



İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKA VE PROSEDÜR SETİ

İK-PL-06

Performans Yönetimi Politikası

Performans döngüsünün amaçları, hedef kaskadı, sürekli geri bildirim, değerlendirme ve kalibrasyon ilkeleri, sonuçların kullanımı ve düşük performans yönetimi

POLİTİKA · v1.0 · DAHİLİ · TASLAK — Genel Müdür onayına sunulacak sürüm

BELGE SAHİBİ

İK Yöneticisi (İKY)

ONAY MAKAMI

Genel Müdür

KAPSANAN ALT SÜREÇLER

I.01 · I.02 · I.03 · I.05

DOTEKS

Bu belge şirket içi kullanım içindir; tüm çalışanlara ve yöneticilere tebliğ edilir. Bireysel değerlendirme sonuçları GİZLİ sınıfındadır.



BELGE KONTROL BİLGİLERİ

Belge Kimliği

Kod · sürüm · sahiplik · kapsam · gözden geçirme döngüsü

BELGE KODU İK-PL-06	BELGE TÜRÜ POLİTİKA	SÜRÜM · DURUM v1.0 · TASLAK — Genel Müdür onayına sunulacak sürüm
BELGE SAHİBİ İK Yöneticisi (İKY)	HAZIRLAYAN İK Yöneticisi	KONTROL EDEN Hukuk Müşavirliği · Finans ve Muhasebe
ONAY MAKAMI Genel Müdür	GİZLİLİK SINIFI DAHİLİ	YÜRÜRLÜK TARİHİ [GM onay tarihi]
KAPSANAN ALT SÜREÇLER I.01 · I.02 · I.03 · I.05	İLGİLİ BELGELER İK-PL-01 · İK-PL-02 · İK-PL-05 · İK-PL-07 · İK-PR-04 · İK-PR-14 · İK-PR-15 · İK-PR-16	EKLER Şekil 1–22 · İK-FR-36 Hedef Kartı · İK-FR-37 Performans Gelişim Planı (İK-PR-14 ile sürümlenir)

GÖZDEN GEÇİRME DÖNGÜSÜ

Yıllık — her yılın Şubat ayında kalibrasyon sonuçlarıyla birlikte; mevzuat, organizasyon veya ücret politikası değişikliğinde derhal

İK-PL-06 · 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	Performans ilkeleri
P-01	Kaskad ve hizalama
P-02	Ölçülebilirlik
P-03	Sürekli geri bildirim
P-04	Sonuç ve davranış birlikte
P-05	Kalibrasyon ve tutarlılık
P-06	Şeffaflık ve imza
P-07	Adalet ve ayırım yasağı
P-08	Sonuçların tek kaynaktan kullanımı
P-09	Düşük performansta destek önceliği
P-10	Yöneticinin hesap verebilirliği
5.2	Alt süreç ilkeleri
6	Roller ve sorumluluklar
7	Uygulama esasları
7.1	Hedef kaskadı
7.2	Yıllık performans döngüsü
7.3	Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi
7.4	Sonuç–davranış matrisi ve kalibrasyon
7.5	Sonuç paylaşımı ve itiraz
7.6	Düşük performans yönetimi
7.7	Sonuçların kullanımı
7.8	Yıllık takvim, 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 ve içtihat, standart ve çerçeve, kurumsal belgeler
- Şekil 3** Terim kartları — tanımlar
- Şekil 4** Performans ilkeleri I — P-01...P-05: hüküm, gerekçe ve kaynak
- Şekil 5** Performans ilkeleri II — P-06...P-10: hüküm, gerekçe ve kaynak
- Şekil 6** Alt süreç ilkeleri — dört alt süreç, sekiz ilke
- Şekil 7** Yönetişim haritası — üç katman, dokuz rol ve sorumluluk akışı
- Şekil 8** RACI matrisi — hedef, geri bildirim, değerlendirme, kalibrasyon, paylaşım, gelişim planı ve fesih
- Şekil 9** Hedef kaskadı — dört katman, sahip ve kural
- Şekil 10** Yıllık performans döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası
- Şekil 11** Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi — dört düzey, tanım ve ücret bağı
- Şekil 12** Sonuç-davranış matrisi — hedef sonucu × davranış değerlendirmesi → genel düzey
- Şekil 13** Düşük performans yönetimi — gelişim planı, yedi adım ve karar
- Şekil 14** Yıllık performans takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular
- Şekil 15** Güvence haritası — dört kontrol noktası ve üç gösterge
- Şekil 16** İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, süre ve kayıt
- Şekil 17** Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları
- Şekil 18** Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler
- Şekil 19** Belge ağı — üst çerçeve, ilgili politikalar, uygulayan prosedürler ve formlar
- Şekil 20** Onay yolu — hazırlayan, kontrol edenler, onaylayan, bilgilendirme ve tebliğ

1 Amaç

Bu politika, Şirketin performans yönetimi döngüsünün amaçlarını, hedef kaskadını, sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme kurallarını, dönem sonu değerlendirme ve kalibrasyon ilkelerini, sonuçların kullanım alanlarını ve düşük performansın yönetimini belirler. Politika, İK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası'nın üst çerçevesi altında, İK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası'nın merit matrisine ve İK-PL-05 Disiplin Politikası'nın sınırına bağlı olarak performansı ölçülebilir, adil ve ispat edilebilir bir düzene bağlar.

Politikanın amacı, performansı yıl sonu yargısından çıkarıp yazılı hedeflere, dönem boyu geri bildirim, ortak bir ölçeğe ve yöneticiler arası kalibrasyona dayandırmaktır. Böylece bireysel katkı Şirketin iş sonuçlarına bağlanır; ücret, prim, gelişim, kariyer ve yedekleme kararları tek ve kalibre edilmiş bir sonuçtan beslenir; düşük performans destek ve gelişim planıyla yönetilir ve fesih son çare olarak kalır.

Politika, İK-OD Best Practice Evreni'nin I ailesi (Performans ve Yetenek Yönetimi) altındaki I.01 Hedef belirleme, I.02 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme, I.03 Dönem sonu değerlendirme ve kalibrasyon ve I.05 Düşük performans yönetimi alt süreçlerini doğrudan düzenler; KN-53, KN-69, KN-54 ve KN-55 kontrol noktalarını ve KPI-36, KPI-37 ve KPI-53 göstergelerini işletir. Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolları (I.04) İK-PR-14 ve İK-PR-04 ile yönetilir. Politikanın onay makamı Genel Müdürdür; Yönetim Kurulu şirket hedefleri ve yıllık dağılım raporu bağlamında bilgilendirilir.

2 Kapsam

Bu politika, deneme süresini tamamlamış tüm çalışanlar ve yöneticiler bakımından bağlayıcıdır; deneme süresindeki çalışanlar için deneme değerlendirmesi İK-PR-06'ya tabidir ve bu politikanın ölçeğiyle uyumludur. Genel Müdür ve üst yönetim hedef kartları Yönetim Kurulu tarafından onaylanır; diğer tüm hükümler üst yönetim için de aynen uygulanır. Politika aşağıdaki unsurları kapsar:

- İş sözleşmesiyle çalışan tüm personel (deneme süresini tamamlamış); deneme süresindekiler için deneme değerlendirmesi İK-PR-06'ya tabidir;
- Performans döngüsünün amaçları ve sonuçlarının kullanım alanları (ücret, gelişim, kariyer, yedekleme);
- Hedef kaskadı: şirket, birim, rol ve bireysel hedef kartı; ölçüt, hedef değer ve ağırlık kuralları;
- Sürekli geri bildirim, ara değerlendirme ve hedef revizyonunun tek meşru anı;
- Dönem sonu değerlendirme, değerlendirme ölçeği, sonuç–davranış matrisi ve kalibrasyon;
- Sonuçların çalışanla paylaşımı, imza ve itiraz hakkı;
- Düşük performans yönetimi: gelişim planı, süre, destek, ara kontroller ve karar;
- Yöneticinin hesap verebilirliği, kontrol noktaları ve göstergeler.

Kapsam Haritası

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

KAPSAM İÇİ

- 1 İş sözleşmesiyle çalışan tüm personel (deneme süresini tamamlamış); deneme süresindekiler için deneme değerlendirme İK-PR-06'ya tabidir
- 2 Performans döngüsünün amaçları ve sonuçlarının kullanım alanları (ücret, gelişim, kariyer, yedekleme)
- 3 Hedef kaskadı: şirket, birim, rol ve bireysel hedef kartı; ölçüt, hedef değer ve ağırlık kuralları
- 4 Sürekli geri bildirim, ara değerlendirme ve hedef revizyonunun tek meşru anı
- 5 Dönem sonu değerlendirme, değerlendirme ölçeği, sonuç-davranış matrisi ve kalibrasyon
- 6 Sonuçların çalışanla paylaşımı, imza ve itiraz hakkı
- 7 Düşük performans yönetimi: gelişim planı, süre, destek, ara kontroller ve karar
- 8 Yöneticinin hesap verebilirliği, kontrol noktaları ve göstergeler

KAPSAM DIŞI → DÜZENLEYEN BELGE

- Ücret artışının merit matrisiyle belirlenmesi, prim planı ve ödemesi
İK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası
- Yetkinlik sözlüğü, yetenek haritası ve kariyer yolları (I.04)
İK-PR-14 Performans Yönetimi Döngüsü Prosedürü · İK-PR-04
- Davranış ihlalleri ve kademeli yaptırım
İK-PL-05 Disiplin Politikası · İK-PR-15
- Eğitim ihtiyaç analizi ve yıllık eğitim planı
İK-PL-07 Eğitim ve Gelişim Politikası
- Hedef kartı, değerlendirme formu ve gelişim planı form ve işlem düzeyi
İK-PR-14 Performans Yönetimi Döngüsü Prosedürü
- Performansa dayalı fesih işlemleri, ihbar ve kıdem
İK-PR-16 İşten Ayrılış Prosedürü
- Değerlendirme kayıtlarının kişisel veri olarak işlenmesi ve saklanması
İK-PL-03 Çalışan Kişisel Verilerinin Korunması Politikası

İK-PL-06 · 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 performans sonucunu kullanırken bu politikanın ilkelerine tabidir. Davranış ihlalleri bu politikanın değil İK-PL-05'in konusudur: kasıt veya kural ihlali içeren olaylar disiplin sürecine, yeterlilik ve sonuç eksikliği gelişim planına tabidir; tereddütte İK Yöneticisi Hukuk Müşavirliği görüşüyle sınıflandırır.

