



İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKA VE PROSEDÜR SETİ

İK-PL-07

Eğitim ve Gelişim Politikası

Eğitim yatırımının ilkeleri, zorunlu eğitim çerçevesi, bütçe ve geri ödeme kuralları, zanaat bilgisi aktarımı ve eğitim etkinliğinin ölçülmesi

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

BELGE SAHİBİ
İK Yöneticisi (İKY)

ONAY MAKAMI
Genel Müdür

KAPSANAN ALT SÜREÇLER
J.01 · J.02 · J.03 · J.04

DOTEKS

Bu belge şirket içi kullanım içindir; tüm çalışanlara ve yöneticilere tebliğ edilir. Yıllık eğitim planı ve zorunlu eğitim matrisi politikanın uygulama belgeleridir.

BELGE KONTROL BİLGİLERİ

Belge Kimliği

Kod · sürüm · sahiplik · kapsam · gözden geçirme döngüsü

BELGE KODU İK-PL-07	BELGE TÜRÜ POLİTİKA	SÜRÜM · DURUM v1.0 · TASLAK — Genel Müdür onayına sunulacak sürüm
BELGE SAHİBİ İK Yöneticisi (İKY)	HAZIRLAYAN İK Yöneticisi	KONTROL EDEN Finans ve Muhasebe · İş Sağlığı ve Güvenliği · Hukuk Müşavirliği
ONAY MAKAMI Genel Müdür	GİZLİLİK SINIFI DAHİLİ	YÜRÜRLÜK TARİHİ [GM onay tarihi]
KAPSANAN ALT SÜREÇLER J.01 · J.02 · J.03 · J.04	İLGİLİ BELGELER İK-PL-01 · İK-PL-03 · İK-PL-04 · İK-PL-06 · İK-PL-08 · İK-PR-03 · İK-PR-04 · İK-PR-14	EKLER Şekil 1–23 · İK-FR-08 Bilgi Aktarım Planı (İK-PR-04 ile sürümlenir) · Yıllık eğitim planı ve zorunlu eğitim matrisi bu politikayla birlikte vavımlanır
GÖZDEN GEÇİRME DÖNGÜSÜ Yıllık — her yılın Aralık ayında yıllık eğitim planı ve bütçesiyle birlikte; mevzuat, tehlike sınıfı veya organizasyon değişikliğinde derhal		

İK-PL-07 · 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	Eğitim ve gelişim ilkeleri
Ö-01	İhtiyaç temelli yatırım
Ö-02	Zorunlu eğitim önceliği
Ö-03	Plan ve bütçe disiplini
Ö-04	70-20-10 gelişim modeli
Ö-05	Yöneticinin gelişim sorumluluğu
Ö-06	Zanaat bilgisinin kurumsallaştırılması
Ö-07	Ölçme ve geri besleme
Ö-08	Eşit erişim
Ö-09	Geri ödeme ve taahhüt
Ö-10	Kayıt ve kanıt
5.2	Alt süreç ilkeleri
6	Roller ve sorumluluklar
7	Uygulama esasları
7.1	Gelişim modeli
7.2	Zorunlu eğitim çerçevesi
7.3	Yıllık eğitim döngüsü
7.4	Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı
7.5	Eğitim etkinliğinin ölçülmesi
7.6	Eğitim sağlayıcıları, iç eğitmenler ve kayıtlar
7.7	Geri ödeme taahhüdü
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, standart ve çerçeve, kurumsal belgeler
- Şekil 3** Terim kartları — tanımlar
- Şekil 4** Eğitim ve gelişim ilkeleri I — Ö-01...Ö-05: hüküm, gerekçe ve kaynak
- Şekil 5** Eğitim ve gelişim ilkeleri II — Ö-06...Ö-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 — ihtiyaç ve plan, zorunlu eğitimler, zanaat aktarımı, ölçüm, sağlayıcı seçimi ve geri ödeme
- Şekil 9** Gelişim modeli — dört katman, sahip ve kural
- Şekil 10** Zorunlu eğitim matrisi — sekiz eğitim, hedef kitle, periyot ve kanıt
- Şekil 11** Yıllık eğitim döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası
- Şekil 12** Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı — yedi adım, plan ve doğrulama
- Şekil 13** Eğitim etkinliği ölçüm matrisi — eğitim türü × Kirkpatrick düzeyi
- Şekil 14** Geri ödeme taahhüdü hesabı — maliyet, kalan süre oranı ve kurallar
- Şekil 15** Yıllık eğitim ve gelişim takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular
- Şekil 16** Güvence haritası — dört kontrol noktası ve üç gösterge
- Şekil 17** İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, süre ve kayıt
- Şekil 18** Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları
- Şekil 19** Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler
- Şekil 20** Belge ağı — üst çerçeve, ilgili politikalar, uygulayan prosedürler, formlar ve kayıtlar
- Şekil 21** Onay yolu — hazırlayan, kontrol edenler, onaylayan, bilgilendirme ve tebliğ

1 Amaç

Bu politika, Şirketin eğitim ve gelişim yatırımının ilkelerini, zorunlu eğitim çerçevesini, yıllık plan ve bütçe disiplini, kritik zanaat bilgisinin aktarımını, eğitim etkinliğinin ölçülmesini ve yüksek maliyetli eğitimlerde geri ödeme kurallarını belirler. Politika, IK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası'nın üst çerçevesi altında ve IK-PL-06 Performans Yönetimi Politikası ile IK-PL-08 İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası'na bağlı olarak eğitimi masraf kaleminden ölçülen bir yatırıma dönüştürür.

Politikanın amacı üç sonucu güvence altına almaktır: yasal ve kurumsal zorunlu eğitimlerin tüm çalışanlara süresinde ve kanıtlı biçimde verilmesi; eğitim yatırımının ihtiyaca dayalı, planlı, bütçeli ve etkinliği ölçülen bir döngüyle yönetilmesi; tek kişiye bağlı kritik zanaat bilgisinin usta-çırak aktarımı ve dokümantasyonla kurumsallaştırılması. Gelişim, 70-20-10 modeliyle iş başında ve sosyal öğrenmeyle planlanır; biçimsel eğitim bu bütünün bir parçasıdır.

Politika, IK-OD Best Practice Evreni'nin J ailesi (Öğrenme ve Gelişim) altındaki J.01 Eğitim ihtiyaç analizi ve yıllık plan, J.02 Zorunlu eğitimler, J.03 Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı ve J.04 Eğitim etkinliği ölçümü alt süreçlerini doğrudan düzenler; KN-68, KN-56, KN-65 ve KN-71 kontrol noktalarını ve KPI-38, KPI-39 ve KPI-54 göstergelerini işletir. J ailesi için ayrı prosedür bulunmadığından, bu politika uygulama esaslarını prosedür derinliğinde düzenler; kritik rol ve aktarım planı formu IK-PR-04 ile yönetilir. Politikanın onay makamı Genel Müdüdür.

2 Kapsam

Bu politika, tüm çalışanlar, yöneticiler ve stajyerler ile zorunlu eğitimler bakımından Şirket sahasında çalışan yüklenici personeli için bağlayıcıdır. Eğitim süresi çalışma süresinden sayılır; eğitim mesai içinde planlanır, mesai dışı eğitim için fazla çalışma kuralları (IK-PR-10) uygulanır. Politika aşağıdaki unsurları kapsar:

- Tüm çalışanlar, yöneticiler, stajyerler ve Şirket sahasında çalışan yüklenici personeli (zorunlu eğitimler bakımından);
- Eğitim yatırımının ilkeleri ve 70-20-10 gelişim modeli;
- Zorunlu eğitim çerçevesi: İSG, KVKK, etik, iş ekipmanı ve oryantasyon eğitimleri; matris, periyot ve kanıt;
- Eğitim ihtiyaç analizi, yıllık eğitim planı, bütçe ve çeyreklik gerçekleşme raporu;
- Usta-çırak eşleştirmesi ve kritik zanaat bilgisinin aktarımı;
- Eğitim sağlayıcı seçimi, eğitmen yetkinliği ve eğitim kayıtları;
- Eğitim etkinliğinin Kirkpatrick düzeylerinde ölçülmesi ve yıllık etkinlik raporu;
- Yüksek maliyetli eğitimlerde geri ödeme taahhüdü, kontrol noktaları ve göstergeler.

