



İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKA VE PROSEDÜR SETİ

İK-PL-01

İnsan Kaynakları Politikası

İK yönetiminin temel ilkeleri, yönetim yapısı ve belge hiyerarşisi — tüm İK süreçlerini bağlayan üst çerçeve

POLİTİKA · v1.0 · DAHİLİ · TASLAK — Yönetim Kurulu onayına sunulacak kalibrasyon sürümü

BELGE SAHİBİ

İK Yöneticisi (İKY)

ONAY MAKAMI

Yönetim Kurulu

KAPSANAN ALT SÜREÇLER

A.01 · A.02 · A.04 · K.02 · K.03

DOTEKS

Bu belge şirket içi kullanım içindir; yetkisiz çoğaltılması ve üçüncü taraflara aktarılması yasaktır.



BELGE KONTROL BİLGİLERİ

Belge Kimliği

Kod · sürüm · sahiplik · kapsam · gözden geçirme döngüsü

BELGE KODU İK-PL-01	BELGE TÜRÜ POLİTİKA	SÜRÜM · DURUM v1.0 · TASLAK — Yönetim Kurulu onayına sunulacak kalibrasyon sürümü
BELGE SAHİBİ İK Yöneticisi (İKY)	HAZIRLAYAN İK Yöneticisi	KONTROL EDEN Hukuk Müşavirliği · Genel Müdür
ONAY MAKAMI Yönetim Kurulu	GİZLİLİK SINIFI DAHİLİ	YÜRÜRLÜK TARİHİ [YK karar tarihi]
KAPSANAN ALT SÜREÇLER A.01 · A.02 · A.04 · K.02 · K.03	İLGİLİ BELGELER İK-PL-02 ... İK-PL-08 · İK-PR-01 · İK-PR-03 · İK-PR-15 · İK-ST-01 · İK-OD Best Practice Evreni	EKLER Şekil 1–19 · Form eki yok (formlar prosedürlerde tanımlıdır)

GÖZDEN GEÇİRME DÖNGÜSÜ

Yıllık — her takvim yılının Kasım ayında Yönetim Kurulu gündemine alınır; mevzuat, organizasyon veya iş modeli değişikliğinde derhal

İK-PL-01 · v1.0

Şekil 1 Belge kimliği — kod, sürüm, sahiplik ve kapsam

Revizyon Çizgisi

Sürüm · tarih · değişiklik özeti · hazırlayan → onaylayan



Şekil 2 Revizyon çizgisi

İÇİNDEKİLER

1	Amaç
2	Kapsam
3	Dayanak
4	Tanımlar
5	İlkeler
5.1	Kesişen ilkeler
IL-X-01	Tek sahip, tek kayıt ortamı
IL-X-02	Görev ayrılığı
IL-X-03	Yazılı olmayan süreç yoktur
IL-X-04	Kanıt sız kontrol yoktur
IL-X-05	Hizmet devredilir, sorumluluk devredilmez
IL-X-06	Ölçülmeyen süreç yönetilmez
IL-X-07	Görev gereği erişim
IL-X-08	Tek yıllık İK takvimi
IL-X-09	Yedeksiz kritik rol yoktur
IL-X-10	Yıllık öz-değerlendirme
5.2	Yönetişim ilkeleri
6	Roller ve sorumluluklar
7	Uygulama esasları
7.1	Belge hiyerarşisi ve belge yönetimi
7.2	Politika yaşam döngüsü
7.3	Yıllık yönetim takvimi
7.4	İK stratejisi ve operasyon modeli
7.5	Risk, uyum ve etik sistemi
7.6	İç iletişim ve bağıllık ölçümü
7.7	Kontrol noktaları ve göstergeler
8	İstisna ve sapma
9	İhlal ve yaptırım
10	Gözden geçirme
11	İlgili belgeler
12	Revizyon ve onay

Şekiller

- Şekil 1** Kapsam haritası — politikanın düzenlediği alanlar ve kapsam dışı konuların düzenleyen belgeleri
- Şekil 2** Dayanak sütunları — mevzuat, standart ve çerçeve, kurumsal belgeler
- Şekil 3** Terim kartları — tanımlar
- Şekil 4** Kesişen ilke kartları I — IL-X-01...IL-X-05: hüküm, gerekçe ve kaynak
- Şekil 5** Kesişen ilke kartları II — IL-X-06...IL-X-10: hüküm, gerekçe ve kaynak
- Şekil 6** Yönetişim ilkeleri — beş alt süreç, on ilke
- Şekil 7** Yönetişim haritası — üç katman, on rol ve yetki–hesap verme akışı
- Şekil 8** RACI matrisi — düzenlenen alt süreçler ve politika onayı
- Şekil 9** Belge hiyerarşisi — dört kademe, kademe başına soru, onay makamı ve kural
- Şekil 10** Politika ve prosedür yaşam döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası
- Şekil 11** Yıllık yönetim takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular
- Şekil 12** Güvence haritası — beş kontrol noktası ve üç gösterge
- Şekil 13** İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, azami süre ve kayıt
- Şekil 14** Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları
- Şekil 15** Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler
- Şekil 16** Belge ağı — üst çerçeve, yedi politika ve dört kümede on altı prosedür
- Şekil 17** Onay yolu — hazırlayan, kontrol edenler, onaylayan ve tebliğ

1 Amaç

Bu politika, Şirketin insan kaynakları yönetiminin dayandığı temel ilkeleri, İK fonksiyonunun yönetim yapısını ve tüm İK süreçlerini bağlayan belge hiyerarşisini belirler. Politika, İK alanındaki diğer yedi politikanın ve on altı prosedürün üzerinde yer alan üst çerçevedir; alt kademedeki hiçbir belge bu politikanın ilkelerine aykırı hüküm içeremez.

Politikanın amacı, insan kaynakları yönetiminin kişiye bağlı uygulamalardan çıkarılarak yazılı, sahipli, kontrollü, ölçülen ve mevzuata uyumlu bir süreç sistemine dönüştürülmesidir. Bu dönüşümün ölçüsü, İK-OD Best Practice Evreni'nde tanımlı altı olgunluk kriteri üzerinden her alt sürecin en az S3 (Kontrollü) seviyesine ulaşması ve yıllık öz-değerlendirmeye bunun kanıtlanmasıdır.

Politika, Evren'in A ailesi (İK Stratejisi ve Yönetişim) altındaki A.01, A.02 ve A.04 alt süreçleri ile K ailesi (Çalışan İlişkileri, Bağlılık ve Kültür) altındaki K.02 ve K.03 alt süreçlerini doğrudan düzenler; bu alt süreçlere bağlı KN-01, KN-03, KN-63, KN-66 ve KN-67 kontrol noktalarını ve KPI-41, KPI-45 ve KPI-46 göstergelerini işletir. Evren'in on kesişen ilkesi bu politikayla bağlayıcı hüküm niteliği kazanır.

2 Kapsam

Bu politika, Şirketin tüm işyerlerinde, tüm istihdam türlerinde (belirsiz ve belirli süreli, kısmi süreli, deneme süresindeki, geçici iş ilişkisiyle çalışan) ve İK süreçlerine dokunan tüm yöneticiler ile İK hizmeti sunan dış hizmet sağlayıcılar bakımından bağlayıcıdır. Politika aşağıdaki unsurları kapsar:

- İK fonksiyonunun amacı, stratejik konumu ve operasyon modeli (hizmet, uzmanlık ve dış kaynak katmanları);
- İK yönetim yapısı: karar makamları, sahiplik, yetki devri ilkesi ve hesap verme zinciri;
- İK belge hiyerarşisi (politika – prosedür – talimat ve form – kayıt) ile belge kodlama, sürüm, onay ve arşiv disiplini;
- Tüm İK süreçlerini bağlayan on kesişen ilke ve bu politikanın düzenlediği alt süreçlere özgü yönetim ilkeleri;
- İK risk kaydı, uyum takvimi ve etik çerçevenin kurulması ve işletilmesi;
- Politika ve değişikliklerin çalışanlara tebliği, iç iletişim kanalları ve tebliğ kanıtı;
- Çalışan bağlılığının ölçülmesi, sonuçların raporlanması ve aksiyon planlarının izlenmesi;
- Şirketin tüm işyerlerinde, tüm istihdam türlerinde ve İK süreçlerine dokunan tüm yöneticiler ile hizmet sağlayıcılar bakımından bağlayıcılık.