3 Dayanak

Politika, İş Kanunu'nun yeterlilikten kaynaklanan geçerli neden ve savunma alma hükümleri, Yargıtay'ın performans düşüklüğünün objektif ölçütlerle ispatına ve gelişim fırsatı verilmesine ilişkin içtihadı ile eşit davranma yükümlülüğü üzerine kurulur. Uluslararası standart ve pratikler (ISO 30414, APQC, MBO/OKR, CIPD, kalibrasyon) tasarım ölçüsüdür; kurumsal belgeler sonuçların ücret ve gelişimle bağını sağlar. Mevzuat ve içtihat her koşulda önceliklidir.

Dayanak Sütunları

Politikanın üzerine kurulduğu mevzuat, standart ve kurumsal belge tabanı

MEVZUAT	STANDART VE ÇERÇEVE	KURUMSAL BELGELER
4857 sayılı İş Kanunu m.18, m.19 Yeterlilikten kaynaklanan geçerli neden; savunma alma zorunluluğu; performans kaynaklı feshin şartları	ISO 30414:2018 — Productivity; Skills and capabilities Verimlilik ve yetkinlik göstergeleri; hedef kartı kapsama ve değerlendirme tamamlanma oranları	IK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası Üst çerçeve; IL-1 ilkeleri; istisna ve yaptırım mekanizması
4857 sayılı İş Kanunu m.5, m.22 Eşit davranma; performans sonucuna bağlı çalışma koşulu değişikliğinde yazılı bildirim	APQC PCF 7.0 — 7.3 Manage Employee Performance Hedef belirleme, geri bildirim, değerlendirme ve düşük performans süreç sınıflandırması	IK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası Merit matrisi; performans sonucunun ücret artışına dönüşümü; prim bireysel katsayısı
Yargıtay 9. ve 22. HD içtihatları Performans düşüklüğünün objektif ölçütlerle ispatı; gelişim fırsatı verilmesi; son çare ilkesi	MBO / OKR uygulaması; SMART hedef ölçütleri Kaskad, ölçülebilirlik ve ağırlıklandırma yöntemi	IK-OD Best Practice Evreni v1.2 I ailesi: I.01–I.05; IL-101...IL-105; KN-53/54/55/69; KPI-36, KPI-37, KPI-53
6698 sayılı KVKK m.4, m.11 Değerlendirme verisinin ölçülü işlenmesi; otomatik karara itiraz; ilgili kişinin erişim hakkı	CIPD Performance Management; kalibrasyon pratiği (talent review) Sürekli geri bildirim, davranış-sonuç odaklı değerlendirme ve yöneticiler arası kalibrasyon	

IK-PL-06 · v1.0 · Dayanak

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

İş Kanunu'nun ilgili hükümlerinde veya performans kaynaklı fesih içtihadında değişiklik hâlinde politika hükümleri değişikliğin yürürlük tarihinden itibaren mevzuata uygun yorumlanır; Hukuk Müşavirliğinin yazılı görüşü geçici uygulama esasıdır ve politika en geç 90 gün içinde revize edilir. Performans gerekçeli fesih nedeniyle Şirket aleyhine kesinleşen her işe iade kararı gözden geçirme tetikleyicisidir.

4 Tanımlar

Bu politikada geçen terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılır; tanımlar IK-OD Best Practice Evreni sözlüğüyle, IK-PL-02 ve IK-PR-14 ile uyumludur. Kırmızı işaretli terimler performans sisteminin taşıyıcı kavramlarıdır.

Terim Kartları

Tanımlar — politikada ve alt kademe belgelerde aynı anlama

Performans döngüsü

Hedef belirleme, geri bildirim, ara değerlendirme, dönem sonu değerlendirme, kalibrasyon ve sonuç paylaşımından oluşan; takvim yılıyla çalışan yıllık süreç.

SMART hedef

Belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı hedef; ölçülemeyen hedef hedef kartına girmez.

Ağırlık

Bir hedefin dönem sonucundaki payı; hedef kartındaki ağırlıklar toplamı %100'dür.

Ara değerlendirme

Dönem ortasında yapılan, kayıt altına alınan ve hedef revizyonunun yalnızca bu anda yapılabildiği yapılandırılmış değerlendirme.

Değerlendirme ölçeği

Dört düzeyli sonuç ölçeği: beklentinin üstünde, beklentiye karşılıyor, kısmen karşılıyor, karşılamıyor.

Dağılım rehberi

Kalibrasyonda referans alınan, zorunlu olmayan beklenen sonuç dağılımı; sapma gerçekleştirilir.

Performansa dayalı fesih

Gelişim planı tamamlandıktan, ara kontroller kayda geçtikten ve hukuk görüşü alındıktan sonra İş K. m.18'e göre yapılan bildirimli fesih.

İtiraz

Çalışanın dönem sonu sonucuna, paylaşımından itibaren on iş günü içinde İK Yöneticisine yaptığı gerekçeli başvuru.

Hedef kaskadı

Şirket hedeflerinin birim, rol ve bireysel hedeflere kademeli olarak türetilmesi; her bireysel hedef bir üst hedefe bağlıdır.

Hedef kartı

Çalışanın dönem hedeflerini ölçüt, hedef değer, ağırlık ve ölçüm kaynağıyla gösteren; yönetici ve çalışan tarafından onaylanan belge (İK-FR-36).

Sürekli geri bildirim

Dönem boyunca yapılan, davranış ve sonuç odaklı, yazılı özetle kapatılan yapılandırılmış görüşmeler.

Davranış değerlendirmesi

Sonuçların 'nasıl' elde edildiğinin, yetkinlik sözlüğündeki davranış göstergeleriyle değerlendirilmesi.

Kalibrasyon

Yöneticiler arası tutarlılığı sağlamak için değerlendirme sonuçlarının birlikte gözden geçirildiği, tutanaklı toplantı.

Gelişim planı

Düşük performansın hedef, destek, süre (en az 60 gün) ve ölçütlerle yönetildiği, imzalı yazılı plan (İK-FR-37).

Öz değerlendirme

Çalışanın dönem sonunda kendi hedef ve davranış sonuçlarına ilişkin yazılı değerlendirmesi; yönetici değerlendirmesinin girdisidir.

Yetenek haritası

Performans ve potansiyel eksenlerinde çalışanların yerleştirildiği, yılda bir güncellenen görünüm (İK-PR-14 · İK-PR-04).

İK-PL-06 · v1.0 · Tanımlar

Şekil 5 Terim kartları — tanımlar

5 İlkeler

Politikanın ilkeleri iki katmandan oluşur. Birinci katman, performans döngüsünün her adımında bağlayıcı olan on performans ilkesidir (P-01...P-10); hiçbir makam bunlardan istisna veremez. İkinci katman, politikanın doğrudan düzenlediği dört alt sürece özgü ilkelerdir (İL-I01, İL-I02, İL-I03, İL-I05). Her ilke bir hüküm, bir gerekçe ve bir kaynak taşır. İK-PL-01'in on kesişen ilkesi, özellikle İL-X-04 (kanıtsız kontrol yoktur) ve İL-X-06 (ölçülmeyen süreç yönetilmez), bu politikada aynen geçerlidir.