Kapsam Haritası

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

KAPSAM İÇİ	KAPSAM DIŞI → DÜZENLEYEN BELGE
1 Tüm çalışanlar, yöneticiler, stajyerler ve Şirket sahasında çalışan yüklenici personeli (zorunlu eğitimler bakımından)	Performans döngüsü, gelişim planı ve düşük performans yönetimi IK-PL-06 Performans Yönetimi Politikası · IK-PR-14
2 Eğitim yatırımının ilkeleri ve 70-20-10 gelişim modeli	Kritik rol listesi, yedekleme matrisi ve aktarım planı formu IK-PR-04 Yedekleme ve Kritik Rol Yönetimi Prosedürü
3 Zorunlu eğitim çerçevesi: İSG, KVKK, etik, iş ekipmanı ve oryantasyon eğitimleri; matris, periyot ve kanıt	İSG eğitimlerinin teknik içeriği, risk değerlendirmesi ve sağlık gözetimi IK-PL-08 İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası
4 Eğitim ihtiyaç analizi, yıllık eğitim planı, bütçe ve çeyreklik gerçekleştirme raporu	Eğitim sağlayıcılarının sözleşme, hizmet seviyesi ve performans izlemesi IK-PR-03 Dış Kaynak Hizmet Yönetimi Prosedürü
5 Usta-çırak eşleştirmesi ve kritik zanaat bilgisinin aktarımı	Eğitim kayıtlarının kişisel veri olarak işlenmesi ve saklanması IK-PL-03 Çalışan Kişisel Verilerinin Korunması Politikası
6 Eğitim sağlayıcı seçimi, eğitmen yetkinliği ve eğitim kayıtları	İşe başlangıç oryantasyon programının adımları IK-PR-06 İş Başlangıç ve Özlük Dosyası Prosedürü
7 Eğitim etkinliğinin Kirkpatrick düzeylerinde ölçülmesi ve yıllık etkinlik raporu	Eğitim harcamalarının muhasebeleştirilmesi ve teşvik başvuruları Finans ve Muhasebe prosedürleri · İŞKUR / MYK teşvik mevzuatı
8 Yüksek maliyetli eğitimlerde geri ödeme taahhüdü, kontrol noktaları ve göstergeler	

IK-PL-07 · 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 eğitim ihtiyacı üretirken veya eğitim kaydı kullanırken bu politikanın ilkelerine tabidir. İSG eğitimlerinin teknik içeriği, süresi ve belgelendirmesi İş Sağlığı ve Güvenliği fonksiyonunun sahipliğinde ve IK-PL-08'e göre belirlenir; bu politika matrisi, tamamlanma hedefini ve kayıt disiplini bağlar.

3 Dayanak

Politika, İSG Kanunu ve eğitim yönetmeliğinin zorunlu eğitim hükümleri, KVKK'nın farkındalık eğitimi yükümlülüğü, İş Kanunu'nun eğitim süresine ilişkin hükmü, Borçlar Kanunu ve Yargıtay içtihadının eğitim karşılığı çalışma taahhüdüne çizdiği sınırlar ile meslekî eğitim ve yeterlilik mevzuatı üzerine kurulur. ISO 10015, Kirkpatrick modeli ve 70-20-10 yaklaşımı tasarım ölçüsüdür; kurumsal belgeler ihtiyacın kaynağını ve kritik rol listesini sağlar. Mevzuat her koşulda önceliklidir.

Dayanak Sütunları

Politikanın üzerine kurulduğu mevzuat, standart ve kurumsal belge tabanı

MEVZUAT	STANDART VE ÇERÇEVE	KURUMSAL BELGELER
6331 sayılı İSG Kanunu m.17; Çalışanların İSG Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Zorunlu İSG eğitimi süreleri (az tehlikeli 8 saat / 3 yıl, tehlikeli 12 saat / 2 yıl, çok tehlikeli 16 saat / yıl), içerik, belgelendirme	ISO 10015:2019 — Yetkinlik yönetimi ve insanların gelişimi İhtiyaç analizi, tasarım, uygulama, değerlendirme döngüsü	IK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası Üst çerçeve; IL-X-09 yedeksiz kritik rol yoktur; istisna ve yaptırım mekanizması
6698 sayılı KVKK m.12; Kişisel Verileri Koruma Kurulu kararları Veri güvenliği tedbiri olarak farkındalık eğitimi yükümlülüğü	Kirkpatrick Değerlendirme Modeli (dört düzey) Tepki, öğrenme, davranış, sonuç düzeylerinde etkinlik ölçümü	IK-PL-06 · IK-PR-14 · IK-PR-04 Gelişim ihtiyacının performans sonucundan ve yetenek haritasından türetilmesi; kritik rol listesi
4857 sayılı İş Kanunu m.66; 6098 sayılı TBK m.420 vd. Eğitim süresinin çalışma süresinden sayılması; eğitim karşılığı çalışma taahhüdü ve ceza şartın sınırları (Yargıtay içtihadı)	70-20-10 gelişim modeli (Lombardo–Eichinger) İş başında, sosyal öğrenme ve biçimsel eğitimin ağırlığı	IK-OD Best Practice Evreni v1.2 J ailesi: J.01–J.04; IL-J01...IL-J04; KN-56/65/68/71; KPI-38, KPI-39, KPI-54
3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu; 5544 sayılı MYK Kanunu Çıraklık, meslekî belgelendirme ve tehlikeli işlerde meslekî yeterlilik belgesi zorunluluğu	ISO 30414:2018 — Skills and capabilities; ISO 30401 — Bilgi yönetimi Kişi başı eğitim saati, zorunlu eğitim tamamlanma; zanaat bilgisinin kurumsallaştırılması	
İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği; Yüksekte Çalışma mevzuatı Forklift, kaldırma ekipmanı ve yüksekte çalışma için operatör eğitimi ve belge zorunluluğu		

IK-PL-07 · v1.0 · Dayanak

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

Zorunlu eğitim süreleri, tehlike sınıfı, meslekî yeterlilik belgesi zorunlulukları veya teşvik mevzuatında değişiklik hâlinde zorunlu eğitim matrisi ve etkilenen hükümler değişikliğin yürürlük tarihinden itibaren en geç 60 gün içinde güncellenir; İş Sağlığı ve Güvenliği ile Hukuk Müşavirliğinin ortak yazılı görüşü geçici uygulama esasıdır.

4 Tanımlar

Bu politikada geçen terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılır; tanımlar IK-OD Best Practice Evreni sözlüğüyle, IK-PL-06 ve IK-PR-04 ile uyumludur. Kırmızı işaretli terimler eğitim ve gelişim sisteminin taşıyıcı kavramlarıdır.

Terim Kartları

Tanımlar — politikada ve alt kademede belgelerde aynı anlamla

Eğitim ihtiyaç analizi

Yetkinlik açıkları, performans sonuçları, yasal zorunluluklar ve iş planı önceliklerinden eğitim ihtiyacının çıkarıldığı yıllık çalışma.

Zorunlu eğitim matrisi

Çalışan grubu, eğitim, periyot, süre, sağlayıcı ve kanıt bilgisini gösteren; yılda bir güncellenen tablo.

70-20-10 modeli

Gelişimin yaklaşık %70 iş başında, %20 sosyal öğrenmeyle (mentorluk, koçluk, usta-çırak), %10 biçimsel eğitimle gerçekleştiği yaklaşımı.

Kritik zanaat bilgisi

Kayıp üretim, kalite veya müşteri sürekliliğini tehdit eden, belgelenmemiş ve az sayıda kişide bulunan teknik veya deneyimsel bilgi.

Eğitim kaydı

Katılım, içerik, süre, eğitmen ve değerlendirme bilgisini içeren; denetime hazır biçimde saklanan kanıt.

Eğitim sağlayıcı

Şirket adına eğitim tasarlayan veya veren dış kuruluş veya eğitmen; IK-PR-03'e tabidir.

Geri ödeme taahhüdü

Yüksek maliyetli eğitim karşılığında çalışanın belirli süre çalışmayı taahhüt ettiği; erken ayrılıştaki kalan süreyle orantılı geri ödemeyi düzenleyen yazılı sözleşme.

Etkinlik raporu

Yıl içindeki eğitimlerin Kirkpatrick düzeylerinde sonuçlarını, bütçe kullanımını ve bir sonraki plana önerileri içeren yıllık rapor.

Yıllık eğitim planı

İhtiyaç analizinden türeyen, eğitim başına gerekçe, hedef kitle, süre, yöntem, sağlayıcı ve bütçe içeren, Genel Müdür onaylı plan.

Zorunlu eğitim

Mevzuatın veya Şirket politikasının tüm çalışanlara veya belirli gruplara periyodik olarak verilmesini zorunlu kıldığı eğitim; tamamlanma hedefi %100.

Usta-çırak eşleştirmesi

Kritik bir zanaat bilgisini taşıyan çalışanın (usta), bilgiyi devralacak çalışanla (çırak) yapılandırılmış aktarım planı çerçevesinde eşleştirilmesi.

Bilgi aktarım planı

Kritik zanaat için aktarım adımlarını, süreyi, dokümantasyon çıktısını ve doğrulama ölçütünü içeren plan (IK-FR-08).

Kirkpatrick düzeyleri

Eğitim etkinliğinin dört ölçüm düzeyi: tepki (memnuniyet), öğrenme (bilgi ve beceri), davranış (iş başında uygulama), sonuç (iş göstergesi).

İç eğitmen

Şirket çalışanı olup belirli bir konuda eğitim vermeye yetkilendirilmiş, eğiticinin eğitimini tamamlamış kişi.

Eğitim eşiği

Geri ödeme taahhüdü gerektiren asgari eğitim maliyeti; yetki matrisiyle yılda bir belirlenir.

Kişi başı eğitim saati

Toplam eğitim saatinin ortalama kadroya bölünmesiyle bulunan gösterge; hedef yılda en az 16 saat.