Kapsam Haritası

Sol: bu politikanın düzenlediği alanlar · Sağ: kapsam dışı konular ve düzenleyen belge

KAPSAM İÇİ	KAPSAM DIŞI → DÜZENLEYEN BELGE
1 İK fonksiyonunun amacı, stratejik konumu ve operasyon modeli (hizmet, uzmanlık ve dış kaynak katmanları)	Ücret felsefesi, kademe–bant yapısı, artış, prim ve yan hak ilkeleri İK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası
2 İK yönetim yapısı: karar makamları, sahiplik, yetki devri ilkesi ve hesap verme zinciri	Çalışan kişisel verisinin işleme amaçları, hukuki sebepleri, saklama ve aktarım kuralları İK-PL-03 Çalışan Kişisel Verilerinin Korunması Politikası
3 İK belge hiyerarşisi (politika – prosedür – talimat ve form – kayıt) ile belge kodlama, sürüm, onay ve arşiv disiplini	Davranış standartları, çıkar çatışması ve bildirim yükümlülüklerinin ayrıntısı İK-PL-04 Etik ve Davranış Kuralları
4 Tüm İK süreçlerini bağlayan on kesişen ilke ve bu politikanın düzenlediği alt süreçlere özgü yönetim ilkeleri	İhlal türleri, kademeli yaptırım sistemi ve disiplin kurulunun çalışma esasları İK-PL-05 Disiplin Politikası
5 İK risk kaydı, uyum takvimi ve etik çerçevenin kurulması ve işletilmesi	İK işlemlerinin tür ve tutar eşiklerine göre onay kademeleri İK-PR-01 Yetki ve Onay Matrisi Prosedürü
6 Politika ve değişikliklerin çalışanlara tebliği, iç iletişim kanalları ve tebliğ kanıtı	Dış kaynaklı İK hizmetlerinin seçimi, sözleşmesi ve performans izlemesi İK-PR-03 Dış Kaynak Hizmet Yönetimi Prosedürü
7 Çalışan bağlılığının ölçülmesi, sonuçların raporlanması ve aksiyon planlarının izlenmesi	Belge, çalışma kitabı ve şema üretiminin biçim ve görsel kuralları İK-ST-01 Çıktı ve Görsel Standartı
8 Şirketin tüm işyerlerinde, tüm istihdam türlerinde ve İK süreçlerine dokunan tüm yöneticiler ile hizmet sağlayıcılar bakımından bağlıcılık	

İK-PL-01 · v1.0 · Kapsam

Şekil 3 Kapsam haritası — politikanın düzenlediği alanlar ve kapsam dışı konuların düzenleyen belgeleri

Kapsam dışı bırakılan konular, ilgili politika ve prosedürlerde düzenlenir; bu belgeler kendi alanlarında bağlayıcı olmakla birlikte bu politikanın ilkelerine tabidir. Bir konunun hangi belgede düzenlendiği konusunda tereddüt halinde belge ana listesi esas alınır; ana listede yer almayan bir konu, düzenlenene kadar bu politikanın ilkeleriyle yönetilir.

3 Dayanak

Politika, üç dayanak sütunu üzerine kurulur: emredici mevzuat, Şirketin benimsediği uluslararası standart ve çerçeveler ile Şirketin kurumsal belgeleri. Mevzuat hükümleri her koşulda önceliklidir; standart ve çerçeveler mevzuatın sustuğu alanlarda bağlayıcı uygulama ölçüsüdür; kurumsal belgeler ise bu politikanın kaynak envanterini ve biçim kurallarını sağlar.

Dayanak Sütunları

Politikanın üzerine kurulduğu mevzuat, standart ve kurumsal belge tabanı

MEVZUAT	STANDART VE ÇERÇEVE	KURUMSAL BELGELER
4857 sayılı İş Kanunu ve ikincil mevzuat İşveren yükümlülükleri, işyeri düzeni, eşit davranma (m.5), çalışma koşullarında değişiklik ve tebliğ (m.22)	COSO Internal Control — Integrated Framework (2013) Kontrol ortamı, görev ayrılığı ve kanıt ilkeleri (İlke 1, 3, 10–13)	Şirket Esas Sözleşmesi ve Yönetim Kurulu İç Yönergesi Politika onay yetkisi ve yetki devri sınırları
5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Sigortalılık ve bildirim yükümlülüklerinin uyum takvimindeki yeri	ISO 30414:2018 Human Capital Reporting İnsan sermayesi göstergeleri ve bağlılık ölçümü	İK-OD Best Practice Evreni v1.2 12 süreç ailesi, 62 alt süreç, 136 ilke, 71 kontrol, 55 gösterge — bu politikanın kaynak envanteri
6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu; Kurul kararları Çalışan verisinin görev gereği erişim ilkesi ve veri sorumlusu yükümlülükleri	ISO 9001:2015 — 7.5 Dokümanite edilmiş bilgi; 10.3 Sürekli iyileştirme Belge hiyerarşisi, sürüm kontrolü ve yıllık gözden geçirme	İK-ST-01 Çıktı ve Görsel Standardı v1.1 Belge biçimi, görsel sistem ve kalite kapıları
6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu İSG'nin İK yönetiminde risk ve uyum kaydına bağlanması	COSO ERM 2017; ISO 37001 İK risk kaydı; etik bildirim kanalı ve misilleme yasağı	
6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (m.375, m.367) Yönetim Kurulunun devredilemez görevleri ve iç yönerge ile yetki devri	APQC PCF 7.0 Human Capital; Ulrich HR Operating Model Süreç sınıflandırması ve İK operasyon modeli katmanları	

İK-PL-01 · v1.0 · Dayanak

Şekil 4 Dayanak sütunları — mevzuat, standart ve çerçeve, kurumsal belgeler

Mevzuat değişikliği halinde politika hükümleri, değişikliğin yürürlük tarihinden itibaren mevzuata uygun biçimde yorumlanır; politika metni Bölüm 10'daki plansız revizyon mekanizmasıyla en geç 90 gün içinde güncellenir. Bu süre içinde Hukuk Müşavirliğinin yazılı görüşü, ilgili hükmün geçici uygulama esası olarak kayda alınır.

4 Tanımlar

Bu politikada geçen terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılır; tanımlar, İK-OD Best Practice Evreni sözlüğüyle uyumludur ve alt kademe belgelerde aynı anlamla kullanılır. Kırmızı işaretli terimler belge hiyerarşisinin ve kontrol sisteminin taşıyıcı kavramlarıdır.

Terim Kartları

Tanımlar — politikada ve alt kademe belgelerde aynı anlamla

Politika

Yönetim Kurulu tarafından onaylanan; bir alanda 'ne' yapılacağını ve 'neden' yapılacağını bağlayıcı ilkelerle belirleyen üst düzey belge.

Kayıt

Bir işlemin yapıldığını, kontrol edildiğini ve onaylandığını gösteren; tarih, onay ve dayanak içeren kanıt.

Belge ana listesi

Yürürlükteki tüm İK belgelerinin kod, sürüm, yürürlük tarihi, sahip ve onay makamı bilgileriyle tutulduğu tek kayıt.

Süreç sahibi

Bir alt sürecin tasarımından, işletilmesinden, kontrol kanıtlarından ve gösterge sonuçlarından hesap veren rol.

Görev ayrılığı

Hazırlayan, kontrol eden ve onaylayan işlevlerinin aynı kişide toplanmaması ilkesi.

Uyum takvimi

Yasal bildirim, beyan ve yükümlülüklerin tarih, sahip ve kanıt bilgisiyle tutulduğu yıllık çizelge.

Tebliğ

Bir politika veya kuralın çalışana ulaştırılmasının imza veya elektronik onayla kayıt altına alınması.

İstisna

Bu politikanın bir hükmünden, tanımlı makamın yazılı onayıyla, süresi ve gerekçesi kayıtlı olarak sapılması.

Prosedür

Bir politikanın uygulanması için 'kim, ne zaman, nasıl' sorularını adım, rol, kontrol noktası ve kayıt düzeyinde tanımlayan belge.

Talimat ve form

Prosedürün tek bir adımını veya işlemini uygulama düzeyinde standartlaştıran belge ve kayıt şablonu.

Belge hiyerarşisi

Politika, prosedür, talimat ve form ile kayıt kademelerinden oluşan; alt kademelerin üst kademeye aykırı olamayacağı düzenleme yapısı.

Kayıt sahibi sistem

Bir veri alanının esas (otoriter) halinin tutulduğu tek ortam; diğer ortamlar kopyadır.

