İcra ve nafaka kesintileri

Durum	Uygulama ilkesi
Birden çok icra dosyası	Kesinti sırası ve sınırlarına uyulur, aynı anda sınırsız kesinti yapılamaz
Nafaka alacağı	Diğer alacaklardan önce gelir ve farklı kurala tabidir
Çalışanın rızası	Rıza ile daha yüksek kesinti yapılabileceği hâller sınırlıdır ve belgelenmelidir
Bilgilendirme	Kesintinin nedeni ve dayanağı çalışana açıklanmalıdır

NOT

Kesinti yapılan çalışanla yapılacak görüşmenin tek kuralı gizliliktir. İcra bilgisi ekip içinde konuşulduğunda hem kişilik hakkı ihlali hem de kişisel veri ihlali doğar; bu bilgi yalnızca işlemi yapan personel tarafından bilinir.

Bordroda gizlilik ve kişisel veri

Bordro, kurumdaki en hassas veri kümesidir: ücret, sağlık raporu günleri, icra bilgisi, aile durumu, banka bilgisi.

Uygulama kuralları

- Bordro dosyalarına erişim ad ve unvan bazında sınırlandırılır; "herkesin erişebildiği ortak klasör" kabul edilemez.
- Toplu bordro dosyaları e-posta ekinde şifresiz gönderilmez.
- Ücret pusulası kişiye özel ve kapalı biçimde iletilir; toplu liste asılamaz veya paylaşılamaz.
- Sağlık raporu bilgisi bordroda gün olarak görünse de rapor içeriği insan kaynaklarında ayrı ve sınırlı erişimle saklanır.
- Saklama süresi belirlenir; süresi dolan kayıtlar imha planına alınır.

EN SIK YAPILAN SESSİZ İHLAL

Yöneticilere "ekibinizin maliyeti" başlığıyla gönderilen tablolarda kişi bazlı brüt ücretlerin yer alması, çoğu kurumda fark edilmeden yapılan bir paylaşımdır. Yöneticinin bütçe yönetmesi için genellikle kişi bazlı ücret değil, **toplam ve aralık** bilgisi yeterlidir. Kişi bazlı ücret paylaşımı gerekiyorsa erişim gerekçesi yazılmalı ve yalnızca doğrudan sorumlu yöneticiyle sınırlı tutulmalıdır.

Ücret gizliliği politikası

Ücretlerin gizli tutulması yaygın bir uygulamadır; ancak gizlilik, adaletsizliği örtmek için kullanıldığında dedikodu üretir. Gerçekte etkili olan yaklaşım şudur: **tutarlar gizli, kurallar açık**. Yani kimin ne aldığı paylaşılmaz, fakat ücretin nasıl belirlendiği, hangi kademelerin bulunduğu ve zam kararının hangi ölçütlere dayandığı herkes tarafından bilinir.

UYGULAMA

Tek sayfalık bir "ücret politikası özeti" hazırlayın: kademeler, ücretin hangi kalemlerden oluştuğu, zam takvimi, prim varsa kriteri. Tutar yok, kural var. Bu belge, ücret sorularının önemli bölümünü daha sorulmadan yanıtlar.

İnsan kaynakları ile muhasebe arasındaki köprü

Bordro hatalarının çoğu hesaplamada değil, **veri devrinde** doğar. Bu yüzden iki birim arasındaki takvim ve sorumluluk sınırı yazılı olmalıdır.

Aylık bordro takvimi örneği

Gün	İş	Sorumlu
Ayın 20'si	Puantaj kapanış uyarısı yöneticilere	İnsan kaynakları
Ayın 22'si	Yönetici onaylı puantajların toplanması	İnsan kaynakları
Ayın 23'ü	Giriş-çıkış, izin, rapor, kesinti verisinin devri	İnsan kaynakları
Ayın 24'ü	Bordro ön hesabı	Muhasebe
Ayın 25'i	On iki maddelik kontrol listesi	İki birim birlikte
Ayın 26'sı	Onay ve banka listesi	Muhasebe
Ödeme günü	Ödeme ve pusula dağıtımı	Muhasebe / İnsan kaynakları

KAPANIŞTAN SONRA GELEN VERİ

Kapanış tarihinden sonra gelen puantaj değişikliği, o ay işlenmez; **bir sonraki ayda düzeltme satırı** olarak işlenir. Bu kural yazılı olmadığında her ay son dakika değişiklikleriyle bordro yeniden hesaplanır, hata olasılığı katlanır ve muhasebe ile insan kaynakları arasında sürekli gerginlik oluşur.

Çalışandan gelen bordro itirazının yönetimi

- İtiraz sözlü gelse bile yazılı kayda geçirilir.
- Hangi ay, hangi kalem, hangi tutar sorulur; genel itiraz kabul edilmez.
- İnceleme süresi söylenir ve o süreye uyulur.
- Sonuç, hesabın kendisiyle birlikte yazılı olarak açıklanır.
- Hata varsa **özür dlenir, düzeltilir ve düzeltme tarihi bildirilir.**

İTİRAZIN GERÇEK DEĞERİ

Bordro itirazı bir şikâyet değil, ücretsiz denetimdir. İtirazların kayda geçirildiği ve aylık olarak gözden geçirildiği kurumlarda tekrar eden hata kalıpları hızla ortaya çıkar. Aynı kalemde üç itiraz varsa sorun kişilerde değil, süreçtedir.

Otuz günlük bordro sağlamlaştırma planı

Hafta	Yapılacak	Çıktı
1. hafta	Bordro takviminin ve sorumluluk sınırlarının yazılması	Tek sayfalık takvim
1. hafta	On iki maddelik kontrol listesinin devreye alınması	İmzalı kontrol formu
2. hafta	İzin bakiyesi ve mali karşılık raporu	Bakiye raporu
2. hafta	Fazla çalışma kayıt düzeninin gözden geçirilmesi	Kayıt ve onay şablonu
3. hafta	Erişim yetkilerinin ve saklama sürelerinin gözden geçirilmesi	Yetki listesi
3. hafta	Ücret politikası özetinin hazırlanması	Bir sayfalık politika
4. hafta	Vergi dilimi bilgilendirmesinin hazırlanması	Çalışan bilgilendirmesi
4. hafta	İtiraz kayıt düzeninin kurulması	İtiraz takip tablosu

Yıllık kontrol noktaları

- Yıl başında: değişen parametrelerin sisteme işlendiğinin doğrulanması
- Yıl ortasında: vergi dilimi geçişlerinin ve net ücret etkisinin duyurulması
- Yıl sonunda: izin bakiyeleri, biriken yükümlülükler ve kayıt bütünlüğü kontrolü
- Her çıkışta: çıkış bordrosu dört kontrolünün uygulanması

BU MODÜLDEN ÇIKARILACAK TEK CÜMLE

Bordronun güvenilirliği, hesabın doğruluğundan çok **verinin doğruluğuna ve ödeme gününün kesinliğine** bağlıdır; ikisi de insan kaynaklarının işidir.

YASAL UYARI

Bu belge uygulama rehberidir; mali veya hukuki danışmanlık yerine geçmez. Oran, tutar, sınır ve süreler yıl içinde değişebilir. Uygulamada yürürlükteki mevzuat esas alınmalı; mali müşavir, muhasebe birimi ve hukuk birimiyle teyit yapılmalıdır.