IK-PL-07 · v1.0 · Tanımlar

Şekil 5 Terim kartları — tanımlar

5 İlkeler

Politikanın ilkeleri iki katmandan oluşur. Birinci katman, her eğitim yatırımı ve gelişim uygulamasında bağlayıcı olan on eğitim ve gelişim ilkesidir (Ö-01...Ö-10); hiçbir makam bunlardan istisna veremez. İkinci katman, politikanın doğrudan düzenlediği dört alt sürece özgü ilkelerdir (IL-J01...IL-J04). Her ilke bir hüküm, bir gerekçe ve bir kaynak taşır. IK-PL-01'in on kesişen ilkesi, özellikle IL-X-09 (yedeksiz kritik rol yoktur) ve IL-X-04 (kanıtsız kontrol yoktur), bu politikada aynen geçerlidir.

5.1 Eğitim ve gelişim ilkeleri

Eğitim ve Gelişim İlkeleri I

Hüküm · gerekçe · kaynak — her eğitim yatırımı ve gelişim uygulamasında bağlayıcı; istisna verilmez

Ö-01 İhtiyaç temelli yatırım HÜKÜM Her eğitim, yetkinlik açığı, performans sonucu, yasal zorunluluk veya iş planı önceliği kaynaklı yazılı bir ihtiyaca dayanır; gerekçesiz eğitim planlanmaz ve bütçelenmez.	ISO 10015 · IL-J01-1 GEREKÇE İhtiyaca dayanmayan eğitim harcamadır, yatırım değil; gerekçe, etkinliğin ölçülebilmesinin ön koşuludur.
Ö-02 Zorunlu eğitim önceliği HÜKÜM Yasal ve kurumsal zorunlu eğitimler bütçe ve takvimde önceliklidir; tamamlanma oranı %100 hedeflidir; zorunlu eğitimi tamamlanmamış çalışan ilgili tehlikeli işe başlatılmaz.	6331 m.17 · KVKK m.12 · IL-J02-1 GEREKÇE Zorunlu eğitim eksikliği hem idari yaptırım hem de kaza ve veri ihlali riskidir; öncelik tartışılmaz.
Ö-03 Plan ve bütçe disiplini HÜKÜM Eğitim yatırımı yıllık plan ve bütçeyle onaylanır; plan dışı eğitim istisnadır; gerçekleşme ve bütçe kullanımı üç ayda bir raporlanır.	IL-J01-2 · KN-68 GEREKÇE Plansız eğitim harcaması bütçeyi aşındırır ve kapanmayan yetkinlik açığı bırakır; rapor sapmayı görünür kılar.
Ö-04 70-20-10 gelişim modeli HÜKÜM Gelişim öncelikle iş başında ve sosyal öğrenmeyle planlanır; biçimsel eğitim tek araç değildir; her gelişim planı üç katmanı da içerir.	70-20-10 · CIPD GEREKÇE Sınıf eğitimi tek başına davranış değiştirmez; iş başında uygulama ve mentorluk kalıcılığı sağlar.
Ö-05 Yöneticinin gelişim sorumluluğu HÜKÜM Ekibinin gelişiminden yönetici sorumludur: ihtiyacı belirler, eğitime katılımı sağlar, iş başında uygulamayı izler ve etkinliği değerlendirir; bu görev yöneticinin hedef kartının parçasıdır.	Performance governance · IK-PL-06 GEREKÇE Yönetici sahiplenmezse eğitim iş sonucuna dönüşmez; sorumluluk İK'ya devredilemez.

IK-PL-07 · v1.0 · İlkeler I

Şekil 6 Eğitim ve gelişim ilkeleri I — Ö-01...Ö-05: hüküm, gerekçe ve kaynak

Eğitim ve Gelişim İlkeleri II

Hüküm · gerekçe · kaynak — her eğitim yatırımı ve gelişim uygulamasında bağlayıcı; istisna verilmez

Ö-06 Zanaat bilgisinin kurumsallaştırılması HÜKÜM Her kritik zanaat için usta-çırak eşleştirmesi ve aktarım planı bulunur; bilgi yazılı ve görsel talimata dönüştürülür; kritik bilginin tek kişiye kalması kabul edilmez.	GEREKÇE Tek kişiye bağlı zanaat bilgisi süreklilik riskidir; aktarım ve dokümantasyon kurumsal hafızayı korur.	IL-J03-1/2 · IL-X-09
Ö-07 Ölçme ve geri besleme HÜKÜM Her eğitim en az tepki ve öğrenme düzeyinde, kritik eğitimler davranış düzeyinde ölçülür; yıllık etkinlik raporu bir sonraki ihtiyaç analizini ve sağlayıcı seçimini besler.	GEREKÇE Ölçülmeyen eğitimin etkisi bilinemez; etkinlik raporu bütçeyi işe yarayan eğitime yönlendirir.	Kirkpatrick · IL-J04-1/2
Ö-08 Eşit erişim HÜKÜM Eğitim fırsatları iş gereği ölçütlerle ve tüm çalışan gruplarına (ofis, üretim, vardiya, uzaktan) erişilebilir biçimde planlanır; cinsiyet, yaş, kademe veya sözleşme türü nedeniyle fark yapılmaz.	GEREKÇE Eşit olmayan erişim yetkinlik dağılımını bozar ve ayrımcılık riski doğurur; vardiya ve saha çalışanı için erişim özel olarak planlanır.	İş K. m.5 · ILO 111
Ö-09 Geri ödeme ve taahhüt HÜKÜM Eşik üstü maliyetli eğitimlerde yazılı geri ödeme taahhüdü alınır; taahhüt süresi en fazla iki yıl, geri ödeme kalan süreyle orantılıdır; işveren feshinde geri ödeme istenmez; zorunlu eğitimde taahhüt alınmaz.	GEREKÇE Yüksek eğitim yatırımının korunması meşrudur; ancak orantısız veya süresiz taahhüt hukuken geçersizdir ve güveni bozar.	TBK m.420 · Yargıtay içtihadı
Ö-10 Kayıt ve kanıt HÜKÜM Her eğitim katılım, içerik, süre, eğitmen ve değerlendirme bilgisiyle kaydedilir; kayıtlar denetime hazır biçimde saklanır; kaydı olmayan eğitim verilmemiş sayılır.	GEREKÇE İSG ve KVKK denetimlerinde eğitimin ispatı kayıttır; kayıt, göstergelerin ve teşvik başvurularının da kaynağıdır.	6331 Yönetmelik · IL-J02-2 · IL-X-04

IK-PL-07 · v1.0 · İlkeler II

Şekil 7 Eğitim ve gelişim ilkeleri II — Ö-06...Ö-10: hüküm, gerekçe ve kaynak

Ö-01 İhtiyaç temelli yatırım

Hüküm. Her eğitim, yetkinlik açığı, performans sonucu, yasal zorunluluk veya iş planı önceliği kaynaklı yazılı bir ihtiyaca dayanır; gerekçesiz eğitim planlanmaz ve bütçelenmez.

Gerekçe ve uygulama sonucu. İhtiyaca dayanmayan eğitim harcamadır, yatırım değil; gerekçe, etkinliğin ölçülebilmesinin ön koşuludur. Bu ilke ISO 10015 · IL-J01-1 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-02 Zorunlu eğitim önceliği

Hüküm. Yasal ve kurumsal zorunlu eğitimler bütçe ve takvimde önceliklidir; tamamlanma oranı %100 hedeflidir; zorunlu eğitimi tamamlanmamış çalışan ilgili tehlikeli işe başlatılmaz.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Zorunlu eğitim eksikliği hem idari yaptırım hem de kaza ve veri ihlali riskidir; öncelik tartışılmaz. Bu ilke 6331 m.17 · KVKK m.12 · IL-J02-1 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-03 Plan ve bütçe disiplini

Hüküm. Eğitim yatırımı yıllık plan ve bütçeyle onaylanır; plan dışı eğitim istisnadır; gerçekleştirme ve bütçe kullanımı üç ayda bir raporlanır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Plansız eğitim harcaması bütçeyi aşındırır ve kapanmayan yetkinlik açığı bırakır; rapor sapmayı görünür kılar. Bu ilke IL-J01-2 · KN-68 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-04 70-20-10 gelişim modeli

Hüküm. Gelişim öncelikle iş başında ve sosyal öğrenmeyle planlanır; biçimsel eğitim tek araç değildir; her gelişim planı üç katmanı da içerir.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Sınıf eğitimi tek başına davranış değiştirmez; iş başında uygulama ve mentorluk kalıcılığı sağlar. Bu ilke 70-20-10 · CIPD referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-05 Yöneticinin gelişim sorumluluğu

Hüküm. Ekibinin gelişiminden yönetici sorumludur: ihtiyacı belirler, eğitime katılımı sağlar, iş başında uygulamayı izler ve etkinliği değerlendirir; bu görev yöneticinin hedef kartının parçasıdır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yönetici sahiplenmezse eğitim iş sonucuna dönüşmez; sorumluluk İK'ya devredilemez. Bu ilke Performance governance · İK-PL-06 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-06 Zanaat bilgisinin kurumsallaştırılması