Kullanıcı kuruluş kontrolü

Dış kaynağa devredilen hizmeti çevreleyen, şirket tarafından işletilen ve yasal sorumluluğu şirkette tutan kontrol.

İK risk kaydı

İK'ya ilişkin yasal, operasyonel ve itibar risklerinin olasılık, etki, sahip ve kontrol bilgisiyle derecelendirildiği kayıt.

Olgunluk seviyesi

Bir alt sürecin altı kriter (dokümantasyon, sahiplik, kontrol, sistem, ölçüm, uyum) üzerinden S1–S5 ölçeğinde aldığı puan; en zayıf kriter seviyeyi belirler.

İhlal

Politika hükmüne, tanımlı bir istisna onayı bulunmaksızın aykırı davranılması.

İK-PL-01 · v1.0 · Tanımlar

Şekil 5 Terim kartları — tanımlar

5 İlkeler

Politikanın ilkeleri iki katmandan oluşur. Birinci katman, İK-OD Best Practice Evreni'nin tüm 62 alt sürecine uygulanan on kesişen ilkedir (İL-X-01...İL-X-10); bu ilkeler her İK sürecinin tasarım ve işletim ölçüsüdür ve hiçbir alt belge bu ilkelerden istisna tanımlayamaz. İkinci katman, bu politikanın doğrudan düzenlediği beş alt sürece özgü yönetim ilkeleridir. Her ilke bir hüküm, bir gerekçe ve bir kaynak taşır; gerekçe, ilkenin neden bağlayıcı kılındığını açıklar ve yorum uyumsuzluğunda hükmün amacını belirler.

5.1 Kesişen ilkeler

Kesişen İlkeler I

Hüküm · gerekçe · kaynak — tüm alt süreçlere uygulanır; istisna verilmez

İL-X-01 Tek sahip, tek kayıt ortamı	COSO 2013 · İlke 10–12
HÜKÜM Her sürecin ve her veri alanının tek bir sahibi ve tek bir kayıt ortamı bulunur; ikinci ortam yalnızca kopya olarak tanımlanır.	GEREKÇE Sahipsiz süreç ve çift kayıt, hatanın ve ihtilafın kaynağıdır; hesap verme zinciri tek sahiple kurulur.
İL-X-02 Görev ayrılığı	COSO 2013 · İlke 10
HÜKÜM Hazırlayan, kontrol eden ve onaylayan roller birbirinden ayrılır; iki kişilik fonksiyonlarda dahi asgari iki el ilkesi uygulanır.	GEREKÇE Tek elde toplanan işlem, hata ve suistimali görünmez kılar; ikinci el kontrolün ön koşuludur.
İL-X-03 Yazılı olmayan süreç yoktur	ISO 9001:2015 · 7.5
HÜKÜM Her süreç politika–prosedür–talimat–form–kayıt hiyerarşisinde belgelenir.	GEREKÇE Yazılı olmayan kural tebliğ edilemez, denetlenemez ve devredilemez; kişiye bağımlılık üretir.
İL-X-04 Kanıtsız kontrol yoktur	COSO 2013 · İlke 13
HÜKÜM Her kontrol tarih, onay ve dayanak içeren bir kayıt bırakır.	GEREKÇE Kanıt üretmeyen kontrol yapılmamış sayılır; iç ve dış güvence yalnızca kanıt üzerinden verilir.
İL-X-05 Hizmet devredilir, sorumluluk devredilmez	ISAE 3402 · CUEC
HÜKÜM Dış kaynaklı her süreç kullanıcı kuruluş kontrolleriyle çevrelenir.	GEREKÇE Sosyal güvenlik, vergi ve iş hukuku yükümlülüklerinin muhatabı işveren olarak kalır; hizmet sağlayıcı kontrolü şirketin kontrolünün yerine geçmez.

İK-PL-01 · v1.0 · İlkeler I

Şekil 6 Kesişen ilke kartları I — İL-X-01...İL-X-05: hüküm, gerekçe ve kaynak

Kesişen İlkeler II

Hüküm · gerekçe · kaynak — tüm alt süreçlere uygulanır; istisna verilmez

IL-X-06 Ölçülmeyen süreç yönetilmez	ISO 30414:2018
HÜKÜM Her süreç ailesi en az üç göstergıyla aylık raporlanır.	GEREKÇE Gösterge olmadan sapma görülmez, hedef konulamaz ve iyileştirme önceliklendirilemez.
IL-X-07 Görev gereği erişim	KVKK m.6, m.12 · GDPR m.9, 32
HÜKÜM Kişisel veriye erişim görev gereği ilkesiyle sınırlıdır; özel nitelikli veri ayrı ortamda ve kısıtlı erişimle tutulur.	GEREKÇE Veri güvenliği ihlali hem yasal yaptırım hem de çalışan güveni kaybı doğurur; erişim asgari yetkiyle tasarlanır.
IL-X-08 Tek yıllık İK takvimi	İyi uygulama
HÜKÜM Yasal bildirim, bordro, izin ve performans döngüleri tek bir yıllık İK takviminde birleştirilir ve sahiplenilir.	GEREKÇE Dağıntı takvimler süre kaçırmaya yol açar; tek takvim, süre ve sahibi görünür kılar.
IL-X-09 Yedeksiz kritik rol yoktur	ISO 30414 · Succession
HÜKÜM Her kritik rol ve zanaat yetkinliği için tanımlı ikinci kişi ve aktarım planı bulunur.	GEREKÇE Tek kişiye bağlı bilgi ve yetki, süreklilik riskidir; yedek ve aktarım planı kurumsal hafızayı korur.
IL-X-10 Yıllık öz-değerlendirme	ISO 9001:2015 · 10.3
HÜKÜM Süreç seti yılda bir öz-değerlendirme ve olgunluk yeniden puanlamasıyla gözden geçirilir; sonuçlar iyileştirme planına bağlanır.	GEREKÇE Olgunluk ölçülmeden iyileştirme kanıtlanamaz; yıllık puanlama yönetime tek bir ilerleme dili verir.

İK-PL-01 · v1.0 · İlkeler II

Şekil 7 Kesişen ilke kartları II — IL-X-06...IL-X-10: hüküm, gerekçe ve kaynak

IL-X-01 Tek sahip, tek kayıt ortamı

Hüküm. Her sürecin ve her veri alanının tek bir sahibi ve tek bir kayıt ortamı bulunur; ikinci ortam yalnızca kopya olarak tanımlanır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Sahipsiz süreç ve çift kayıt, hatanın ve ihtilafın kaynağıdır; hesap verme zinciri tek sahiple kurulur. Bu ilke, COSO 2013 · İlke 10–12 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-02 Görev ayrılığı

Hüküm. Hazırlayan, kontrol eden ve onaylayan roller birbirinden ayrılır; iki kişilik fonksiyonlarda dahi asgari iki el ilkesi uygulanır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Tek elde toplanan işlem, hata ve suistimali görünmez kılar; ikinci el kontrolün ön koşuludur. Bu ilke, COSO 2013 · İlke 10 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-03 Yazılı olmayan süreç yoktur

Hüküm. Her süreç politika–prosedür–talimat–form–kayıt hiyerarşisinde belgelenir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yazılı olmayan kural tebliğ edilemez, denetlenemez ve devredilemez; kişiye bağımlılık üretir. Bu ilke, ISO 9001:2015 · 7.5 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt

veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-04 Kanıtsız kontrol yoktur

Hüküm. Her kontrol tarih, onay ve dayanak içeren bir kayıt bırakır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Kanıt üretmeyen kontrol yapılmamış sayılır; iç ve dış güvence yalnızca kanıt üzerinden verilir. Bu ilke, COSO 2013 · İlke 13 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-05 Hizmet devredilir, sorumluluk devredilmez

Hüküm. Dış kaynaklı her süreç kullanıcı kuruluş kontrolleriyle çevrelenir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Sosyal güvenlik, vergi ve iş hukuku yükümlülüklerinin muhatabı işveren olarak kalır; hizmet sağlayıcı kontrolü şirketin kontrolünün yerine geçmez. Bu ilke, ISAE 3402 · CUEC referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-06 Ölçülmeyen süreç yönetilmez

Hüküm. Her süreç ailesi en az üç göstergeyle aylık raporlanır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Gösterge olmadan sapma görülmez, hedef konulamaz ve iyileştirme önceliklendirilemez. Bu ilke, ISO 30414:2018 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-07 Görev gereği erişim