5.1 Performans ilkeleri

Performans İlkeleri I

Hüküm · gerekçe · kaynak — performans döngüsünün her adımında bağlayıcı; istisna verilmez

P-01 Kaskad ve hizalama	MBO/OKR · IL-101-1
HÜKÜM Her bireysel hedef şirket ve birim hedeflerinden türetilir ve bir üst hedefe bağlanır; üst hedefe bağlı olmayan hedef hedef kartına girmez.	GEREKÇE Hizalanmamış hedef, çabayı Şirketin önceliklerinden koparır; kaskad, bireysel katkıyı iş sonucuna bağlar.
P-02 Ölçülebilirlik	SMART · ISO 30414
HÜKÜM Her hedef ölçüt, hedef değer, ağırlık ve ölçüm kaynağı taşır; ölçülemeyen hedef yazılmaz; ağırlıklar toplamı %100'dür.	GEREKÇE Ölçülemeyen hedef değerlendirilemez ve ihtilaf üretir; ölçüt, değerlendirmeyi yargıdan çıkarıp kanıtla bağlar.
P-03 Sürekli geri bildirim	IL-102-1 · CIPD
HÜKÜM Performans yalnızca dönem sonunda değil dönem boyunca yönetilir; en az bir ara değerlendirme ve çeyreklik geri bildirim görüşmesi yapılır ve kaydedilir.	GEREKÇE Yıl sonunda ilk kez duyulan olumsuz sonuç hem adaletsiz hem etkisizdir; erken geri bildirim düzeltme fırsatı verir.
P-04 Sonuç ve davranış birlikte	IL-102-2 · Kültür
HÜKÜM Değerlendirme 'ne' (hedef sonuçları) ve 'nasıl' (yetkinlik ve davranış) eksenlerini birlikte ele alır; sonuç-davranış matrisi genel değerlendirmeyi belirler.	GEREKÇE Yalnız sonuca bakmak etik ve kültür riskini gözmezden gelir; yalnız davranışa bakmak iş sonucunu ödüllendirmez.
P-05 Kalibrasyon ve tutarlılık	IL-103-1 · Talent review
HÜKÜM Dönem sonu sonuçları yöneticiler arası kalibrasyon toplantısında gözden geçirilir; toplantı tutanaklıdır, dağılım raporlanır, dağılım rehberinden sapma gerekçelendirilir.	GEREKÇE Yöneticiler arası ölçek farkı adaletsizlik ve ücret bozulması üretir; kalibrasyon ortak ölçeği kurar.

İK-PL-06 · v1.0 · İlkeler I

Şekil 6 Performans ilkeleri I — P-01...P-05: hüküm, gerekçe ve kaynak

Performans İlkeleri II

Hüküm · gerekçe · kaynak — performans döngüsünün her adımında bağlayıcı; istisna verilmez

P-06 Şeffaflık ve imza HÜKÜM Değerlendirme sonucu ve gerekçesi çalışanla görüşmede paylaşılır, yazılı verilir ve imzalanır; çalışanın on iş günü içinde itiraz hakkı vardır.	GEREKÇE Paylaşılmayan sonuç ne gelişimi ne de hukuki ispatı sağlar; imza, sonucun tebliğinin kanıtıdır.	IL-103-2 · İş K. m.18
P-07 Adalet ve ayırım yasağı HÜKÜM Değerlendirme yalnızca iş gereği ölçütlere dayanır; cinsiyet, yaş, köken, sendika üyeliği, izin kullanımı veya sözleşme türü değerlendirmeyi etkileyemez; kişilik yargısı içermez.	GEREKÇE Ayrımcı değerlendirme hem hukuka aykırıdır hem de sistemin meşruiyetini yok eder.	İş K. m.5 · ILO 111
P-08 Sonuçların tek kaynaktan kullanımı HÜKÜM Kalibre edilmiş sonuç; ücret artışı (merit matrisi), prim bireysel katsayısı, gelişim planı, kariyer ve yedekleme kararlarının tek girdisidir; kalibrasyon dışı sonuç kullanılmaz.	GEREKÇE Farklı kararlar için farklı 'performans' tanımı tutarsızlık ve manipülasyon üretir; tek sonuç, tek dil.	IL-103-2 · İK-PL-02
P-09 Düşük performansta destek önceliği HÜKÜM Beklentinin altındaki performans önce yazılı gelişim planı ve destekle yönetilir; fesih ancak plan tamamlandıktan, ara kontroller kayda geçtikten ve hukuk görüşü alındıktan sonra değerlendirilir.	GEREKÇE Gelişim fırsatı verilmeden yapılan fesih geçersizdir; destek hem hukuki güvence hem de yetenek koruma aracıdır.	IL-105-1/2 · Yargıtay
P-10 Yöneticinin hesap verebilirliği HÜKÜM Hedef kartı vermek, geri bildirim yapmak, ara ve dönem sonu değerlendirmesini süresinde tamamlamak ve kalibrasyona katılmak yöneticinin görev tanımının parçasıdır; eksiklik yöneticinin kendi performansına yansır.	GEREKÇE Performans yönetimi İK'nın değil yöneticinin işidir; hesap verebilirlik olmadan döngü kâğıt üzerinde kalır.	Performance governance · KN-53

İK-PL-06 · v1.0 · İlkeler II

Şekil 7 Performans ilkeleri II — P-06...P-10: hüküm, gerekçe ve kaynak

P-01 Kaskad ve hizalama

Hüküm. Her bireysel hedef şirket ve birim hedeflerinden türetilir ve bir üst hedefe bağlanır; üst hedefe bağlı olmayan hedef hedef kartına girmez.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Hizalanmamış hedef, çabayı Şirketin önceliklerinden koparır; kaskad, bireysel katkısı iş sonucuna bağlar. Bu ilke MBO/OKR · IL-101-1 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-02 Ölçülebilirlik

Hüküm. Her hedef ölçüt, hedef değer, ağırlık ve ölçüm kaynağı taşır; ölçülemeyen hedef yazılmaz; ağırlıklar toplamı %100'dür.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Ölçülemeyen hedef değerlendirilemez ve ihtilaf üretir; ölçüt, değerlendirmeyi yargıdan çıkarıp kanıta bağlar. Bu ilke SMART · ISO 30414 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-03 Sürekli geri bildirim

Hüküm. Performans yalnızca dönem sonunda değil dönem boyunca yönetilir; en az bir ara değerlendirme ve çeyreklik geri bildirim görüşmesi yapılır ve kaydedilir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yıl sonunda ilk kez duyulan olumsuz sonuç hem adaletsiz hem etkisizdir; erken geri bildirim düzeltme fırsatı verir. Bu ilke IL-I02-1 · CIPD referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-04 Sonuç ve davranış birlikte

Hüküm. Değerlendirme 'ne' (hedef sonuçları) ve 'nasıl' (yetkinlik ve davranış) eksenlerini birlikte ele alır; sonuç-davranış matrisi genel değerlendirmeyi belirler.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yalnız sonuca bakmak etik ve kültür riskini görmezden gelir; yalnız davranışa bakmak iş sonucunu ödüllendirmez. Bu ilke IL-I02-2 · Kültür referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-05 Kalibrasyon ve tutarlılık

Hüküm. Dönem sonu sonuçları yöneticiler arası kalibrasyon toplantısında gözden geçirilir; toplantı tutanaklıdır, dağılım raporlanır, dağılım rehberinden sapma gerekçelendirilir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yöneticiler arası ölçek farkı adaletsizlik ve ücret bozulması üretir; kalibrasyon ortak ölçeği kurar. Bu ilke IL-I03-1 · Talent review referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-06 Şeffaflık ve imza

Hüküm. Değerlendirme sonucu ve gerekçesi çalışanla görüşmede paylaşılır, yazılı verilir ve imzalanır; çalışanın on iş günü içinde itiraz hakkı vardır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Paylaşılmayan sonuç ne gelişimi ne de hukuki ispatı sağlar; imza, sonucun tebliğinin kanıtıdır. Bu ilke IL-I03-2 · İş K. m.18 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-07 Adalet ve ayırım yasağı

Hüküm. Değerlendirme yalnızca iş gereği ölçütlere dayanır; cinsiyet, yaş, köken, sendika üyeliği, izin kullanımı veya sözleşme türü değerlendirmeyi etkileyemez; kişilik yargısı içermez.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Ayrımcı değerlendirme hem hukuka aykırıdır hem de sistemin meşruiyetini yok eder. Bu ilke İş K. m.5 · ILO 111 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-08 Sonuçların tek kaynaktan kullanımı

Hüküm. Kalibre edilmiş sonuç; ücret artışı (merit matrisi), prim bireysel katsayısı, gelişim planı, kariyer ve yedekleme kararlarının tek girdisidir; kalibrasyon dışı sonuç kullanılmaz.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Farklı kararlar için farklı 'performans' tanımı tutarsızlık ve manipülasyon üretir; tek sonuç, tek dil. Bu ilke IL-I03-2 · IK-PL-02 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural,

kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-09 Düşük performansta destek önceliği

Hüküm. Beklentinin altındaki performans önce yazılı gelişim planı ve destekle yönetilir; fesih ancak plan tamamlandıktan, ara kontroller kayda geçtikten ve hukuk görüşü alındıktan sonra değerlendirilir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Gelişim fırsatı verilmeden yapılan fesih geçersizdir; destek hem hukuki güvence hem de yetenek koruma aracıdır. Bu ilke IL-I05-1/2 · Yargıtay referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

P-10 Yöneticinin hesap verebilirliği

Hüküm. Hedef kartı vermek, geri bildirim yapmak, ara ve dönem sonu değerlendirmesini süresinde tamamlamak ve kalibrasyona katılmak yöneticinin görev tanımının parçasıdır; eksiklik yöneticinin kendi performansına yansır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Performans yönetimi İK'nın değil yöneticinin işidir; hesap verebilirlik olmadan döngü kâğıt üzerinde kalır. Bu ilke Performance governance · KN-53 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı yürütülen değerlendirme kalibrasyona alınmaz; ilkeye aykırı karar Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

5.2 Alt süreç ilkeleri

Aşağıdaki ilkeler I.01, I.02, I.03 ve I.05 alt süreçlerine özgüdür; Evren'in IL-I ilke envanteriyle birebirdir ve ilgili kontrol noktalarıyla izlenir.