Hüküm. Her kritik zanaat için usta–çırak eşleştirmesi ve aktarım planı bulunur; bilgi yazılı ve görsel talimata dönüştürülür; kritik bilginin tek kişide kalması kabul edilmez.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Tek kişiye bağlı zanaat bilgisi süreklilik riskidir; aktarım ve dokümantasyon kurumsal hafızayı korur. Bu ilke IL-J03-1/2 · IL-X-09 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-07 Ölçme ve geri besleme

Hüküm. Her eğitim en az tepki ve öğrenme düzeyinde, kritik eğitimler davranış düzeyinde ölçülür; yıllık etkinlik raporu bir sonraki ihtiyaç analizini ve sağlayıcı seçimini besler.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Ölçülmeyen eğitimin etkisi bilinemez; etkinlik raporu bütçeyi işe yarayan eğitime yönlendirir. Bu ilke Kirkpatrick · IL-J04-1/2 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-08 Eşit erişim

Hüküm. Eğitim fırsatları iş gereği ölçütlerle ve tüm çalışan gruplarına (ofis, üretim, vardiya, uzaktan) erişilebilir biçimde planlanır; cinsiyet, yaş, kademe veya sözleşme türü nedeniyle fark yapılmaz.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Eşit olmayan erişim yetkinlik dağılımını bozar ve ayrımcılık riski doğurur; vardiya ve saha çalışanı için erişim özel olarak planlanır. 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 her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-09 Geri ödeme ve taahhüt

Hüküm. Eşik üstü maliyetli eğitimlerde yazılı geri ödeme taahhüdü alınır; taahhüt süresi en fazla iki yıl, geri ödeme kalan süreyle orantılıdır; işveren feshinde geri ödeme istenmez; zorunlu eğitimde taahhüt alınmaz.

Gerekçe ve uygulama sonucu. Yüksek eğitim yatırımının korunması meşrudur; ancak orantısız veya süresiz taahhüt hukuken geçersizdir ve güveni bozar. Bu ilke TBK m.420 · Yargıtay içtihadı referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

Ö-10 Kayıt ve kanıt

Hüküm. Her eğitim katılım, içerik, süre, eğitmen ve değerlendirme bilgisiyle kaydedilir; kayıtlar denetime hazır biçimde saklanır; kaydı olmayan eğitim verilmemiş sayılır.

Gerekçe ve uygulama sonucu. İSG ve KVKK denetimlerinde eğitimin ispatı kayıttır; kayıt, göstergelerin ve teşvik başvurularının da kaynağıdır. Bu ilke 6331 Yönetmelik · IL-J02-2 · IL-X-04 referansına dayanır; Bölüm 7'deki uygulama esaslarında kural, kayıt veya kontrol noktası olarak somutlaşır ve ilkeye aykırı her uygulama Bölüm 8 anlamında istisna değil Bölüm 9 anlamında ihlaldir.

5.2 Alt süreç ilkeleri

Aşağıdaki ilkeler J.01, J.02, J.03 ve J.04 alt süreçlerine özgüdür; Evren'in IL-J ilke envanteriyle birebirdir ve ilgili kontrol noktalarıyla izlenir.

Yönetişim İlkeleri

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

J.01 Eğitim ihtiyaç analizi ve yıllık plan IL-J01-1 ISO 10015 Eğitim ihtiyacı yetkinlik açığı, performans sonucu ve yasal zorunluluk kaynaklarından çıkarılır; her eğitimin gerekçesi kayıtlıdır.	IL-J01-2 ISO 10015 · İyi uygulama Yıllık eğitim planı bütçesiyle birlikte onaylanır; plan gerçekleşmesi ve bütçe kullanımı üç ayda bir raporlanır.
J.02 Zorunlu eğitimler (İSG, KVKK, etik) IL-J02-1 6331 s.K. m.17 · KVKK m.12 Zorunlu eğitim matrisi çalışan grubu ve periyot bazında yazılıdır; tamamlanma oranı aylık izlenir ve %100 hedeflidir.	IL-J02-2 6331 s.K. · Yönetmelik Eğitim kayıtları (katılım, içerik, süre, eğitmen, değerlendirme) denetime hazır biçimde saklanır.
J.03 Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı IL-J03-1 Knowledge management · Tekstil sektör uygulaması Her kritik zanaat için usta-çırak eşleştirilmesi ve aktarım planı bulunur; ilerleme üç ayda bir gözden geçirilir.	IL-J03-2 ISO 30401 Zanaat bilgisi yazılı ve görsel talimatlara dönüştürülür; kritik bilginin tek kişide kalması kabul edilmez.
J.04 Eğitim etkinliği ölçümü IL-J04-1 Kirkpatrick Eğitimler en az katılım ve öğrenme düzeyinde, kritik eğitimler davranış düzeyinde ölçülür.	IL-J04-2 ISO 10015 Yıllık eğitim etkinlik raporu hazırlanır; sonuçlar bir sonraki ihtiyaç analizine ve sağlayıcı seçimine girdi olur.

IK-PL-07 · v1.0 · Yönetişim ilkeleri

Şekil 8 Alt süreç ilkeleri — dört alt süreç, sekiz ilke

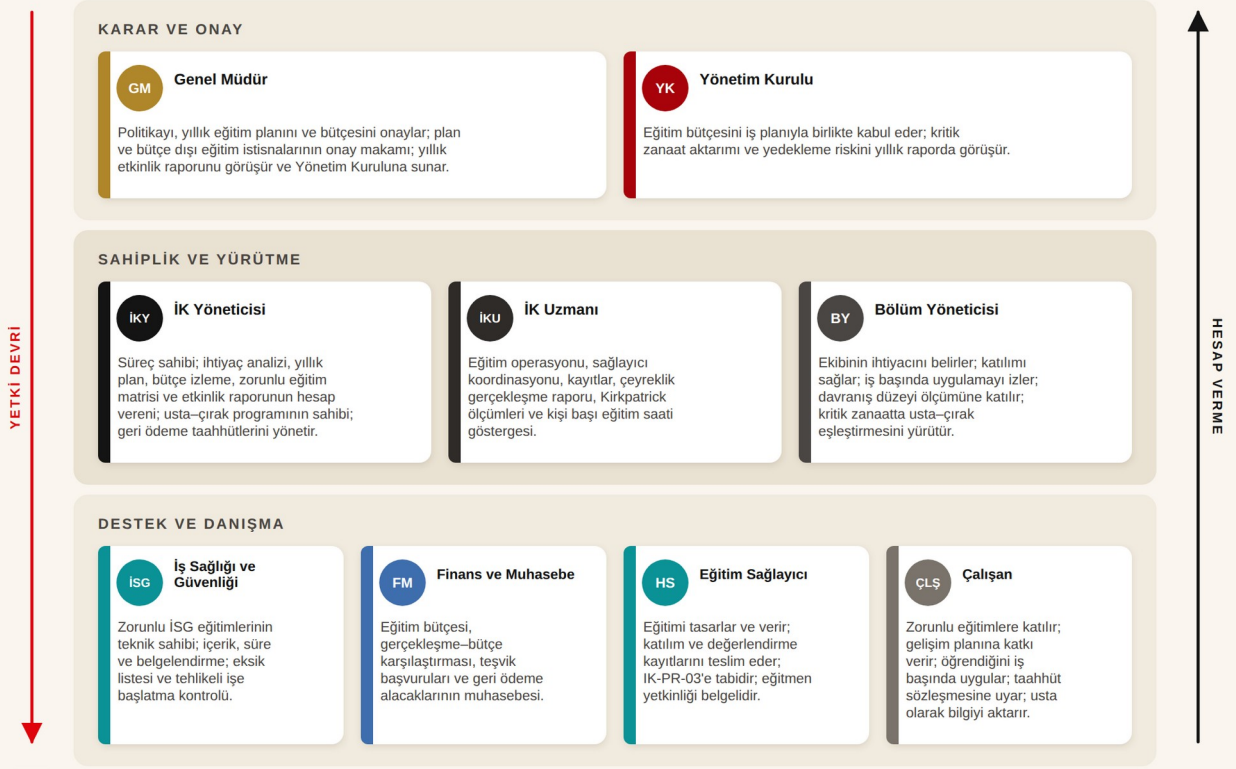
Eğitim ihtiyacı üç kaynaktan çıkarılır ve her eğitim gerekçelidir; yıllık plan bütçesiyle onaylanır ve üç ayda bir raporlanır; zorunlu eğitim matrisi yazılıdır ve tamamlanma aylık izlenir; kayıtlar denetime hazırdır; her kritik zanaat için aktarım planı vardır ve bilgi talimata dönüştürülür; eğitimler en az öğrenme düzeyinde ölçülür ve yıllık etkinlik raporu bir sonraki planı besler.

6 Roller ve sorumluluklar

Eğitim ve gelişim yönetişimi İK-PL-01'deki üç katmanlı yapıyı izler; ağırlık merkezi yöneticidir: yönetici ekibinin gelişiminin birinci sahibidir, İK planı, bütçeyi, kayıtları ve ölçümü yönetir, İş Sağlığı ve Güvenliği zorunlu eğitimlerin teknik sahibidir. Genel Müdür yıllık planı ve bütçeyi onaylar; Yönetim Kurulu bütçeyi iş planıyla kabul eder ve kritik zanaat riskini yıllık raporda görür.