Hüküm. Kişisel veriye erişim görev gereği ilkesiyle sınırlıdır; özel nitelikli veri ayrı ortamda ve kısıtlı erişimle tutulur.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Veri güvenliği ihlali hem yasal yaptırım hem de çalışan güveni kaybı doğurur; erişim asgari yetkiyle tasarlanır. Bu ilke, KVKK m.6, m.12 · GDPR m.9, 32 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-08 Tek yıllık İK takvimi

Hüküm. Yasal bildirim, bordro, izin ve performans döngüleri tek bir yıllık İK takviminde birleştirilir ve sahiplenilir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Dağınık takvimler süre kaçırmaya yol açar; tek takvim, süre ve sahibi görünür kılar. Bu ilke, İyi uygulama referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-09 Yedeksiz kritik rol yoktur

Hüküm. Her kritik rol ve zanaat yetkinliği için tanımlı ikinci kişi ve aktarım planı bulunur.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Tek kişiye bağlı bilgi ve yetki, süreklilik riskidir; yedek ve aktarım planı kurumsal hafızayı korur. Bu ilke, ISO 30414 · Succession referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

IL-X-10 Yıllık öz-değerlendirme

Hüküm. Süreç seti yılda bir öz-değerlendirme ve olgunluk yeniden puanlamasıyla gözden geçirilir; sonuçlar iyileştirme planına bağlanır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Olgunluk ölçülmeden iyileştirme kanıtlanamaz; yıllık puanlama yÖnetime tek bir ilerleme dili verir. Bu ilke, ISO 9001:2015 · 10.3 referansına dayanır ve ilgili prosedürlerde kontrol noktası, kayıt veya gösterge olarak somutlaşır; ilkenin karşılanmadığı bir alt süreç olgunluk değerlendirmesinde S3 seviyesine ulaşamaz.

5.2 Yönetişim ilkeleri

Aşağıdaki ilkeler bu politikanın düzenlediği A.01, A.02, A.04, K.02 ve K.03 alt süreçlerine özgüdür. Her alt süreç için iki ilke tanımlıdır; ilkeler Bölüm 7'deki uygulama esaslarının dayanağıdır ve ilgili kontrol noktalarıyla izlenir.

Yönetişim İlkeleri

Bu politikanın düzenlediği beş alt sürece özgü ilkeler — alt süreç başına iki ilke

A.01 İK stratejisi ve operasyon modeli	
IL-A01-1 Ulrich · APQC 7.1.1 İK stratejisi iş planından türetilir ve iş planıyla aynı döngüde onaylanır; bağımsız bir İK gündemi oluşturulmaz.	IL-A01-2 Ulrich · HR Operating Model İK operasyon modeli hizmet, uzmanlık ve dış kaynak katmanlarını ayırır; her İK hizmetinin katmanı ve sahibi yazılıdır.
A.02 Politika çerçevesi ve belge hiyerarşisi	
IL-A02-1 ISO 9001:2015 · 7.5 Belge hiyerarşisi dört kademelidir: politika (ne ve neden), prosedür (kim, ne zaman, nasıl), talimat ve form (adım düzeyi), kayıt (kanıt).	IL-A02-2 ISO 9001:2015 · 7.5.3 Her belge kod, sürüm, yürürlük tarihi, hazırlayan–kontrol eden–onaylayan ve revizyon tablosu taşır; yürürlükten kalkan sürüm arşivlenir.
A.04 İK risk, uyum ve etik yönetimi	
IL-A04-1 COSO ERM 2017 İK risk kaydı yasal, operasyonel ve itibar risklerini olasılık ve etkiyle derecelendirir; her risk için sahip ve kontrol tanımlıdır.	IL-A04-2 ISO 37001 · İyi uygulama Etik kurallar işe girişte ve yılda bir imza karşılığı tebliğ edilir; bildirim kanalı misilleme yasağıyla korunur.
K.02 İç iletişim	
IL-K02-1 İş K. m.22 · İspat Politika ve değişiklikler tüm çalışan gruplarına ulaşan kanallarla duyurulur; tebliğ imza veya elektronik onayla kaydedilir.	IL-K02-2 İyi uygulama Yıllık iletişim takvimi bordro, izin, performans ve zorunlu bilgilendirme dönemlerini kapsar.
K.03 Bağlılık ölçümü ve aksiyon planı	
IL-K03-1 ISO 30414 · Engagement Bağlılık yılda bir yapılandırılmış anketle ölçülür; sonuçlar birim bazında ve gizlilik eşliğiyle raporlanır.	IL-K03-2 İyi uygulama Her birim için aksiyon planı hazırlanır ve altı ayda bir izlenir; çıkış görüşmesi bulguları anket sonuçlarıyla birlikte değerlendirilir.

İK-PL-01 · v1.0 · Yönetişim ilkeleri

Şekil 8 Yönetişim ilkeleri — beş alt süreç, on ilke

İK stratejisi iş planından türetilir; iş planından bağımsız bir İK gündemi Şirket için bağlayıcı değildir. Operasyon modeli, İK hizmetlerini hizmet (işlem), uzmanlık (tasarım ve danışmanlık) ve dış kaynak katmanlarına ayırır; her hizmetin katmanı ve sahibi operasyon modeli şemasında yazılıdır. Bu ayırım, hangi hizmetin devredilebileceğini ve hangi kontrolün Şirkette kalacağını belirler.

Belge hiyerarşisi dört kademelidir ve her kademe bir sorunun cevabıdır: politika 'ne ve neden', prosedür 'kim, ne zaman, nasıl', talimat ve form 'adım düzeyinde nasıl', kayıt 'yapıldığının kanıtı'. Bir belge birden fazla kademeden işlevini üstlenemez; prosedür hükmü içeren politika veya ilke koyan form bu politikaya aykırıdır.

Risk, uyum ve etik yönetimi tek bir kayıt sistemiyle işletilir: İK risk kaydı riskleri, uyum takvimi yükümlülükleri, ihlal kaydı ise gerçekleşen sapmaları taşır. Etik kurallar işe girişte ve her yıl imza karşılığı tebliğ edilir; tebliğ edilmemiş kurala dayalı yaptırım geçersizdir.

İç iletişim, tebliğ kanıtı üreten bir süreçtir; duyuru yapılmış olması tebliğ yerine geçmez. Bağlılık, yılda bir yapılandırılmış anketle ölçülür; sonuçlar birim bazında ve gizlilik eşiğinin altındaki birimler birleştirilerek raporlanır; her birim için aksiyon planı hazırlanır ve altı ayda bir izlenir.

6 Roller ve sorumluluklar

İK yönetişimi üç katmanda örgütlenir: karar ve onay katmanı (Yönetim Kurulu, Genel Müdür), sahiplik ve yürütme katmanı (İK Yöneticisi, İK Uzmanı, Bölüm Yöneticileri) ve destek ve danışma katmanı (Hukuk Müşavirliği, Finans ve Muhasebe, Bilgi Teknolojileri, İş Sağlığı ve Güvenliği ve süreçlerin öznesi olarak Çalışan). Katmanlar arasındaki ilişki yetki devri ve hesap verme ilişkisidir: yetki yukarıdan aşağıya yazılı olarak devredilir, hesap aşağıdan yukarıya kanıtla verilir.

Yönetişim Haritası

Üç katman · on rol · yetki yukarıdan aşağıya yazılı devredilir, hesap aşağıdan yukarıya kanıtla verilir



İK-PL-01 · v1.0 · Yönetişim

Şekil 9 Yönetişim haritası — üç katman, on rol ve yetki-hesap verme akışı

Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun devredilemez görevleri çerçevesinde politika setini ve yetki matrisini onaylar; İK stratejisini iş planıyla birlikte kabul eder; yıllık yönetim raporunu (olgunluk, uyum, bağlılık, belge güncelliği ve açık istisnalar) görüşür. Genel Müdür, İK stratejisinin işletme düzeyinde sahibidir; prosedürleri onaylar; politika istisnalarının onay makamıdır; yönetim takviminin işlemesinden Yönetim Kuruluna karşı sorumludur.

İK Yöneticisi, politika ve prosedür setinin süreç sahibidir. Belge ana listesi, İK risk kaydı, uyum takvimi, tebliğ kayıtları ve bağıllık ölçümü İK Yöneticisinin hesap verdiği kayıtlardır. İK Yöneticisi, süreç sahipliğini alt süreç bazında yazılı olarak devredebilir; devir, hesap verme yükümlülüğünü kaldırmaz. İK Uzmanı, belge yönetimi, tebliğ ve iletişim operasyonunun yürütücüsüdür ve kayıt bütünlüğünden sorumludur.