Yönetişim İlkeleri

Bu politikanın düzenlediği dört alt süreçte özgü ilkeler — alt süreç başına iki ilke

I.01 Hedef belirleme	IL-I01-1 MBO/OKR · İyi uygulama Hedefler şirket-birim-birey kaskadıyla türetilir; her hedef ölçüt, hedef değ er ve ağı rlık taş ır.	IL-I01-2 Performance governance Hedef kartı dönem baş ını izleyen 30 gün içinde yönetici ve çalışan tarafından onaylanır; kapsama oranı %100 hedeflidir.
I.02 Sürekli geri bildirim ve ara değ erlendirme	IL-I02-1 Continuous performance management Dönem içinde en az bir yapılandırılmış ara değ erlendirme yapılır ve kaydedilir; ara değ erlendirme hedef revizyonu için tek meş ru andır.	IL-I02-2 CIPD · Feedback practice Geri bildirim görüşmeleri davranış ve sonuç odaklıdır; kiş ilik yargısı iç ermez ve yazılı özetle kapatılır.
I.03 Dönem sonu değ erlendirme ve kalibrasyon	IL-I03-1 Calibration · İyi uygulama Dönem sonu değ erlendirme yöneticiler arası kalibrasyon toplantısıyla tutarlı hâle getirilir; toplantı tutanaklıdır ve dağı lım raporlanır.	IL-I03-2 İş K. m.18 · İspat Değ erlendirme sonucu çalışanla yazılı paylaşılır ve imzalanır; sonuç ücret, geliş im ve kariyer kararlarının girdisidir.
I.05 Düş ük performans yönetimi	IL-I05-1 İş K. m.18-19 · İyi uygulama Düş ük performans yazılı geliş im planıyla yönetilir; plan hedef, destek, süre (en az 60 gün) ve ölçüt iç erir ve imzalanır.	IL-I05-2 İş K. m.19 · Yargıtay iç tihadı Performansa dayalı fesih kararı plan tamamlanmadan, ara kontroller kayda geç meden ve hukuk görüş ü alınmadan verilmez.

İK-PL-06 · v1.0 · Yönetişim ilkeleri

Ş ekil 8 Alt süreç ilkeleri — dört alt süreç, sekiz ilke

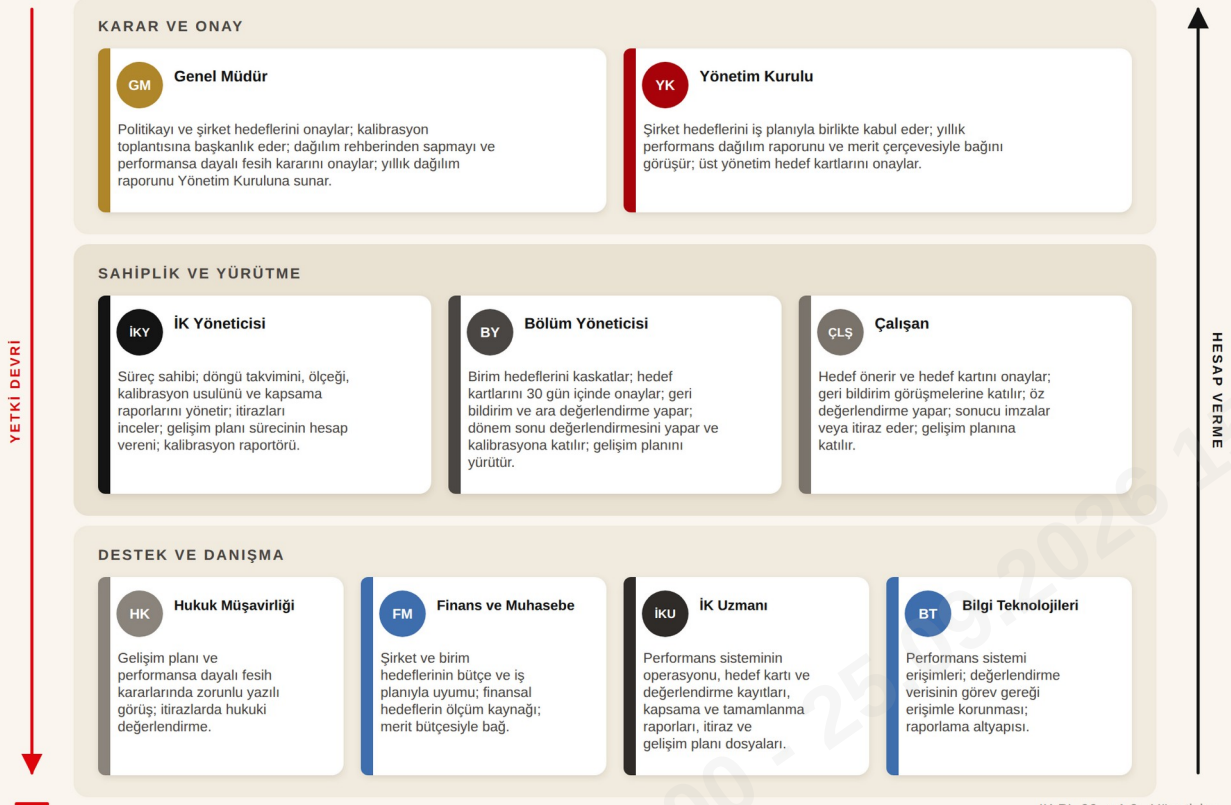
Hedefler kaskadla tür er ve otuz gün içinde onaylanır; dönem içinde en az bir ara değ erlendirme yapılır ve hedef revizyonu yalnızca bu anda mümkündür; dönem sonu sonuçları kalibrasyonla tutarlı hâle getirilir, çalışanla imza karş ılığ ı paylaşılır ve ücret, geliş im ve kariyer kararlarının girdisidir; düş ük performans en az altmış günlük imzalı geliş im planıyla yönetilir ve fesih plan tamamlanmadan verilmez.

6 Roller ve sorumluluklar

Performans yönetiş imi İK-PL-01'deki üç katmanlı yapıyı izler; ancak bu politikada ağı rlık merkezi yöneticidir: yönetici performansı yönetir, İK süreci sahiplenir ve ölç eğ i korur, çalışan döngünün öznesidir. Genel Müdür şirket hedeflerinin sahibi ve kalibrasyon toplantısının baş kanıdır; Yönetim Kurulu şirket hedeflerini iş planıyla kabul eder ve yıllık dağı lım raporunu görüşür.

Yönetişim Haritası

Üç katman · dokuz rol · yönetici performansı yönetir, İK süreci sahiplenir, çalışan döngünün öznesisidir



Şekil 9 Yönetişim haritası — üç katman, dokuz rol ve sorumluluk akışı

Genel Müdür politikayı ve şirket hedeflerini onaylar; kalibrasyon toplantısına başkanlık eder; dağılım rehberinden sapmayı ve performansa dayalı fesih kararını onaylar; yıllık dağılım raporunu Yönetim Kuruluna sunar. Yönetim Kurulu şirket hedeflerini iş planıyla birlikte kabul eder, üst yönetim hedef kartlarını onaylar ve dağılım raporunun merit çerçevesiyle bağını görüşür. İK Yöneticisi süreç sahibidir: döngü takvimini, ölçeği, kalibrasyon usulünü ve kapsama raporlarını yönetir; itirazları inceler; gelişim planı sürecinin hesap verenisidir; kalibrasyon raportörüdür.

Bölüm Yöneticisi birim hedeflerini kaskatlar, hedef kartlarını otuz gün içinde onaylar, çeyreklik geri bildirim ve ara değerlendirme yapar, dönem sonu değerlendirmesini ölçüm kaynağından doğrulayarak yapar, kalibrasyona katılır ve gelişim planını yürütür; bu görevler yöneticinin görev tanımının ve kendi hedef kartının parçasıdır. Çalışan hedef önerir ve kartını onaylar, geri bildirim görüşmelerine katılır, öz değerlendirme yapar, sonucu imzalar veya itiraz eder ve gelişim planına katılır.

Hukuk Müşavirliği gelişim planı ve performansa dayalı fesih kararlarında zorunlu yazılı görüş verir ve itirazlarda hukuki değerlendirme yapar. Finans ve Muhasebe şirket ve birim hedeflerinin bütçe ve iş planıyla uyumunu sağlar ve finansal hedeflerin ölçüm kaynağıdır. İK Uzmanı performans sisteminin operasyonunu, kayıtları, kapsama ve tamamlanma raporlarını ve itiraz dosyalarını yürütür. Bilgi Teknolojileri performans sistemi erişimlerini ve değerlendirme verisinin görev gereği erişimle korunmasını sağlar.

RACI Matrisi

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

	YK	GM	İKY	BY	ÇLŞ	HK	FM	İKU	BT
I.01 Hedef belirleme ve hedef kartı onayı		I	A	R	C		C	I	
I.02 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme			A	R	C			I	
I.03 Dönem sonu değerlendirme		I	A	C	R	C			
I.03 Kalibrasyon ve dağılım raporu		I	A	R	R		C		
I.03 Sonuç paylaşımı, imza ve itiraz			A	R	C	C		R	
I.05 Gelişim planı (İK-FR-37)		I	A	R	C	C			
I.05 Performansa dayalı fesih			A	R	C	I	C		

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

İK-PL-06 · v1.0 · RACI

Şekil 10 RACI matrisi — hedef, geri bildirim, değerlendirme, kalibrasyon, paylaşım, gelişim planı ve fesih

RACI matrisinde her satırda tek bir hesap veren (A) bulunur. Dönem sonu değerlendirme ve kalibrasyonda hesap veren Genel Müdürdür; Bölüm Yöneticisi ve İK Yöneticisi birlikte sorumludur. Performansa dayalı fesihte hesap veren Genel Müdür, sorumlu İK Yöneticisidir ve Hukuk Müşavirliği görüşü zorunludur. Adım düzeyindeki ayrıntı İK-PR-14'te yer alır; bu politikadaki matris yönetim düzeyinde bağlayıcıdır.