Yönetişim Haritası

Üç katman · dokuz rol · yönetici gelişimin birinci sahibidir, İK planı ve bütçeyi yönetir, İSG zorunlu eğitimin teknik sahibidir



İK-PL-07 · v1.0 · Yönetişim

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

Genel Müdür politikayı, yıllık eğitim planını ve bütçesini onaylar; plan ve bütçe dışı eğitim istisnalarının onay makamıdır; yıllık etkinlik raporunu görüşür ve Yönetim Kuruluna sunar. İK Yöneticisi süreç sahibidir: ihtiyaç analizi, yıllık plan, bütçe izleme, zorunlu eğitim matrisi, usta-çırak programı, geri ödeme taahhütleri ve etkinlik raporunun hesap verenisidir. İK Uzmanı eğitim operasyonunu, sağlayıcı koordinasyonunu, kayıtları, çeyreklik gerçekleştirme raporunu ve Kirkpatrick ölçümlerini yürütür.

Bölüm Yöneticisi ekibinin ihtiyacını belirler, katılımı sağlar, iş başında uygulamayı izler, davranış düzeyi ölçümüne katılır ve kritik zanaatta usta-çırak eşleştirmesini yürütür; bu görevler yöneticinin hedef kartının parçasıdır. İş Sağlığı ve Güvenliği zorunlu İSG eğitimlerinin içeriğini, süresini ve belgelendirmesini belirler, eksik listesini tutar ve zorunlu eğitimi tamamlanmamış çalışanın tehlikeli işe başlatılmasını engeller. Finans ve Muhasebe bütçeyi, gerçekleştirme-bütçe karşılaştırmasını, teşvik başvurularını ve geri ödeme alacaklarını

yönetir. Eğitim sağlayıcıları İK-PR-03'e tabidir ve kayıt ile ölçüm teslim eder. Çalışan zorunlu eğitimlere katılır, öğrendiğini iş başında uygular, taahhüt sözleşmesine uyar ve usta olarak bilgiyi aktarır.

RACI Matrisi

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

	YK	GM	İKY	İKU	BY	İSG	FM	HS	ÇLŞ
J.01 İhtiyaç analizi ve yıllık plan	I	A	R	R	C		C		
J.02 Zorunlu eğitimler		I	A	R	C	R			R
J.03 Usta-çırak ve zanaat aktarımı		I	A	C	R				R
J.04 Etkinlik ölçümü ve yıllık rapor		I	A	R	C			C	
— Eğitim sağlayıcı seçimi			A	R			C	I	
— Geri ödeme taahhüdü		A	R				C		C

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

İK-PL-07 · v1.0 · RACI

Şekil 10 RACI matrisi — ihtiyaç ve plan, zorunlu eğitimler, zanaat aktarımı, ölçüm, sağlayıcı seçimi ve geri ödeme

RACI matrisinde her satırda tek bir hesap veren (A) bulunur. Yıllık plan ve bütçede hesap veren Genel Müdür, sorumlu İK Yöneticisi ve İK Uzmanıdır; zorunlu eğitimlerde hesap veren İK Yöneticisi, sorumlu İş Sağlığı ve Güvenliği ile İK Uzmanıdır ve çalışan katılımdan sorumludur. Geri ödeme taahhüdünde hesap veren Genel Müdüdür. Bu politikadaki matris yönetim düzeyinde bağlayıcıdır.

7 Uygulama esasları

Uygulama esasları, J ailesi için ayrı prosedür bulunmadığından, prosedür derinliğinde ve sekiz alt bölümde düzenlenir: gelişim modeli, zorunlu eğitim çerçevesi, yıllık eğitim döngüsü, usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı, eğitim etkinliğinin ölçülmesi, eğitim sağlayıcıları ve kayıtlar, geri ödeme taahhüdü ile yıllık takvim, kontrol noktaları ve göstergeler.

7.1 Gelişim modeli

Gelişim Modeli

Dört katman · en dar tepe biçimsel eğitim · en geniş taban zorunlu temel eğitim · 70-20-10 ağırlığı gelişim planlarının ölçüsüdür



IK-PL-07 · v1.0 · Gelişim modeli

Şekil 11 Gelişim modeli — dört katman, sahip ve kural

Gelişim dört katmanda planlanır: zorunlu temel eğitim (herkes; İSG, KVKK, etik, oryantasyon, ekipman; tamamlanma %100), iş başında gelişim (yaklaşık %70; görev genişletme, proje, rotasyon, gölgeleme; yönetici sahipliğinde ve gelişim planında kayıtlı), sosyal öğrenme (yaklaşık %20; mentorluk, koçluk, usta-çırak, iç eğitim) ve biçimsel eğitim (yaklaşık %10; sınıf, e-öğrenme, sertifika; planlı ve bütçeli). Her bireysel gelişim planı (IK-PL-06 gelişim hedefi veya IK-FR-37) üç katmanı da içerir; yalnız biçimsel eğitimden oluşan gelişim planı kabul edilmez. Katman ağırlıkları planlama ölçüsüdür, bütçe dağılımı değildir.

7.2 Zorunlu eğitim çerçevesi

Zorunlu Eğitim Matrisi

Eğitim · hedef kitle · periyot ve süre · kanıt — tehlike sınıfı iş yeri bazında İSG tarafından belirlenir; matris yılda bir Ocak ayında güncellenir

Z1	Temel İSG eğitimi Hedef kitle: tüm çalışanlar · Periyot: tehlike sınıfına göre 8 s / 3 yıl · 12 s / 2 yıl · 16 s / yıl İşe girişte ve periyodik; iş yeri hekimi ve iş güvenliği uzmanınca; katılım belgesi ve sınav; değişen tehlikede yenileme.	ZORUNLU
Z2	Oryantasyon ve işe başlangıç Hedef kitle: yeni başlayanlar · Periyot: ilk 30 gün Şirket, politikalar (İK-PL-04, İK-PL-05), İSG, KVKK aydınlatma, iş süreçleri; İK-PR-06 kontrol listesiyle; tamamlanmadan deneme değerlendirilmesi kapanmaz.	ZORUNLU
Z3	KVKK ve bilgi güvenliği farkındalığı Hedef kitle: tüm çalışanlar · Periyot: yıllık (Ağustos); İK ve BT için ileri düzey Kişisel veri işleme kuralları, erişim, ihlal bildirimi; sınav ve katılım kaydı; oran %100 (İK-PL-03).	ZORUNLU
Z4	Etik ve davranış kuralları Hedef kitle: tüm çalışanlar · Periyot: yıllık (Mayıs); yöneticiler için misilleme yasağı modülü İK-PL-04 tebliği ile birlikte; etik karar testi uygulamaları; katılım kaydı ve beyan.	ZORUNLU
Z5	İş ekipmanı ve operatör eğitimleri Hedef kitle: forklift, kaldırma, basınçlı kap, kazan operatörleri · Periyot: belge geçerliliği (MYK / kurs belgesi) Belge olmadan ekipman kullanılmaz; belge sicili İSG'de; yenileme takvimi matriste.	ZORUNLU
Z6	Yangın, acil durum ve ilk yardım Hedef kitle: acil durum ekipleri (%10 kural), ilk yardımcılar · Periyot: yıllık tatbikat; ilk yardım belgesi 3 yıl Acil durum planına bağlı ekip eğitimleri; tatbikat kayıtları; ilk yardımcı sayısı tehlike sınıfına göre (İK-PL-08).	ZORUNLU
Z7	Kimyasal ve özel tehlike eğitimleri Hedef kitle: boyahane, apre, laboratuvar, bakım · Periyot: işe başlamada ve yıllık Güvenlik bilgi formları, KKD, dökülme müdahalesi, yüksekte çalışma, kapalı alan; iş izni sistemine bağlı.	ZORUNLU
Z8	Yönetici temel programı Hedef kitle: ilk kez yönetici olanlar ve tüm yöneticiler · Periyot: atamada; yıllık tazeleme Performans yönetimi, geri bildirim, disiplin usulü, İSG sorumluluğu, KVKK; İK-PL-05 ve İK-PL-06 tebliğiyle bağlı.	PLANLI

İK-PL-07 · v1.0 · Zorunlu eğitim matrisi

Şekil 12 Zorunlu eğitim matrisi — sekiz eğitim, hedef kitle, periyot ve kanıt

Zorunlu eğitim matrisi çalışan grubu, eğitim, periyot, süre, sağlayıcı ve kanıt bilgisini gösterir; İş Sağlığı ve Güvenliği ile İK Yöneticisi tarafından her yıl Ocak ayında iş yerinin tehlike sınıfına ve mevzuata göre güncellenir. Zorunlu eğitimler bütçede ve takvimde önceliklidir; tamamlanma oranı aylık izlenir ve yönetici bazlı eksik listesiyle raporlanır (KN-56, KPI-38). Temel İSG eğitimi işe girişte, tehlike sınıfına göre periyodik olarak ve iş değişikliğinde yenilenir; ekipman ve operatör eğitimleri belge geçerliliğine bağlıdır; KVKK ve etik eğitimleri yıllık tebliğ döngüsüyle birlikte verilir.