Bölüm Yöneticileri, politikayı kendi birimlerinde uygular; tebliğ sürecine katılır; birim bağıllık aksiyon planının sahibidir ve yetki matrisinde birinci kademe onay makamıdır. Hukuk Müşavirliği, her politika ve prosedürün yürürlüğe girmeden önce mevzuata uygunluk kontrolünü yazılı görüşle yapar. Finans ve Muhasebe, Bilgi Teknolojileri ve İş Sağlığı ve Güvenliği, kendi alanlarındaki kontrol ve kayıt ortamlarının sahibidir. Çalışan, politikaya uymak, tebliği teyit etmek, bildirim kanalını kullanmak ve bağıllık ölçümüne katılmakla yükümlüdür.

RACI Matrisi

A hesap veren · R sorumlu · C danışılan · I bilgilendirilen — her satırda tek A

	YK	GM	İKY	İKU	BY	FM	HK	BT	İSG	ÇLŞ
A.01 İK stratejisi ve operasyon modeli	C	A	R	I		C				
A.02 Politika çerçevesi ve belge hiyerarşisi		I	A	R			C			
A.04 İK risk, uyum ve etik yönetimi		I	A	R			C		C	
K.02 İç iletişim ve tebliğ		C	A	R	I					I
K.03 Bağıllık ölçümü ve aksiyon planı	I	I	A	R	C					I
— Politika onayı ve istisna	A	R	C	I			C			

A Hesap veren **R** Sorumlu **C** Danışılan **I** Bilgilendirilen

İK-PL-01 · v1.0 · RACI

Şekil 10 RACI matrisi — düzenlenen alt süreçler ve politika onayı

RACI matrisinde her satırda tek bir hesap veren (A) bulunur; sorumlu (R) işi yürütür, danışılan (C) görüşü kayda geçer, bilgilendirilen (I) sonucu öğrenir. Matrisin alt süreç düzeyindeki ayrıntısı Evren'in 02_ALT_SURECLER sekmesinde ve ilgili prosedürlerde yer alır; bu politikadaki matris, yönetim düzeyinde bağlayıcıdır.

7 Uygulama esasları

Uygulama esasları, Bölüm 5'teki ilkelerin Şirkette nasıl hayata geçirileceğini belirler. Esaslar altı alanda düzenlenir: belge hiyerarşisi ve belge yönetimi, politika yaşam döngüsü, yıllık yönetim takvimi, İK stratejisi ve operasyon modeli, risk–uyum–etik sistemi ile iç iletişim ve bağıllık ölçümü. Her alanın kontrol noktaları ve göstergeleri Bölüm 7.7'de tek haritada gösterilir.

7.1 Belge hiyerarşisi ve belge yönetimi

Belge Hiyerarşisi

Dört kademe · her kademe bir sorunun cevabı · alt kademe üst kademeye aykırı olamaz



İK-PL-01 · v1.0 · Belge hiyerarşisi

Şekil 11 Belge hiyerarşisi — dört kademe, kademe başına soru, onay makamı ve kural

Şirketin İK belge seti sekiz politika, on altı prosedür ve kırk iki formdan oluşur; set İK-OD Best Practice Evreni'nin 06_BELGELER ve 07_FORMLAR sekmelerinde envanter olarak tutulur ve belge ana listesiyle işletilir. Her belge kod (İK-PL-nn, İK-PR-nn, İK-FR-nn, İK-ST-nn), sürüm, durum, yürürlük tarihi, belge sahibi, hazırlayan–kontrol eden–onaylayan bilgisi, gizlilik sınıfı ve revizyon tablosu taşır. Yürürlükten kalkan sürüm arşivlenir; arşiv sürümüyle işlem yapılamaz.

HÜKÜM

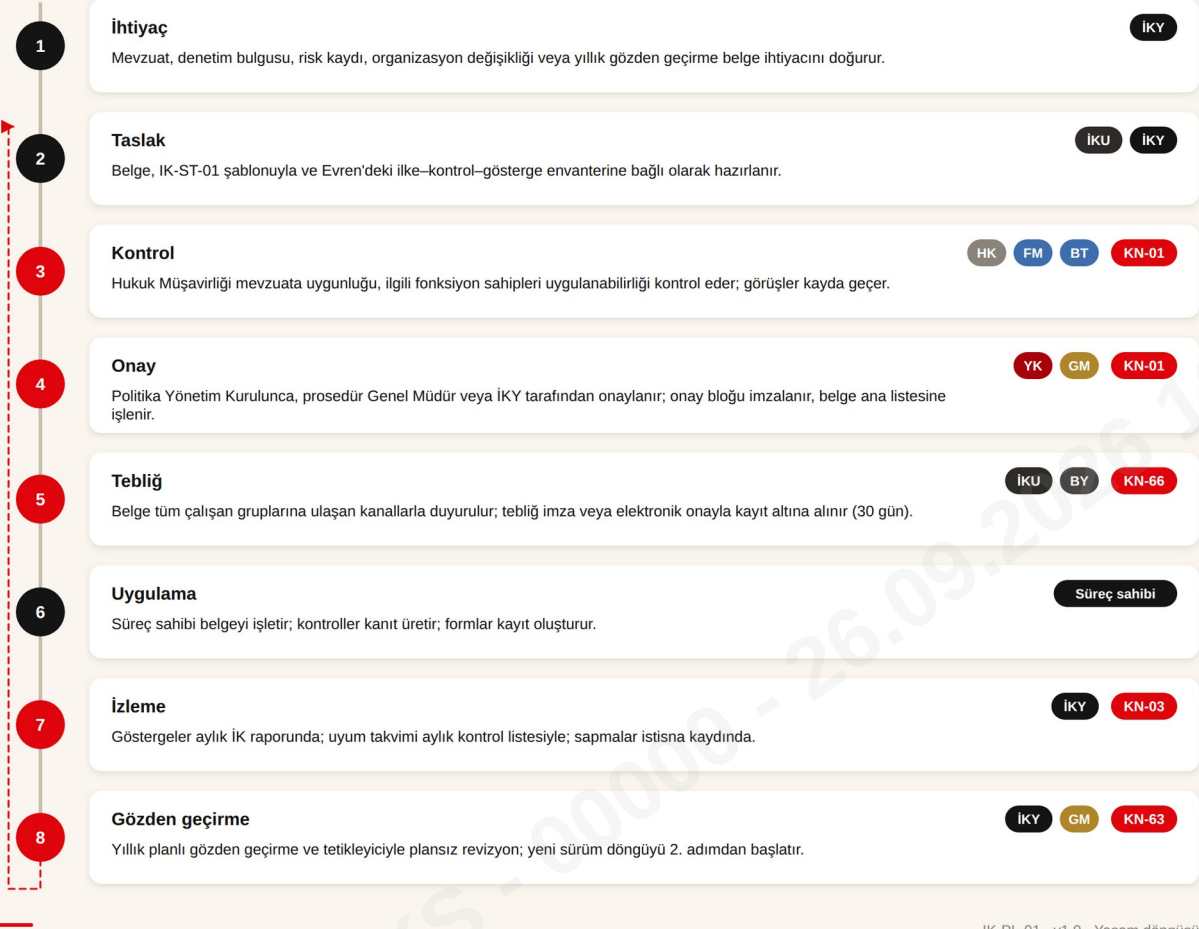
Belge ana listesinde yer almayan veya sürümü ana listeye uyuşmayan bir belge yürürlükte değildir. Yürürlükte olmayan belgeye dayanılarak yapılan işlem, işlemi yapanın sorumluluğundadır ve kontrol kaydına istisna olarak işlenir (KN-01).

Politika onay makamı Yönetim Kuruludur; prosedür, Evren'de belirtilen makam (Genel Müdür veya İK Yöneticisi) tarafından, form ise bağlı olduğu prosedürün sahibi tarafından onaylanır. Belge biçimi, görsel sistemi ve kalite kapıları İK-ST-01'de tanımlıdır; standarda uymayan belge onaya sunulmaz. Belgeler Türkçe esas metinle hazırlanır; İngilizce ayna sürüm aynı madde numaralamasını taşır ve yorum uyumsuzluğunda Türkçe metin bağlayıcıdır.