7 Uygulama esasları

Uygulama esasları sekiz alt bölümde düzenlenir: hedef kaskadı, yıllık performans döngüsü, değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi, sonuç–davranış matrisi ve kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz, düşük performans yönetimi, sonuçların kullanımı ile yıllık takvim, kontrol noktaları ve göstergeler. Esaslar, döngünün her yıl aynı takvim, aynı ölçek ve aynı usulle işlenmesini sağlar.

7.1 Hedef kaskadı

Hedef Kaskadı

Dört katman · en dar tepe şirket hedefleri · her katman bir üsttekinden türer; hiçbir bireysel hedef üst hedefe bağımsız olamaz



İK-PL-06 · v1.0 · Hedef kaskadı

Şekil 11 Hedef kaskadı — dört katman, sahip ve kural

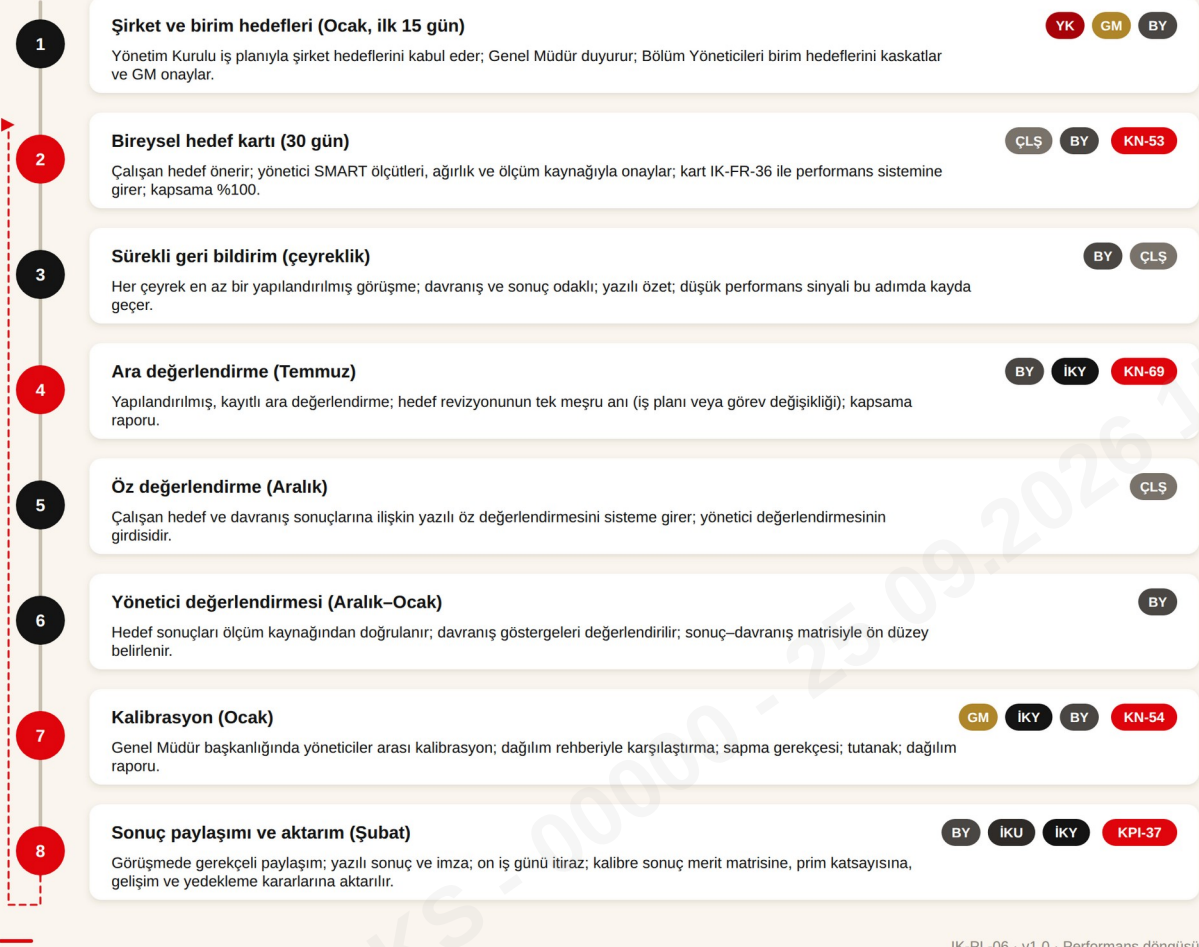
Hedefler dört katmanda türetilir: şirket hedefleri (üç ila beş; iş planından; Yönetim Kurulu onayı; yılın ilk on beş gününde duyurulur), birim hedefleri (birim başına dört ila altı; Genel Müdür onayı; prim birim katsayısının kaynağı), rol ve takım hedefleri (aynı roldeki çalışanlar için ortak ölçütler; görev tanımına ve yetkinlik sözlüğüne bağlı) ve bireysel hedef kartı (üç ila yedi hedef; çalışan önerir, yönetici onaylar). Her bireysel hedef bir üst hedefe bağlıdır; bağımsız hedef karta girmez.

Hedef kartı (İK-FR-36) her hedef için ölçütü, hedef değeri, ağırlığı ve ölçüm kaynağını içerir; ağırlıklar toplamı %100'dür; en az bir gelişim hedefi bulunur; hedefler SMART ölçütlerini karşılar. Kart, dönem başını izleyen otuz gün içinde yönetici ve çalışan tarafından onaylanır ve performans sistemine girer; kapsama oranı %100 hedeflidir ve otuz günün sonunda eksik listesiyle raporlanır (KN-53, KPI-36). Yeni işe giren için hedef kartı işe başlamayı izleyen otuz gün içinde düzenlenir.

7.2 Yıllık performans döngüsü

Yıllık Performans Döngüsü

Sekiz adım · sorumlu · kırmızı rozet = kontrol noktası · döngü takvim yılıyla çakışır; sonuçlar ücret döngüsüne girdi



İK-PL-06 · v1.0 · Performans döngüsü

Şekil 12 Yıllık performans döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası

Döngü takvim yılıyla çakışır ve sekiz adımdan oluşur: şirket ve birim hedefleri, bireysel hedef kartı, çeyreklik sürekli geri bildirim, Temmuz ara değerlendirmesi, Aralık öz değerlendirmesi, yönetici değerlendirmesi, Ocak kalibrasyonu ve Şubat sonuç paylaşımı. Geri bildirim görüşmeleri davranış ve sonuç odaklıdır, kişilik yargısı içermez ve yazılı özetle kapatılır; düşük performans sinyali ilk kez dönem sonunda değil bu görüşmelerde kayda geçer. Ara değerlendirme kayıt altına alınır (KN-69) ve hedef revizyonunun tek meşru anıdır; iş planı veya görev değişikliği dışında hedef değiştirilmez.

HÜKÜM

Dönem sonunda ilk kez gündeme gelen düşük performans, yöneticinin usul eksikliğidir: çeyreklik geri bildirim özeti ve ara değerlendirme kaydı bulunmayan bir çalışan için 'karşılamıyor' sonucu kalibrasyona alınmaz ve önce gelişim planı açılır.

7.3 Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi

Değerlendirme Ölçeği ve Dağılım Rehberi

Dört düzey · tanım · merit matrisi ve prim katsayısına bağ · dağılım rehberi zorunlu değildir; kalibrasyonda sapma gerekçelendirilir

D4 Beklentinin üstünde Dağılım rehberi: %10–20 · Merit satırı: en yüksek · Prim bireysel katsayısı: 1,20–1,50 Hedeflerin ağırlıklı %110'unu aşan sonuç ve davranış göstergelerinde örnek düzey; sürdürülebilir ve başkalarına etki eden katkı; yetenek haritasında potansiyel değerlendirilmesine aday.	BY İKY
D3 Beklentiyi karşılıyor Dağılım rehberi: %60–70 · Merit satırı: standart · Prim bireysel katsayısı: 0,90–1,20 Hedeflerin ağırlıklı %90–110'u aralığında sonuç ve davranış göstergelerinde beklenen düzey; rolün gerektirdiği katkı tam olarak sağlanmış.	BY
D2 Kısmen karşılıyor Dağılım rehberi: %10–20 · Merit satırı: düşük · Prim bireysel katsayısı: 0,50–0,90 Hedeflerin ağırlıklı %70–90'ı aralığında sonuç veya davranış göstergelerinde belirgin gelişim ihtiyacı; gelişim hedefi ve yakın izleme; ikinci yıl tekrarında gelişim planı.	BY İKY
D1 Karşılıyor Dağılım rehberi: ≤ %5 · Merit satırı: artış yok · Prim bireysel katsayısı: 0,00 Hedeflerin ağırlıklı %70'inin altında sonuç veya davranış göstergelerinde kabul edilemez düzey; gelişim planı zorunlu (IK-FR-37); plan sonucu karar Bölüm 7.6'ya göre.	BY İKY HK

IK-PL-06 · v1.0 · Değerlendirme ölçeği

Şekil 13 Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi — dört düzey, tanım ve ücret bağ

Değerlendirme ölçeği dört düzeylidir: beklentinin üstünde (D4), beklentiyi karşılıyor (D3), kısmen karşılıyor (D2) ve karşılıyor (D1). Her düzeyin tanımı hedef gerçekleşme aralığı ve davranış göstergeleriyle yazılıdır ve IK-PL-02'deki merit matrisi satırına ve prim bireysel katsayısı aralığına bağlıdır. Dağılım rehberi kalibrasyonda referans alınan beklenen dağılımdır; zorunlu değildir, bireysel sonuçlar rehberine uydurmak için değiştirilemez; birim bazında sapma kalibrasyon tutanağında gerekçelendirilir.