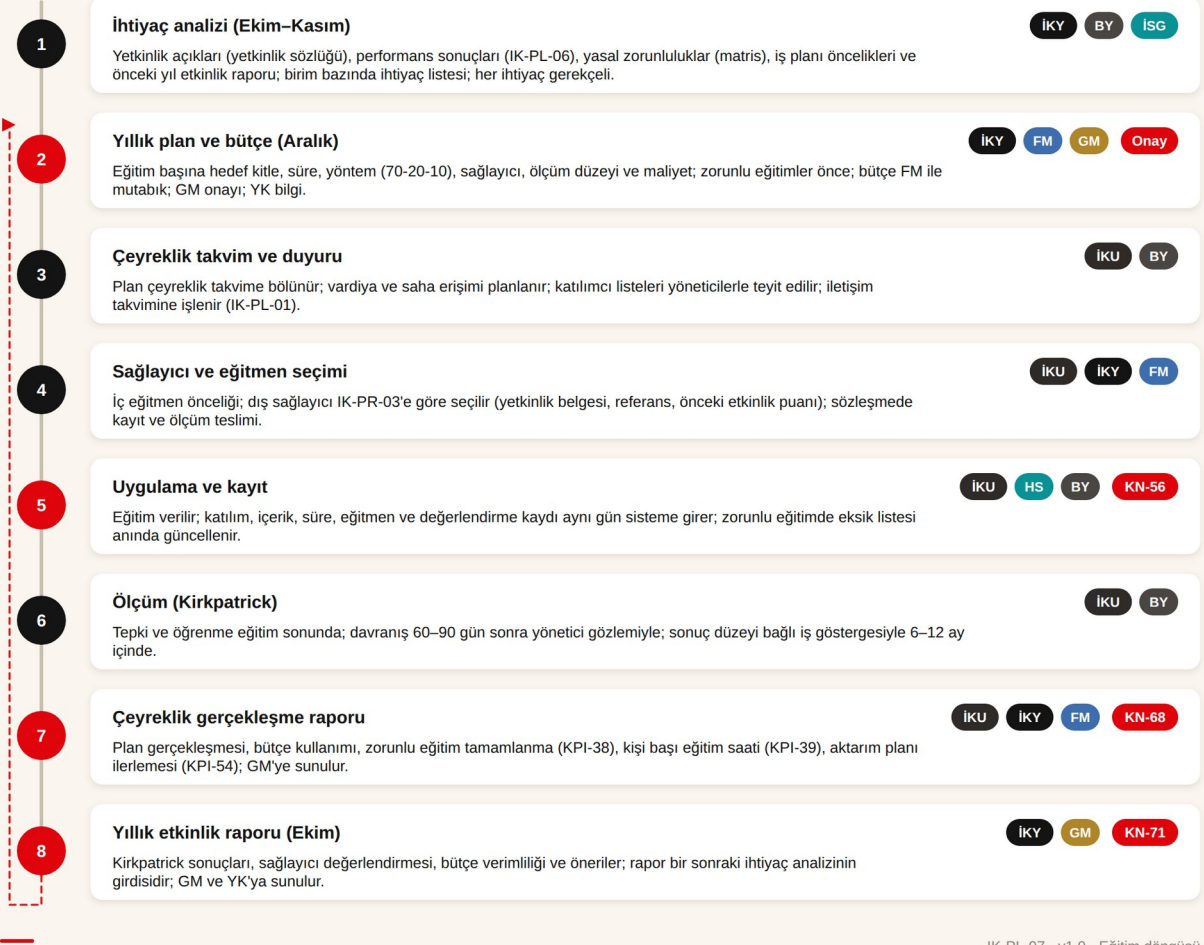
HÜKÜM

Zorunlu eğitimini tamamlamamış çalışan ilgili tehlikeli işe, ekipmana veya kişisel veri erişimine başlatılmaz; bu kural yönetici için bağlayıcıdır ve istisna konusu değildir. Eğitim kaydı olmayan eğitim verilmemiş sayılır.

7.3 Yıllık eğitim döngüsü

Yıllık Eğitim Döngüsü

Sekiz adım · sorumlu · kırmızı rozet = kontrol noktası · ihtiyaç analizinden etkinlik raporuna; rapor bir sonraki analizi besler



IK-PL-07 · v1.0 · Eğitim döngüsü

Şekil 13 Yıllık eğitim döngüsü — sekiz adım, sorumlu ve kontrol noktası

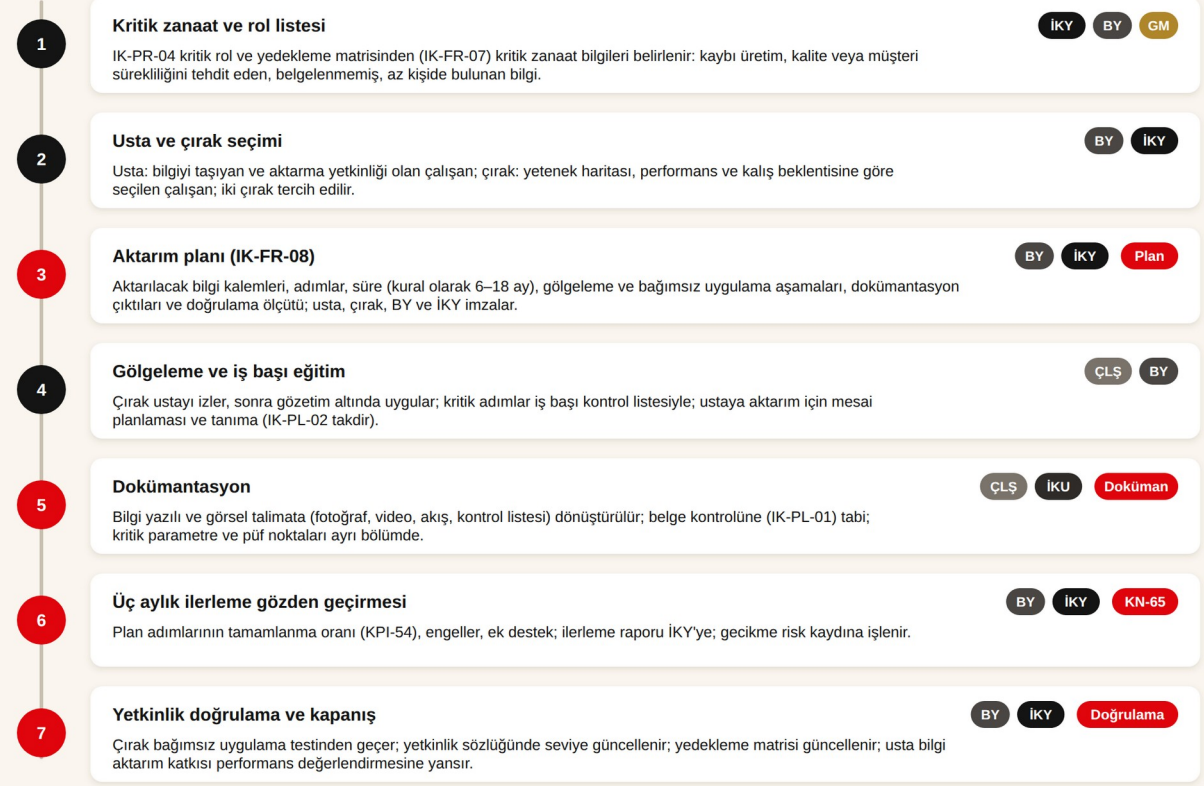
Döngü Ekim-Kasım ihtiyaç analiziyle başlar: yetkinlik açıkları (yetkinlik sözlüğü ve yetenek haritası), performans sonuçları (IK-PL-06), yasal zorunluluklar (matris), iş planı öncelikleri ve önceki yılın etkinlik raporu birim bazında ihtiyaç listesine dönüştürülür; her ihtiyaç gerektirir. Yıllık plan Aralık ayında eğitim başına hedef kitle, süre, yöntem, sağlayıcı, ölçüm düzeyi ve maliyetle hazırlanır; zorunlu eğitimler önce yerleştirilir; bütçe Finans ve Muhasebe ile mutabık kılınır; Genel Müdür onaylar; Yönetim Kurulu iş planı bütçesi bağlamında bilgilendirilir.

Plan çeyreklik takvime bölünür ve vardiya, saha ve uzaktan çalışanların erişimi ayrıca planlanır. Uygulama kaydı (katılım, içerik, süre, eğitmen, değerlendirme) aynı gün sisteme girer. Çeyreklik gerçekleştirme raporu plan gerçekleştirilmesini, bütçe kullanımını, zorunlu eğitim tamamlanmasını, kişi başı eğitim saatini ve aktarım planı ilerlemesini Genel Müdüre sunar (KN-68); plan dışı eğitimler ayrı gösterilir. Yıllık etkinlik raporu Ekim ayında hazırlanır (KN-71) ve bir sonraki ihtiyaç analizinin girdisidir.