7.2 Politika yaşam döngüsü

Politika ve Prosedür Yaşam Döngüsü

Sekiz adım · sorumlu · kırmızı rozet = kontrol noktası · yeni sürüm döngüyü 2. adımdan başlatır



İK-PL-01 · v1.0 · Yaşam döngüsü

Şekil 12 Politika ve prosedür yaşam döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası

Her belge ihtiyaçtan gözden geçirmeye kadar sekiz adımlık aynı döngüden geçer. Kontrol adımında Hukuk Müşavirliğinin mevzuata uygunluk görüşü ve ilgili fonksiyon sahiplerinin uygulanabilirlik görüşü yazılı olarak alınır ve belge dosyasında saklanır. Onay adımında onay bloğu imzalanır, belge ana listesine işlenir ve yürürlük tarihi belirlenir; yürürlük tarihi tebliğ süresini (30 gün) dikkate alarak belirlenir. Tebliğ tamamlanmadan yaptırım doğuran hükümler uygulanmaz.

Uygulama adımında süreç sahibi belgeyi işletir; kontroller kanıt üretir; formlar kayıt oluşturur. İzleme adımında göstergeler aylık İK raporunda, uyum yükümlülükleri aylık uyum kontrol listesinde, sapmalar istisna kaydında görünür. Gözden geçirme adımı Bölüm 10'da düzenlenir; her yeni sürüm döngüyü taslak adımından yeniden başlatır.

7.3 Yıllık yönetim takvimi

Yıllık Yönetişim Takvimi

Ay bazında sabit olaylar · sorumlu · kırmızı = Yönetim Kurulu gündemi

Oca	Yıllık İK takviminin yayımı; uyum takviminin yıl versiyonu; tebliğ kayıtlarının yıllık sıfırlanması	İKY
Şub	Bağlılık anketi sonuçlarının Yönetim Kuruluna sunumu; birim aksiyon planlarının onayı	İKY · BY
Mar	İK risk kaydının yıllık güncellemesi; risk sahipleri ve kontrollerin teyidi	İKY · HK · İSG
Nis	Etik kuralların yıllık tebliği (imza / elektronik onay); eksik listesinin kapatılması	İKU · BY
May	Yetki matrisi – sistem yetkisi mutabakatı (İK-PR-01); belge ana listesi ara kontrolü	İKY · BT
Haz	Yarıyıl: birim aksiyon planlarının ilerleme izlemesi; olgunluk öz-değerlendirme hazırlığı	İKY · BY
Tem	Süreç seti olgunluk öz-değerlendirmesi (62 alt süreç, 6 kriter); iyileştirme planı taslağı	İKY · süreç sahipleri
Ağu	İK stratejisi ve operasyon modelinin iş planı döngüsü için gözden geçirilmesi	GM · İKY
Eyl	Politika setinin yıllık gözden geçirme başlangıcı; mevzuat taraması; revizyon ihtiyaç listesi	İKY · HK
Eki	Bağlılık anketi uygulaması; iletişim takviminin gelecek yıl versiyonu	İKU
Kas	Politika revizyonlarının Yönetim Kurulu gündemi; İK strateji belgesinin iş planıyla onayı	YK · GM
Ara	Yıllık yönetim raporu (olgunluk, uyum, bağlılık, belge güncelliği); onaylı belgelerin tebliğ planı	İKY · GM

İK-PL-01 · v1.0 · Takvim

Şekil 13 Yıllık yönetim takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular

Yönetişim takvimi, kesişen ilke IL-X-08 gereği tek yıllık İK takviminin yönetim katmanıdır; bordro, izin ve performans döngülerinin takvimleri ilgili prosedürlerde tanımlanır ve aynı takvimde birleştirilir. Takvimdeki her olayın sahibi ve kanıtı vardır; olayın gerçekleşmemesi uyum kontrol listesinde sapma olarak kaydedilir. Takvim her yıl Ocak ayında yayımlanır ve Yönetim Kurulunun Kasım gündemine bağlanan olaylar iş planı döngüsünü hizalanır.

7.4 İK stratejisi ve operasyon modeli

İK strateji belgesi, iş planı döngüsünde Genel Müdür sahipliğinde hazırlanır; İK Yöneticisi hazırlayan, Finans ve Muhasebe danışılan, Yönetim Kurulu onaylayan makamdır. Belge, iş planının kadro, yetkinlik, maliyet ve kültür sonuçlarını İK önceliklerine çevirir; her önceliğin sahibi, göstergesi ve bütçesi yazılıdır. Strateji belgesi yılda bir gözden geçirilir; gözden geçirme tutanağı KN-63 kontrolünün kanıtıdır.

Operasyon modeli şeması, her İK hizmetini hizmet, uzmanlık veya dış kaynak katmanına yerleştirir ve sahibini adlandırır. Dış kaynak katmanındaki her hizmet, İK-PR-03 kapsamında sözleşme, hizmet seviyesi ve kullanıcı kuruluş kontrolleriyle çevrelenir; hizmetin devri yasal sorumluluğu devretmez (IL-X-05). Katman değişikliği (bir hizmetin dış kaynağa verilmesi veya geri alınması) Genel Müdür onayı gerektirir ve operasyon modeli şemasının yeni sürümüyle kayda geçer.

7.5 Risk, uyum ve etik sistemi

İK risk kaydı, yasal, operasyonel ve itibar risklerini olasılık ve etki ölçeğinde derecelendirir; her risk için sahip, mevcut kontrol ve kontrol sonrası kalan risk yazılıdır. Kayıt yılda bir (Mart) güncellenir; yeni mevzuat, denetim bulgusu veya ihlal kaydı ara güncelleme tetikler. Yüksek dereceli risklerin kontrolleri yıllık öz-değerlendirmede ayrıca test edilir.

Uyum takvimi, sosyal güvenlik, vergi, iş hukuku, kişisel veri ve iş sağlığı ve güvenliği yükümlülüklerini tarih, sahip ve kanıt bilgisiyle tutar; aylık uyum kontrol listesi İK Yöneticisi tarafından imzalanır (KN-03). Etik kurallar (İK-PL-04) işe girişte ve her yıl Nisan ayında imza veya elektronik onay karşılığı tebliğ edilir; eksik listesi kapanmadan tebliğ tamamlanmış sayılmaz. Bildirim kanalı ve misilleme yasağı Bölüm 9'da düzenlenir.

7.6 İç iletişim ve bağlılık ölçümü

İç iletişim kanalları çalışan grubu bazında (ofis, üretim, saha, uzaktan) tanımlanır; her politika yayını ve değişikliği tüm gruplara ulaşan kanalla duyurulur ve tebliğ imza veya elektronik onayla kaydedilir. Yıllık iletişim takvimi bordro, izin, performans ve zorunlu bilgilendirme dönemlerini kapsar ve yönetim takvimiyle birlikte Ocak ayında yayımlanır. Tebliğ kayıtları yılda bir eksik listesiyle kontrol edilir (KN-66).

Bağlılık, her yıl Ekim ayında yapılandırılmış anketle ölçülür; anket soruları yıllar arası karşılaştırmayı korur. Sonuçlar birim bazında raporlanır; beş kişinin altındaki birimler gizlilik eşiği gereği üst birimle birleştirilir. Her birim yöneticisi Şubat ayına kadar aksiyon planı hazırlar; planlar altı ayda bir izlenir (KN-67); çıkış görüşmesi bulguları anket sonuçlarıyla birlikte değerlendirilir. Bağlılık skoru (KPI-41) yıllık yönetim raporunun sabit göstergesidir.

7.7 Kontrol noktaları ve göstergeler

Güvence Haritası

Beş kontrol noktası (Evren 04_KONTROLLER) · üç gösterge (Evren 05_KPI)

KONTROL NOKTALARI

KN-01 Belge ana listesi ve sürüm kontrolü

İKY

Önleyici · Sıklık: Sürekli / yıllık

Kanıt: Belge ana listesi; onay blokları; revizyon tabloları

KN-03 Uyum takvimi izleme

İKY

Önleyici · Sıklık: Aylık

Kanıt: İmzalı aylık uyum kontrol listesi

KN-63 İK stratejisi yıllık gözden geçirme kontrolü

GM

Tespit edici · Sıklık: Yıllık

Kanıt: Gözden geçirme tutanağı; güncellenmiş strateji belgesi

KN-66 Politika tebliğ kaydı kontrolü

İKU

Tespit edici · Sıklık: Yıllık

Kanıt: Tebliğ imza listesi; eksik listesi

KN-67 Bağlılık aksiyon planı izleme

İKY

Tespit edici · Sıklık: Altı aylık

Kanıt: Birim aksiyon planları; ilerleme raporu

GÖSTERGELER

KPI-45

Yıllık

Süreç seti olgunluk puanı (ortalama)

62 alt süreç olgunluk puanı ortalaması (1–5)

HEDEF $\geq 3,0 \rightarrow 4,0 \uparrow$

KPI-46

Yıllık

Belge seti güncellik oranı

Son 12 ayda gözden geçirilmiş belge / yürürlükteki belge

HEDEF $\%100 \uparrow$

KPI-41

Yıllık

Bağlılık skoru

Anket ortalama skoru (0–100)

HEDEF $\geq 70 \uparrow$

İK-PL-01 · v1.0 · Güvence

Şekil 14 Güvence haritası — beş kontrol noktası ve üç gösterge

Bu politikanın işletildiğinin kanıtı beş kontrol noktası ve üç göstergedir. Kontrol noktaları Evren'in 04_KONTROLLER sekmesiyle, göstergeler 05_KPI sekmesiyle birebir uyumludur; tanım, sıklık ve kanıt bu envanterden değiştirilmeden alınır. Göstergeler yıllık yönetim raporunda hedefle birlikte sunulur; hedefin tutturulamaması gözden geçirme tetikleyicisidir.