7.4 Sonuç–davranış matrisi ve kalibrasyon

Sonuç–Davranış Matrisi

Hedef sonucu (ne) × davranış değerlendirmesi (nasıl) → genel değerlendirme düzeyi · D4 beklentinin üstünde · D3 karşılıyor · D2 kısmen · D1 karşılıyor

HEDEF SONUCU (NE)	DAVRANIŞ DEĞERLENDİRMESİ (NASIL)			
	Örnek	Beklenen	Gelişim gerekli	Kabul edilemez
> %110	D4	D4	D3	D2
%90 – %110	D4	D3	D2	D1
%70 – %90	D3	D2	D2	D1
< %70	D2	D1	D1	D1

Davranış eksenini yetkinlik sözlüğündeki (IK-PR-14) davranış göstergeleriyle değerlendirilir; 'kabul edilemez' davranış, hedef sonucu ne olursa olsun D3 ve üstünü engeller ve IK-PL-04 / IK-PL-05 kapsamında ayrıca değerlendirilir. Matris sonucu kalibrasyon toplantısının girdisidir; kalibrasyon bir düzey uyarlayabilir ve gerekçelendirilir.

IK-PL-06 · v1.0 · Sonuç matrisi

Şekil 14 Sonuç–davranış matrisi — hedef sonucu × davranış değerlendirmesi → genel düzey

Genel değerlendirme düzeyi, hedef sonucu ('ne') ile davranış değerlendirmesinin ('nasıl') kesişiminde belirlenir; davranış eksenini yetkinlik sözlüğündeki göstergelerle değerlendirilir ve 'kabul edilemez' davranış,

hedef sonucu ne olursa olsun D3 ve üstünü engeller. Matris sonucu kalibrasyonun girdisidir. Kalibrasyon toplantısı Ocak ayında Genel Müdür başkanlığında, İK Yöneticisi raportörlüğünde ve tüm Bölüm Yöneticilerinin katılımıyla yapılır; her yönetici kendi ekibinin sonuçlarını gerekçesiyle sunar; sonuçlar ortak ölçekte karşılaştırılır; dağılım rehberiyle fark görüşülür; kalibrasyon bir düzey uyarlayabilir ve gerekçelendirir; toplantı tutanaklıdır ve dağılım raporu hazırlanır (KN-54).

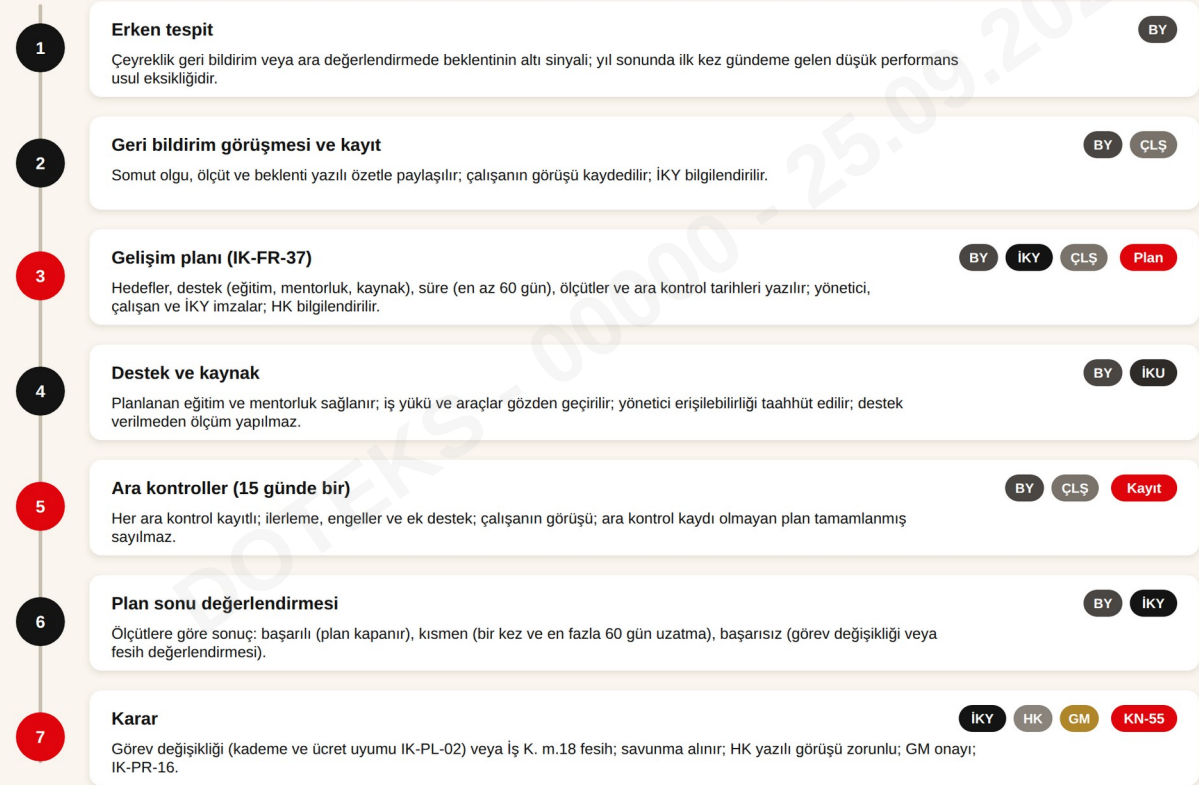
7.5 Sonuç paylaşımı ve itiraz

Kalibre edilmiş sonuç, Şubat ayında yönetici ile çalışan arasındaki görüşmede gerekçesiyle paylaşılır; yazılı değerlendirme formu çalışana verilir ve imzalanır; imzadan imtina tutanakla kaydedilir. Çalışan, paylaşımından itibaren on iş günü içinde İK Yöneticisine gerekçeli itiraz edebilir; İK Yöneticisi on beş iş günü içinde inceler, gerekirse Hukuk Müşavirliği görüşü alır ve sonucu yazılı bildirir; itiraz sonucu değerlendirmeyi aleyhe değiştiremez. Değerlendirme kayıtları GİZLİ sınıftadır ve görev gereği erişimle sınırlıdır (İK-PL-03).

7.6 Düşük performans yönetimi

Düşük Performans Yönetimi — Gelişim Planı

Erken tespitten karara · yedi adım · plan süresi en az 60 gün · fesih yalnızca plan sonunda ve hukuk görüşüyle (KN-55)



İK-PL-06 · v1.0 · Gelişim planı

Şekil 15 Düşük performans yönetimi — gelişim planı, yedi adım ve karar

'Karşılamıyor' (D1) sonucu veya iki dönem üst üste 'kısmen karşılıyor' (D2) sonucu için gelişim planı zorunludur; plan dönem içinde çeyreklik geri bildirim veya ara değerlendirmedeki sinyalle de açılabilir. Gelişim planı (İK-FR-37) hedefleri, desteği (eğitim, mentorluk, kaynak), süreyi (en az altmış gün), ölçütleri ve ara kontrol tarihlerini içerir; yönetici, çalışan ve İK Yöneticisi imzalar; Hukuk Müşavirliği bilgilendirilir. Ara kontroller on beş günde bir yapılır ve kaydedilir; ara kontrol kaydı bulunmayan plan tamamlanmış sayılmaz.

Plan sonunda sonuç ölçütlere göre değerlendirilir: başarılı ise plan kapanır; kısmen başarılı ise plan bir kez ve en fazla altmış gün uzatılır; başarısız ise görev değişikliği (kademe ve ücret uyumu İK-PL-02'ye göre) veya İş Kanunu m.18 kapsamında bildirimli fesih değerlendirilir. Fesih kararı, plan tamamlanmadan, ara kontroller

kayda geçmeden, savunma alınmadan ve Hukuk Müşavirliğinin yazılı görüşü olmadan verilemez (KN-55); karar Genel Müdür onayına tabidir ve IK-PR-16'ya göre uygulanır. Gelişim planlarının zamanında kapanış oranı üç ayda bir raporlanır (KPI-53).

7.7 Sonuçların kullanımı

Kalibre edilmiş sonuç tek kaynaktır ve dört karar alanını besler: ücret artışı (IK-PL-02 merit matrisi satırı), prim bireysel katsayısı (prim planı), gelişim (IK-PL-07 eğitim ihtiyaç analizi ve gelişim planı) ile kariyer ve yedekleme (IK-PR-14 yetenek haritası ve IK-PR-04 yedekleme matrisi). Kalibrasyon dışı bir sonuç veya sonradan değiştirilmiş bir değerlendirme bu kararlarda kullanılamaz; sonuçların ücret ve prime dönüşümü IK-PL-02'deki takvimle (Şubat–Mart) hizalanır. Sonuçlar birim ve kademe bazında, kişi bilgisi olmaksızın yıllık dağılım raporunda Yönetim Kuruluna sunulur.