7.4 Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı

Usta-Çırak ve Zanaat Bilgisi Aktarımı

Kritik zanaat listesinden yetkinlik doğrulamasına · yedi adım · ilerleme üç ayda bir (KN-65) · bilgi yazılı ve görsel talimata dönüşür



İK-PL-07 · v1.0 · Zanaat aktarımı

Şekil 14 Usta-çırak ve zanaat bilgisi aktarımı — yedi adım, plan ve doğrulama

Kritik zanaat bilgisi, İK-PR-04 kritik rol ve yedekleme matrisinden (İK-FR-07) belirlenir: kaybı üretim, kalite veya müşteri sürekliliğini tehdit eden, belgelenmemiş ve az sayıda kişide bulunan bilgi. Her kritik zanaat için usta-çırak eşleştirmesi yapılır (tercihen iki çırak) ve bilgi aktarım planı (İK-FR-08) düzenlenir: aktarılabilecek bilgi kalemleri, gölgeleme ve bağımsız uygulama aşamaları, süre (kural olarak altı ila on sekiz ay), dokümantasyon çıktıları ve doğrulama ölçütü; usta, çırak, Bölüm Yöneticisi ve İK Yöneticisi imzalar.

Aktarım için ustaya mesai planlaması yapılır ve aktarım katkısı performans değerlendirmesine ve takdir uygulamalarına (İK-PL-02) yansır. Bilgi yazılı ve görsel talimata (fotoğraf, video, akış, kontrol listesi) dönüştürülür ve belge kontrolüne tabidir; kritik bilginin tek kişide kalması kabul edilmez. İlerleme üç ayda bir gözden geçirilir (KN-65, KPI-54); gecikme İK risk kaydına işlenir. Aktarım, çıracın bağımsız uygulama testinden geçmesi, yetkinlik sözlüğünde seviyesinin ve yedekleme matrisinin güncellenmesiyle kapanır.

7.5 Eğitim etkinliğinin ölçülmesi

Eğitim Etkinliği Ölçüm Matrisi

Eğitim türü × Kirkpatrick düzeyi · ● zorunlu ölçüm · ○ önerilen ölçüm · — ölçülmez · ölçüm sonuçları etkinlik raporuna ve sağlayıcı seçimine girer

EĞİTİM TÜRÜ	KIRKPATRICK DÜZEYİ			
	1 · Tepki	2 · Öğrenme	3 · Davranış	4 · Sonuç
Zorunlu eğitimler (İSG, KVKK, etik)	●	●	○	—
Teknik ve zanaat eğitimleri	●	●	●	○
Usta-çırak aktarımı	○	●	●	●
Yönetsel ve liderlik programları	●	●	●	○
Yazılım ve sistem eğitimleri	●	●	○	—
Dış sertifika ve uzun programlar	●	●	●	●
Oryantasyon	●	●	—	—

Tepki: katılımcı değerlendirme formu (eğitim sonunda). Öğrenme: sınav, uygulama testi veya yetkinlik doğrulaması (eğitim sonunda). Davranış: yönetici gözlemi ve iş başı kontrol listesi (60–90 gün sonra). Sonuç: bağlı iş göstergesi (hata oranı, verimlilik, kaza sıklığı, müşteri şikâyeti) eğitim öncesi ve sonrası karşılaştırması (6–12 ay). Ölçüm yöntemi ve sorumlusu yıllık planda eğitim bazında yazılır.

IK-PL-07 · v1.0 · Ölçüm matrisi

Şekil 15 Eğitim etkinliği ölçüm matrisi — eğitim türü × Kirkpatrick düzeyi

Her eğitim en az tepki ve öğrenme düzeyinde, kritik eğitimler (teknik ve zanaat, yönetsel, uzun programlar) davranış düzeyinde, yüksek maliyetli ve stratejik eğitimler sonuç düzeyinde ölçülür. Tepki eğitim sonunda katılımcı formuyla, öğrenme sınav veya uygulama testiyle, davranış altmış ila doksán gün sonra yönetici gözlemi ve iş başı kontrol listesiyle, sonuç bağlı iş göstergesinin (hata oranı, verimlilik, kaza sıklığı, müşteri şikâyeti) eğitim öncesi ve sonrası karşılaştırmasıyla ölçülür. Ölçüm yöntemi ve sorumlusu yıllık planda eğitim bazında yazılır; ölçüm sonuçları etkinlik raporuna, sağlayıcı değerlendirmesine ve bir sonraki plana girer.

7.6 Eğitim sağlayıcıları, iç eğitmenler ve kayıtlar

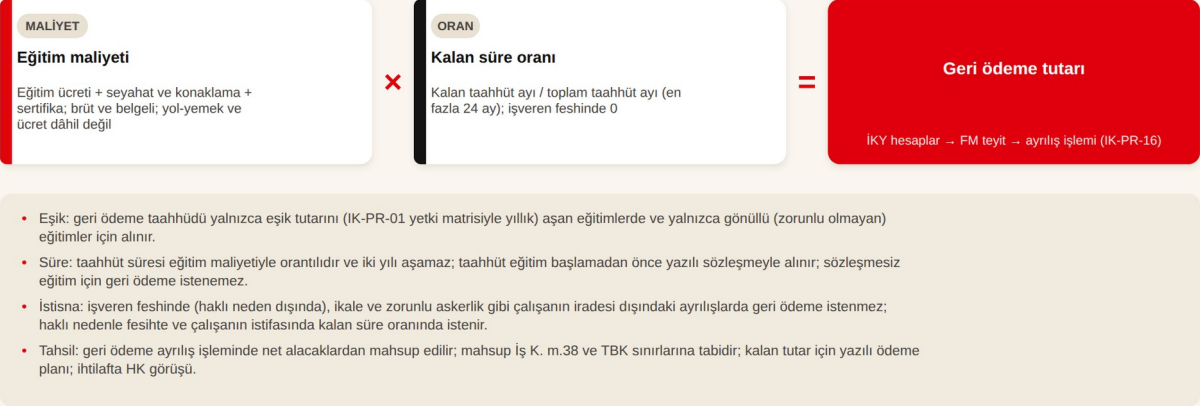
İç eğitmen önceliklidir: belirli bir konuda eğitim vermeye yetkilendirilen çalışan eğiticinin eğitimini tamamlar, iç eğitmen listesinde yer alır ve eğitim katkısı performans değerlendirmesine yansır. Dış sağlayıcılar IK-PR-03'e göre seçilir; seçim ölçütleri eğitmen yetkinlik belgesi, referans, önceki etkinlik puanı ve maliyettir; sözleşme, katılım ve değerlendirme kayıtlarının teslimini, kişisel verinin korunmasını (IK-PL-03) ve etik taahhüdü (IK-PL-04) içerir. İSG eğitimleri yalnızca mevzuatın yetkilendirdiği kişi ve kurumlarca verilir.

Eğitim kayıtları katılım listesi, içerik, süre, eğitmen, değerlendirme ve belge bilgisini içerir; kayıt sahibi sistem İK bilgi sistemidir; İSG eğitim kayıtları on beş yıl, diğer eğitim kayıtları iş ilişkisi süresince ve sonrasında saklama tablosuna göre saklanır. Kayıtlar denetime (iş müfettişi, KVKK, müşteri, iç denetim) hazır tutulur ve teşvik başvurularının (İŞKUR, MYK) dayanağıdır. Eğitim saatleri puantaja çalışma süresi olarak işlenir (IK-PR-09).

7.7 Geri ödeme taahhüdü

Ger i Ödeme Taahhüdü Hesabı

Eşik üstü eğitimlerde · kalan taahhüt süresiyle orantılı · yazılı sözleşme · işveren feshinde geri ödeme yok



İK-PL-07 · v1.0 · Geri ödeme

Şekil 16 Geri ödeme taahhüdü hesabı — maliyet, kalan süre oranı ve kurallar

Eşik tutarını aşan gönüllü eğitimlerde (dış sertifika programları, yüksek lisans desteği, yurt dışı eğitim) eğitim başlamadan önce yazılı geri ödeme taahhüdü sözleşmesi alınır; eşik İK-PR-01 yetki matrisiyle yılda bir belirlenir. Taahhüt süresi eğitim maliyetiyle orantılıdır ve iki yılı aşamaz; geri ödeme tutarı belgeli eğitim maliyetinin kalan süre oranıyla çarpımıdır. İşveren feshinde (haklı neden dışında), ikalede ve çalışanın iradesi dışındaki ayrılışlarda geri ödeme istenmez; istifada ve haklı nedenle fesihte kalan süre oranında istenir ve ayrılış işleminde (İK-PR-16) yasal sınırlar içinde mahsup edilir. Zorunlu eğitimler için taahhüt alınmaz; sözleşmesiz eğitim için geri ödeme istenemez.