8 İstisna ve sapma

İstisna, bu politikanın bir hükmünden tanımlı makamın yazılı onayıyla, süresi ve gerekçesi kayıtlı olarak sapılmasıdır. İstisna, hükmün geçici olarak uygulanmamasını mümkün kılar; hükmü değiştirmez. Kalıcı veya yapısal ihtiyaç istisna değil revizyon konusudur. İstisna yetkisi üç kademede düzenlenir; kademe, sapmanın derinliğine ve süresine göre belirlenir.

İstisna Merdiveni

Sapmanın derinliği ve süresi kademeyi belirler · yazılı olmayan istisna yoktur

KADEME 3 YK	KAPSAM Kalıcı veya yapısal sapma: ilkeye dokunan, birden fazla birimi kapsayan veya süresi 12 ayı aşan her sapma AZAMİ SÜRE Süresiz değil — revizyon KAYIT Politika revizyonu; istisna değil, yeni sürüm
KADEME 2 GM	KAPSAM Politika hükmünden süreli istisna: bir birim, bir istihdam grubu veya bir proje için belirli bir hükmün uygulanmaması AZAMİ SÜRE 12 ay KAYIT İstisna kaydı; gerekçe, telafi edici kontrol ve bitiş tarihi; YK'ya yıllık raporlanır
KADEME 1 İKY	KAPSAM Uygulama düzeyinde geçici sapma: prosedür adınının süre veya sırasında, ilkeye dokunmayan değişiklik AZAMİ SÜRE 30 gün KAYIT İstisna kaydı; süreç sahibi bilgilendirilir

İK-PL-01 · v1.0 · İstisna

Şekil 15 İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, azami süre ve kayıt

- Yazılı olmayan istisna yoktur; sözlü onayla uygulanan sapma ihlal sayılır.
- Her istisna kaydı gerekçe, telafi edici kontrol, sorumlu ve bitiş tarihi içerir; bitiş tarihi geçen istisna kendiliğinden sona erer.
- Kesişen ilkelerden (IL-X-01...10) istisna verilmez; ilke değişikliği yalnızca politika revizyonuyla mümkündür.
- Mevzuatın emredici hükümlerine aykırı istisna talebi değerlendirmeye alınmaz.
- İstisna kaydı yıllık yönetim raporunun sabit bölümüdür; Yönetim Kurulu açık istisnaları yılda bir görür.

HÜKÜM

Kesişen ilkelerden (IL-X-01...IL-X-10) hiçbir makam istisna veremez. Bu ilkelere dokunan her ihtiyaç, Yönetim Kurulu gündemine politika revizyonu olarak gelir.

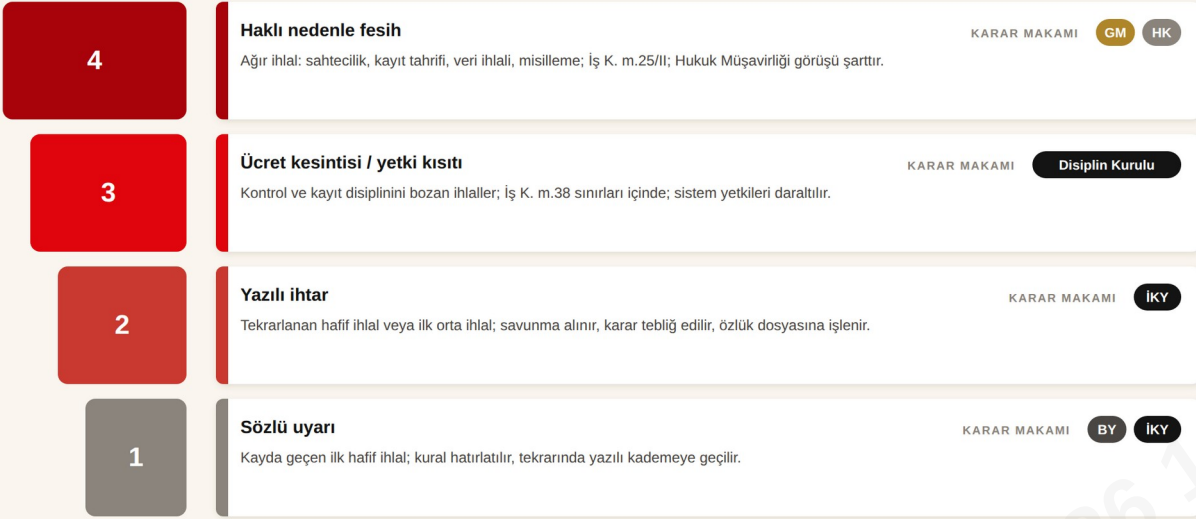
İstisna kaydı İK Yöneticisi tarafından tutulur; her kayıt talep eden, onaylayan, gerekçe, telafi edici kontrol, sorumlu, başlangıç ve bitiş tarihi alanlarını içerir. Bitiş tarihi geçen istisna kendiliğinden sona erer; uzatma yeni bir istisna talebidir ve aynı hükümden bir yılda ikinci kez talep edilmesi gözden geçirme tetikleyicisidir. Açık istisnalar yıllık yönetim raporunda Yönetim Kuruluna sunulur.

9 İhlal ve yaptırım

İhlal, politika hükmüne tanımlı bir istisna onayı bulunmaksızın aykırı davranılmasıdır. İhlalin tespiti, incelenmesi, savunmanın alınması ve yaptırım kararı İK-PL-05 Disiplin Politikası ve İK-PR-15 Disiplin ve Şikâyet Prosedürü'ne göre yürütülür; bu bölüm yaptırımın kademeli yapısını ve bildirim kanalının koruma esaslarını politika düzeyinde bağlar. Yaptırım, ihlalin ağırlığı, tekrarı ve kastiyle orantılıdır; savunma alınmadan yaptırım uygulanmaz.

Yaptırım Merdiveni ve Bildirim Kanalı

Dört kademe · orantılılık · savunma alınmadan yaptırım uygulanmaz · bildirimde bulunan korunur



BİLDİRİM KANALI VE KORUMA

KANAL

Etik bildirim kanalı — yazılı, elektronik veya doğrudan İKY / Hukuk Müşavirliği; anonim bildirim kabul edilir.

KORUMA

Bildirimde bulunan misillemeye karşı korunur; misilleme başlı başına ağır ihlaldir.

SÜRE

Bildirim 5 iş günü içinde kayda alınır; 30 gün içinde sonuçlandırılır; sonuç bildirene geri bildirilir.

KAYIT

İhlal kaydı: tarih, konu, inceleme, karar, yaptırım; yıllık yönetim raporunda özet istatistik.

İK-PL-01 · v1.0 · Yaptırım

Şekil 16 Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları

Kontrol ve kayıt disiplinini bozan ihlaller (kayıt tahrifi, kontrol atlatma, yetkisiz erişim, sürümü kalkmış belgeyle bilinçli işlem) ve tebliğ yükümlülüğünü kasıtlı ihmal, orta ve ağır ihlal kademesinde değerlendirilir. Kişisel veri ihlali ayrıca İK-PL-03 kapsamında Kurul bildirim ve ilgili kişi bildirim yükümlülüklerini doğurur; bu bildirimler yaptırım kararından bağımsız olarak süresinde yapılır.

HÜKÜM

Bildirimde bulunan çalışan misillemeye karşı korunur. Bildirim nedeniyle görev, ücret, çalışma koşulu veya değerlendirmede aleyhe değişiklik yapılması başlı başına ağır ihlaldir ve Genel Müdür ile Hukuk Müşavirliğinin ortak incelemesine tabidir.