7.8 Yıllık takvim, kontrol noktaları ve göstergeler

Yıllık Performans Takvimi

Ay bazında sabit olaylar · sorumlu · kırmızı = Genel Müdür / kalibrasyon kararı

Oca	Şirket ve birim hedefleri; bireysel hedef kartları (30 gün); önceki dönem kalibrasyonu (KN-54) ve dağılım raporu	YK · GM · BY · İKY
Şub	Sonuç paylaşımı, imza ve itiraz süresi; sonuçların merit matrisine ve prim katsayısına aktarımı; politika yıllık gözden geçirmesi	BY · İKU · İKY
Mar	Hedef kartı kapsama raporu (KN-53, KPI-36); eksik listesinin kapatılması; yeni başlayanlar için hedef kartı	İKY · BY
Nis	Birinci çeyrek geri bildirim görüşmeleri; gelişim planı açılışları (D1 sonuçları); yöneticiler için değerlendirme eğitimi	BY · İKY
May	Yetenek haritası ve yedekleme girdisi (IK-PR-14 · IK-PR-04); açık gelişim planlarının ara kontrol takibi	İKY · GM
Haz	İkinci çeyrek geri bildirim; ara değerlendirme hazırlığı; şirket hedeflerinde iş planı revizyonu varsa duyuru	BY · GM
Tem	Ara değerlendirme (KN-69); hedef revizyonu (tek meşru an); ara değerlendirme kapsama raporu	BY · İKY
Ağu	Gelişim planı zamanında kapanış oranı (KPI-53) yarıyıl raporu; düşük performans dosyalarının HK ile gözden geçirilmesi	İKY · HK
Eyl	Üçüncü çeyrek geri bildirim; yöneticiler için kalibrasyon ve geri bildirim eğitimi	BY · İKY
Eki	Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberinin yıllık teyidi; performans sistemi erişim kontrolü	İKY · BT
Kas	Ücret bütçesi ve merit çerçevesiyle hizalama (IK-PL-02); dördüncü çeyrek geri bildirim; öz değerlendirme açılış planı	GM · İKY · FM
Ara	Öz değerlendirme; yönetici değerlendirmesi başlangıcı; hedef sonuçlarının ölçüm kaynaklarından doğrulanması	ÇLŞ · BY · FM

IK-PL-06 · v1.0 · Takvim

Şekil 16 Yıllık performans takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular

Güvence Haritası

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

KONTROL NOKTALARI

KN-53 Hedef kartı kapsama kontrolü (30 gün)

Tespit edici · Sıklık: Dönem başı

Kanıt: Kapsama raporu; eksik listesi

İKY

KN-69 Ara değerlendirme kapsama kontrolü

Tespit edici · Sıklık: Dönem ortası

Kanıt: Kapsama raporu

İKY

KN-54 Kalibrasyon tutanağı ve sonuç paylaşım kontrolü

Tespit edici · Sıklık: Yıllık

Kanıt: Kalibrasyon tutanağı; imzalı değerlendirme formları

İKY

KN-55 Gelişim planı tamamlanmadan fesih engeli

Önleyici · Sıklık: İşlem bazlı

Kanıt: Tamamlanmış gelişim planı (İK-FR-37); hukuk görüşü

İKY

GÖSTERGELER

KPI-36

Üç aylık

Hedef kartı kapsama oranı

Onaylı hedef kartı / toplam çalışan

HEDEF %100 ↑

KPI-37

Yıllık

Dönem sonu değerlendirme tamamlanma oranı

Tamamlanan değerlendirme / toplam çalışan

HEDEF %100 ↑

KPI-53

Üç aylık

Gelişim planı zamanında kapanış oranı

Süresinde kapanan plan / toplam açılan plan

HEDEF %100 ↑

İK-PL-06 · v1.0 · Güvence

Şekil 17 Güvence haritası — dört kontrol noktası ve üç gösterge

Takvim, tek yıllık İK takviminin (İL-X-08) performans katmanıdır ve ücret döngüsüyle hizalanır; her olayın sahibi ve kanıtı vardır. Politikanın işletildiğinin kanıtı dört kontrol noktası ve üç göstergedir; tanım, sıklık ve kanıt Evren'in 04_KONTROLLER ve 05_KPI sekmelerinden değiştirilmeden alınır. Hedef kartı kapsama (KPI-36) ve değerlendirme tamamlanma (KPI-37) oranları %100 hedeflidir ve yönetici bazında raporlanır; hedefin tutturulamaması yöneticinin kendi performans değerlendirmesine yansır ve gözden geçirme tetikleyicisidir.

8 İstisna ve sapma

Performans ilkelerinden istisna yoktur. Bu bölümdeki istisna, döngü takviminden sapmaya (yeni işe giren, uzun izin, görev değişikliği), dağılım rehberinden gerekçeli sapmaya, döngü dışı değerlendirmeye ve gelişim planı süresinin bir kez uzatılmasına ilişkindir. İstisna üç kademededir; kademe, sapmanın derinliğine göre belirlenir; her istisna yazılı ve kayıtlıdır.

İstisna Merdiveni

Performans ilkelerinden istisna yoktur · istisna döngü takviminden ve dağılım rehberinden sapmayla sınırlıdır · yazılı olmayan istisna yoktur

KADEME 3 YK	KAPSAM Değerlendirme ölçeğinin, sonuç-davranış matrisinin veya sonuçların ücretle bağının yapısal değişikliği; üst yönetim hedef kartlarına ilişkin sapma AZAMİ SÜRE Süresiz değil — karar / revizyon KAYIT YK kararı; politika revizyonu; İK-PL-02 ile eşzamanlı
KADEME 2 GM	KAPSAM Dağılım rehberinden sapma onayı (kalibrasyon tutanağıyla); döngü dışı değerlendirme (terfi, yeniden yapılanma); gelişim planı süresinin bir kez uzatılması (en fazla 60 gün); ara değerlendirme dışında hedef revizyonu (iş planı değişikliği) AZAMİ SÜRE Dönem bazlı KAYIT Kalibrasyon tutanağı; istisna kaydı; gerekçe; yıllık dağılım raporunda gösterilir
KADEME 1 İKY	KAPSAM Takvim esnekliği; yeni işe giren, uzun süreli izinden dönen veya görev değiştiren çalışan için hedef kartı ve değerlendirme sürelerinin uyarlanması; kısaltılmış dönem değerlendirmesi AZAMİ SÜRE 30 gün KAYIT İstisna kaydı; uyarlanmış takvim dosyası; kapsama raporunda ayrı gösterilir

İK-PL-06 · v1.0 · İstisna

Şekil 18 İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, süre ve kayıt

- Performans ilkelerinden (P-01...P-10), özellikle gelişim planı ve hukuk görüşü olmadan fesih yasağından hiçbir makam istisna veremez.
- Yazılı olmayan istisna yoktur; hedef revizyonu ara değerlendirme dışında yalnızca yazılı iş planı veya görev değişikliği gerekçesiyle ve GM onayıyla yapılır.
- Dağılım rehberinden sapma yalnızca kalibrasyon tutanağıyla ve birim bazında gerekçeyle mümkündür; bireysel sonuçlar rehberine uydurmak için değiştirilemez.
- Gelişim planı süresi 60 günün altına indirilemez; uzatma bir kezdir.
- Açık istisnalar ve rehber sapmaları yıllık dağılım raporunun sabit bölümüdür.

HÜKÜM

Gelişim planı olmadan, ara kontroller kayda geçmeden ve Hukuk Müşavirliği görüşü alınmadan performansa dayalı fesih hiçbir gerekçeyle mümkün değildir. Bireysel sonuçlar dağılım rehberine uydurmak için değiştirilemez.

İstisna kaydı İK Yöneticisi tarafından tutulur; takvim uyarlamaları kapsama raporunda ayrı gösterilir; dağılım rehberinden sapmalar kalibrasyon tutanağında gerekçelendirilir ve yıllık dağılım raporunda Genel Müdür ve Yönetim Kuruluna sunulur.

9 İhlal ve yaptırım

İhlal, politika hükmüne tanımlı bir istisna onayı bulunmaksızın aykırı davranılmasıdır. Bu politikada ihlalin öznesi çoğunlukla yöneticidir: hedef kartı vermemek, geri bildirim yapmamak, değerlendirmeyi süresinde tamamlamamak, kalibrasyona katılmamak, sonucu paylaşmamak ve gelişim planı olmadan fesih talep etmek yöneticinin ihlalidir. İhlalin incelenmesi ve yaptırım kararı İK-PL-05 ve İK-PR-15'e göre yürütülür; yaptırım orantılıdır ve savunma alınmadan uygulanmaz.

Yaptırım Merdiveni ve Bildirim Kanalı

Dört kademe · orantılılık · savunma alınmadan yaptırım uygulanmaz · değerlendirme manipölasyonu ve ayrımcı değerlendirme ağır ihlaldir

4	Haklı nedenle fesih Değerlendirme sonuçlarının kasıtlı manipölasyonu (ücret veya prim etkisi için); ayrımcı değerlendirme; performans sürecinin misilleme aracı olarak kullanılması; İK-PL-05 ve Hukuk Müşavirliği görüşü. KARAR MAKAMI: GM, HK
3	Yetki kısıtı / kesinti Gelişim planı açılmadan veya tamamlanmadan fesih talebi; değerlendirme kayıtlarının geriye dönük değiştirilmesi; değerlendirme verisine yetkisiz erişim; tekrarlanan ihlal. KARAR MAKAMI: Disiplin Kurulu
2	Yazılı ihtar Ekibin hedef kartsız bırakılması (kapsama < %100 iki dönem üst üste); kalibrasyona katılmama; sonucun çalışanla paylaşılması; kişilik yargısı içeren değerlendirme. KARAR MAKAMI: İKY
1	Sözlü uyarı Hedef kartı veya değerlendirme sürecinde tamamlanmaması, geri bildirim görüşmesinin yazılı özetle kapatılmaması gibi kayıt ve süre ihmalleri (yönetici); öz değerlendirme girilmemesi (çalışan). KARAR MAKAMI: İKY, BY

BİLDİRİM KANALI VE KORUMA

KANAL

Değerlendirme sonucuna itiraz:
İK Yöneticisi (10 iş günü);
ayrımcılık veya misilleme
iddiası: etik hattı (İK-PL-04)
veya Genel Müdür.

KORUMA

İtiraz eden veya bildirimde
bulunan çalışan misillemeye
karşı korunur; itiraz sonucu
değerlendirmeyi aleyhe
değiştiremez.

SÜRE

İtiraz 10 iş günü; İKY
incelemesi 15 iş günü; HK
görüşü gerektiren itirazlarda
10 iş günü uzatma; sonuç
yazılı.

KAYIT

Hedef kartı, geri bildirim
özetleri, ara ve dönem sonu
değerlendirme, kalibrasyon
tutanağı, itiraz ve gelişim
planı dosyası; 5 yıl saklama
(İK-PL-03).

İK-PL-06 · v1.0 · Yaptırım

Şekil 19 Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları

Değerlendirme sonuçlarının ücret veya prim etkisi için kasıtlı manipölasyonu, ayrımcı değerlendirme ve performans sürecinin misilleme aracı olarak kullanılması ağır ihlaldir; Hukuk Müşavirliği görüşüyle haklı nedenle fesih kademesinde değerlendirilir. Yöneticinin usul ihlali kendi performans değerlendirmesine 'nasıl' ekseninde yansır ve tekrarında disiplin sürecine sevk edilir.

HÜKÜM

Değerlendirme sonucuna itiraz eden veya ayrımcılık bildiriminde bulunan çalışan misillemeye karşı korunur; itiraz veya bildirim nedeniyle sonucun, hedeflerin veya çalışma koşullarının aleyhe değiştirilmesi ağır ihlaldir ve Genel Müdür ile Hukuk Müşavirliğinin ortak incelemesine tabidir.

Performans kayıtları (hedef kartı, geri bildirim özetleri, değerlendirme formları, kalibrasyon tutanağı, itiraz ve gelişim planı dosyası) GİZLİ sınıfında kişisel veridir; görev gereği erişimle sınırlıdır ve beş yıl saklanır (İK-PL-03). Yıllık dağılım raporunda ihlal ve itiraz istatistiği kişi bilgisi olmaksızın sunulur.

10 Gözden geçirme

Gözden Geçirme ve Revizyon Döngüsü

Şubat: kalibrasyon sonuçlarıyla birlikte gözden geçirme · Kasım: bütçe ve merit çerçevesiyle hizalama · altı tetikleyici



PLANSIZ REVİZYON TETİKLEYİCİLERİ

- 1 Mevzuat ve içtihat değişikliği: İş Kanunu m.18–19 veya performans kaynaklı fesih içtihadında değişiklik
- 2 İşe iade kararı: performans gerekçeli fesih nedeniyle Şirket aleyhine kesinleşen karar
- 3 Ücret politikası değişikliği: merit matrisi, prim planı veya bireysel katsayı yapısında değişiklik (İK-PL-02)
- 4 Gösterge sapması: hedef kartı kapsama, değerlendirme tamamlanma veya gelişim planı kapanış oranının iki dönem üst üste hedefin altında kalması
- 5 Dağılım sapması: kalibrasyon sonrası dağılımın rehberden iki yıl üst üste belirgin sapması veya birimler arası açıklanamayan fark
- 6 Organizasyon değişikliği: yeniden yapılanma, yeni iş kolu veya rol yapısında değişiklik

Revizyon: yeni sürüm (yapısal v2.0 / küçük v1.x) → kontrol → onay → 30 gün içinde tebliğ → eski sürüm arşive · mevzuat kaynaklı revizyon ≤ 90 gün

İK-PL-06 · v1.0 · Gözden geçirme

Şekil 20 Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler

Politika, her yıl Şubat ayında kalibrasyon sonuçları, dağılım raporu ve itiraz analiziyle birlikte İK Yöneticisi tarafından gözden geçirilir; Hukuk Müşavirliği mevzuat ve içtihat taramasını yapar; Kasım ayında ücret bütçesi ve merit çerçevesiyle hizalama (İK-PL-02) teyit edilir; revizyon ihtiyacı Genel Müdüre sunulur ve Yönetim Kurulu dağılım raporuyla bilgilendirilir. Gözden geçirme, değişiklik gerekmede dahi tutanakla kayda geçer. Aşağıdaki tetikleyicilerden herhangi biri plansız gözden geçirme başlatır:

- Mevzuat ve içtihat değişikliği: İş Kanunu m.18–19 veya performans kaynaklı fesih içtihadında değişiklik;
- İşe iade kararı: performans gerekçeli fesih nedeniyle Şirket aleyhine kesinleşen karar;
- Ücret politikası değişikliği: merit matrisi, prim planı veya bireysel katsayı yapısında değişiklik (İK-PL-02);
- Gösterge sapması: hedef kartı kapsama, değerlendirme tamamlanma veya gelişim planı kapanış oranının iki dönem üst üste hedefin altında kalması;
- Dağılım sapması: kalibrasyon sonrası dağılımın rehberden iki yıl üst üste belirgin sapması veya birimler arası açıklanamayan fark;
- Organizasyon değişikliği: yeniden yapılanma, yeni iş kolu veya rol yapısında değişiklik.

Döngü takviminin tarihlerinin ve dağılım rehberinin yıllık teyidi politika revizyonu değildir. Değerlendirme ölçeğinin, sonuç–davranış matrisinin, kalibrasyon usulünün, gelişim planı sürelerinin veya sonuçların ücretle bağının değişmesi yapısal revizyondur (v2.0) ve İK-PL-02 ile eşzamanlı yapılır; metin düzeltilmesi ve hüküm eklemesi küçük revizyondur (v1.x). Her revizyon İK-PL-01 Bölüm 7.2'deki yaşam döngüsünden geçer ve yeni dönem başlamadan tebliğ edilir; dönem içinde ölçek veya usul değiştirilmez.

11 İlgili belgeler

Bu politika İK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası'nın üst çerçevesine tabidir; İK-PL-02 sonuçların ücret ve prime dönüşümünü, İK-PL-05 davranış ihlallerinin sınırını, İK-PL-07 gelişim ihtiyaçlarının eğitim planına

aktarımını düzenler; İK-PR-14 döngüyü adım ve form düzeyinde yürütür, İK-PR-04 yedekleme girdisini alır, İK-PR-16 performansa dayalı fesih işlemlerini uygular. İK-FR-36 Hedef Kartı ve İK-FR-37 Performans Gelişim Planı bu politikanın uygulama formlarıdır ve İK-PR-14 ile birlikte sürümlenir.

Belge Ağı

Üst çerçeve İK-PL-01 · ilgili politikalar · uygulayan prosedürler ve formlar · çelişkide üst kademe uygulanır



İK-PL-06 · v1.0 · Belge ağı

Şekil 21 Belge ağı — üst çerçeve, ilgili politikalar, uygulayan prosedürler ve formlar

Belgeler arasında çelişki hâlinde üst kademe belge uygulanır; bu politika ile İK-PL-02 arasında sonucun ücrete dönüşümüne ilişkin çelişkide İK-PL-02, sonucun belirlenmesine ilişkin çelişkide bu politika uygulanır ve çelişki bir sonraki gözden geçirmede giderilir. Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi bu politikayla birlikte sürümlenir; hedef kartı ve gelişim planı formları prosedürle sürümlenir.

12 Revizyon ve onay

Belge kimliği ve revizyon çizgisi belge kontrol sayfasında yer alır. Politika, aşağıdaki onay yolunun tamamlanmasıyla yürürlüğe girer; yürürlük tarihi Genel Müdür onay tarihidir; Yönetim Kurulu şirket hedefleri ve dağılım raporu bağlamında bilgilendirilir. Politika tüm çalışanlara ve yöneticilere 30 gün içinde tebliğ edilir; yöneticiler tebliğle birlikte değerlendirme ve geri bildirim eğitimini tamamlar; yeni dönem tebliğ tamamlanmadan başlatılmaz.

Onay Yolu

Hazırlayan → kontrol edenler → onaylayan → tebliğ · yürürlük = Genel Müdür onay tarihi · Yönetim Kurulu bilgilendirilir



İK-PL-06 · v1.0 · Onay yolu

Şekil 22 Onay yolu — hazırlayan, kontrol edenler, onaylayan, bilgilendirme ve tebliğ

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

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		Finans ve Muhasebe Yöneticisi		
Onaylayan		Genel Müdür		