Yöneticiler, kendi birimlerinde tespit ettikleri ihlali beş iş günü içinde İK Yöneticisine bildirmekle yükümlüdür; bildirmeme yöneticinin kendi ihlalidir. İhlal kaydı tarih, konu, inceleme, karar ve yaptırım alanlarını taşır; kişisel veri içeren kayıtlar görev gereği erişimle sınırlı tutulur. Yıllık yönetim raporunda ihlal istatistiği kişi bilgisi olmaksızın tür ve kademe bazında sunulur.

10 Gözden geçirme

Gözden Geçirme ve Revizyon Döngüsü

Eylül: gözden geçirme başlar · Kasım: Yönetim Kurulu gündemi · altı tetikleyici ile plansız revizyon



İK-PL-01 · v1.0 · Gözden geçirme

Şekil 17 Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler

Politika, her takvim yılının Eylül ayında İK Yöneticisi tarafından gözden geçirilmeye başlanır; mevzuat taraması Hukuk Müşavirliğiyle yapılır; revizyon ihtiyaç listesi Kasım ayında Yönetim Kurulu gündemine sunulur. Gözden geçirme, değişiklik gerekmesi dahi tutanakla kayda geçer ve belge güncellik oranına (KPI-46) sayılır. Aşağıdaki tetikleyicilerden herhangi biri plansız gözden geçirme başlatır:

- Mevzuat değişikliği: politikanın dayandığı bir kanun, yönetmelik veya Kurul kararında değişiklik;
- Organizasyon değişikliği: yetki devri, birleşme, yeni işyeri, İK operasyon modelinde katman değişikliği;
- Denetim bulgusu: iç denetim, bağımsız denetim veya kamu denetimi bulgusunun politika hükmüne işaret etmesi;
- Risk kaydı: yeni veya derecesi yükselen bir İK riskinin mevcut hükümlerle karşılanamaması;
- Olgunluk sonucu: yıllık öz-değerlendirmede bir kriterin S2 altına düşmesi veya hedefin iki yıl üst üste tutturulamaması;
- Tekrarlayan istisna: aynı hükümden bir yılda ikinci kez istisna talep edilmesi.

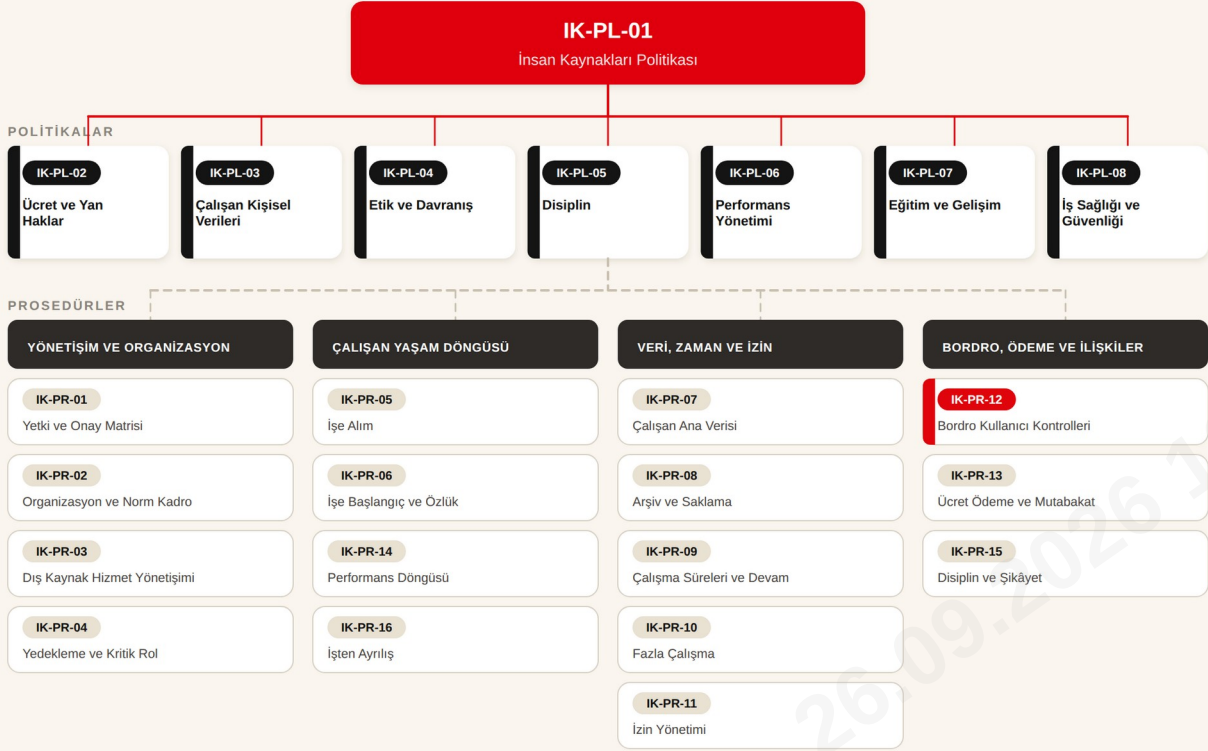
Revizyon, yeni sürüm numarasıyla yapılır: ilke, kapsam veya yetki değişikliği yapısal revizyondur (v2.0); metin düzeltilmesi ve hüküm eklemesi küçük revizyondur (v1.x). Her revizyon revizyon tablosuna işlenir, Bölüm 7.2'deki yaşam döngüsünün kontrol, onay ve tebliğ adımlarından geçer; eski sürüm arşivlenir. Mevzuat kaynaklı revizyonlar mevzuatın yürürlük tarihinden itibaren en geç 90 gün içinde tamamlanır.

11 İlgili belgeler

Bu politika, İK belge setinin üst çerçevesidir; yedi politika ve on altı prosedür bu politikanın ilkelerine tabidir ve kendi alanlarında bu ilkeleri somutlaştırır. Belge ağı aşağıda gösterilir; her belgenin sahibi, onay makamı, gözden geçirme sıklığı ve gizlilik sınıfı Evren'in 06_BELGELER sekmesinde ve belge ana listesinde yer alır.

Belge Ağı

Üst çerçeve → yedi politika → dört kümede on altı prosedür · çelişkide üst kademe uygulanır



İK-PL-01 · v1.0 · Belge ağı

Şekil 18 Belge ağı — üst çerçeve, yedi politika ve dört kümede on altı prosedür

Belgeler arasında çelişki halinde üst kademe belge uygulanır; aynı kademedeki iki belge arasında çelişki halinde konuyu doğrudan düzenleyen belge uygulanır ve çelişki bir sonraki gözden geçirmede giderilir. Formlar bağlı oldukları prosedürle birlikte sürümlenir; bu politikanın form eki yoktur.

12 Revizyon ve onay

Belge kimliği ve revizyon çizgisi belge kontrol sayfasında yer alır. Politika, aşağıdaki onay yolunun tamamlanmasıyla yürürlüğe girer; onay bloğu belgenin son sayfasındadır. Yürürlük tarihi Yönetim Kurulu karar tarihidir; tebliğ süresi yürürlük tarihinden itibaren 30 gündür ve tebliğ tamamlanmadan yaptırım doğuran hükümler uygulanmaz.

Onay Yolu

Hazırlayan → kontrol edenler → onaylayan → tebliğ · yürürlük = Yönetim Kurulu karar tarihi



İK-PL-01 · v1.0 · Onay yolu

Şekil 19 Onay yolu — hazırlayan, kontrol edenler, onaylayan ve tebliğ

İmzalı asıl nüsha İK belge yönetim alanında saklanır; elektronik kopya belge ana listesine bağılı olarak yayımlanır. Politikanın İngilizce ayna sürümü aynı sürüm numarasını taşıır ve Türkçe metinle birlikte onaylanır; yorum uyüşmazlığında Türkçe metin esastır.

DOTEKS - 00000 - 26.09.2026 16:56

HAZIRLAYAN · KONTROL EDEN · ONAYLAYAN

Bu belge, aşağıdaki imzaların tamamlanmasıyla yürürlüğe girer. İmzalı asıl nüsha İK belge yönetim alanında saklanır; yürürlükten kalkan sürüm arşivlenir.

Rol	Ad Soyad	Unvan	Tarih	İmza
Hazırlayan		İK Yöneticisi		
Kontrol eden		Hukuk Müşaviri		
Kontrol eden		Genel Müdür		
Onaylayan		Yönetim Kurulu Başkanı		