7.8 Yıllık takvim, kontrol noktaları ve göstergeler

Yıllık Eğitim ve Gelişim Takvimi

Ay bazında sabit olaylar · sorumlu · kırmızı = Genel Müdür onayı

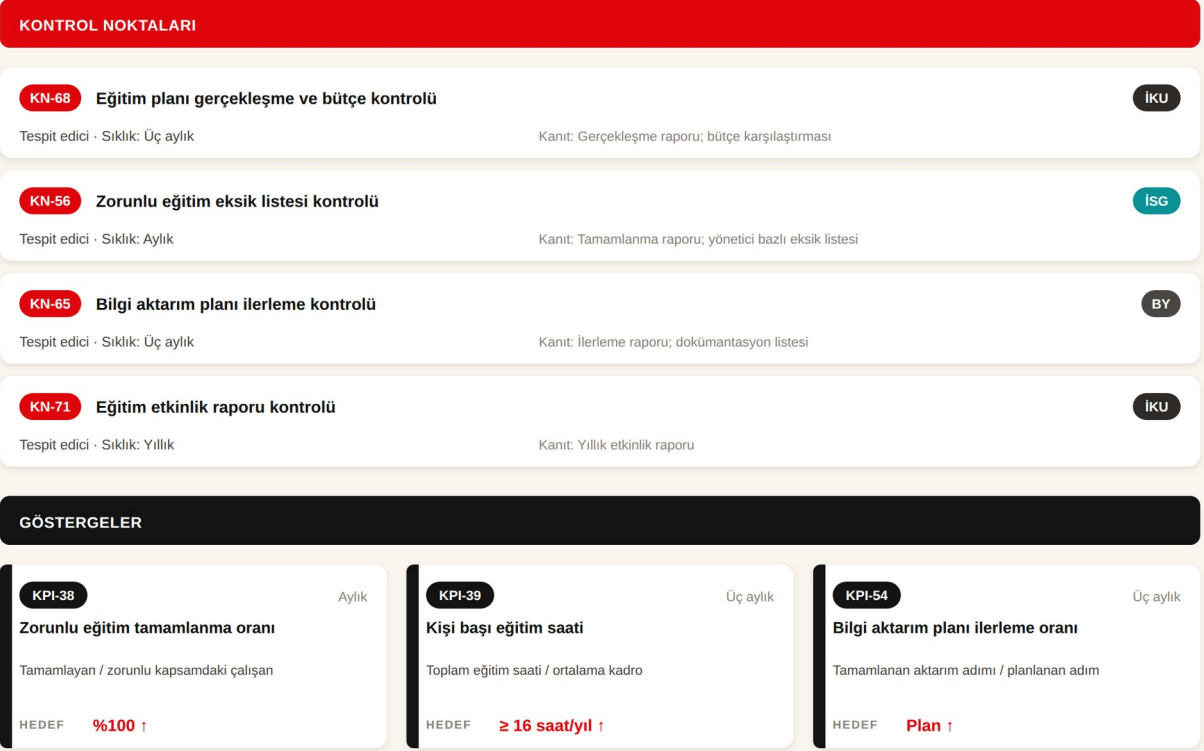
Oca	Yıllık eğitim planının yayımı ve çeyreklik takvim; zorunlu eğitim matrisinin yıl versiyonu; iç eğitimci listesinin teyidi	İKY · İKU · İSG
Şub	Yeni yönetici temel programı (Z8); performans sonuçlarından gelen gelişim ihtiyaçlarının plana işlenmesi (IK-PL-06)	İKY · BY
Mar	Birinci çeyrek gerçekleştirme ve bütçe raporu (KN-68); zorunlu eğitim eksik listesi (KN-56); aktarım planı ilerlemesi (KN-65)	İKU · FM · BY
Nis	Teknik ve zanaat eğitimleri yoğun dönemi; usta-çırak eşleştirmelerinin yıllık gözden geçirilmesi	BY · İKY
May	Etik ve davranış kuralları eğitimi (Z4, IK-PL-04 tebliği ile); davranış düzeyi ölçümleri (60–90 gün)	İKY · BY
Haz	İkinci çeyrek gerçekleştirme raporu; yarıyıl bütçe revizyonu ihtiyacı; sağlayıcı ara değerlendirmesi	İKU · FM · İKY
Tem	Yangın ve acil durum tatbikatı (Z6); operatör belgesi yenileme kontrolü (Z5); yaz dönemi stajyer oryantasyonu	İSG · İKU
Ağu	KVKK ve bilgi güvenliği farkındalık eğitimi (Z3, IK-PL-03); İK ve BT ileri düzey modülü	İKY · BT
Eyl	Üçüncü çeyrek gerçekleştirme raporu; sonuç düzeyi ölçümleri (6–12 ay); geri ödeme taahhütlerinin kontrolü	İKU · FM
Eki	Yıllık etkinlik raporu (KN-71); ihtiyaç analizi başlangıcı; yetkinlik açığı ve yetenek haritası girdisi	İKY · İKU · BY
Kas	İhtiyaç analizi tamamlanması; birim ihtiyaç listeleri; sağlayıcı değerlendirme ve ön seçim; bütçe taslağı	İKY · BY · FM
Ara	Yıllık eğitim planı ve bütçesinin GM onayı; politika yıllık gözden geçirmesi; YK bilgilendirmesi	GM · İKY · FM

IK-PL-07 · v1.0 · Takvim

Şekil 17 Yıllık eğitim ve gelişim takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular

Güvence Haritası

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



İK-PL-07 · v1.0 · Güvence

Şekil 18 Güvence haritası — dört kontrol noktası ve üç gösterge

Takvim, tek yıllık İK takviminin (IL-X-08) eğitim katmanıdır ve performans, etik ve KVKK takvimleriyle 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. Zorunlu eğitim tamamlanma oranı %100, kişi başı eğitim saati yılda en az on altı saat hedeflidir; hedefin tutturulamaması gözden geçirme tetikleyicisidir ve yönetici bazında raporlanır.

8 İstisna ve sapma

Eğitim ve gelişim ilkelerinden istisna yoktur. Bu bölümdeki istisna, plan ve bütçe dışı eğitime, eğitim takviminin değiştirilmesine, zorunlu eğitimin yasal sınır içinde ertelenmesine ve geri ödeme taahhüdü koşullarının uyarlanmasına ilişkindir. İstisna üç kademede düzenlenir; kademe, sapmanın derinliğine ve mali etkisine göre belirlenir; her istisna yazılı ve kayıtlıdır.

İstisna Merdiveni

Eğitim ilkelerinden istisna yoktur - istisna plan ve bütçe dışı eğitim, zorunlu eğitim ertelenmesi ve geri ödeme koşullarıyla sınırlıdır - yazılı olmayan istisna yoktur

KADEME 3 YK	KAPSAM Eğitim bütçesinin yapısal değişikliği; geri ödeme politikasının veya 70-20-10 modelinin değişmesi; kritik zanaat aktarımı için dış kaynak kararı AZAMİ SÜRE Süresiz değil — karar / revizyon KAYIT YK kararı; politika revizyonu
KADEME 2 GM	KAPSAM Bütçe üstü veya plan dışı yüksek maliyetli eğitim; geri ödeme taahhüdü koşullarının uyarlanması (süre, oran); zorunlu eğitimin yasal sınır içinde ertelenmesi (üretim zorunluluğu); dış program bursu AZAMİ SÜRE 12 ay KAYIT İstisna kaydı; FM ve HK görüşü; gerekçe ve bitiş tarihi; YK'ya yıllık bütçe raporunda
KADEME 1 İKY	KAPSAM Plan dışı ancak bütçe içi eğitim (eşik altı); eğitim takviminin değiştirilmesi; iç eğitmen yerine dış sağlayıcı kullanımı; ölçüm düzeyinin gerekçeli düşürülmesi AZAMİ SÜRE 30 gün KAYIT İstisna kaydı; çeyreklik raporda plan dışı olarak gösterilir

IK-PL-07 · v1.0 · İstisna

Şekil 19 İstisna merdiveni — üç kademe: makam, kapsam, süre ve kayıt

- Eğitim ilkelerinden (Ö-01...Ö-10) hiçbir makam istisna veremez; zorunlu eğitimi tamamlanmamış çalışanın tehlikeli işe başlatılması istisna konusu değildir.
- Yazılı olmayan istisna yoktur; plan dışı eğitim yazılı gerekçe ve onay olmadan bütçeden karşılanmaz ve kaydı etkinlik raporuna 'plan dışı' olarak girer.
- Zorunlu eğitim ertelenmesi yalnızca mevzuatın izin verdiği süre içinde, telafi edici tedbirle ve İSG görüşüyle mümkündür; yasal periyodu aşan erteleme yapılamaz.
- Geri ödeme taahhüdü koşulları çalışan aleyhine uyarlanamaz; süre iki yılı, oran kalan süre oranını aşamaz.
- Açık istisnalar çeyreklik gerçekleşme raporunun ve yıllık etkinlik raporunun sabit bölümüdür.

HÜKÜM

Zorunlu eğitimini tamamlamamış çalışanın tehlikeli işe, ekipmana veya kişisel veri erişimine başlatılması hiçbir gerekçeyle istisna konusu yapılamaz. Zorunlu eğitim ertelenmesi yalnızca mevzuatın izin verdiği periyot içinde, telafi edici tedbirle ve İş Sağlığı ve Güvenliği görüşüyle mümkündür.

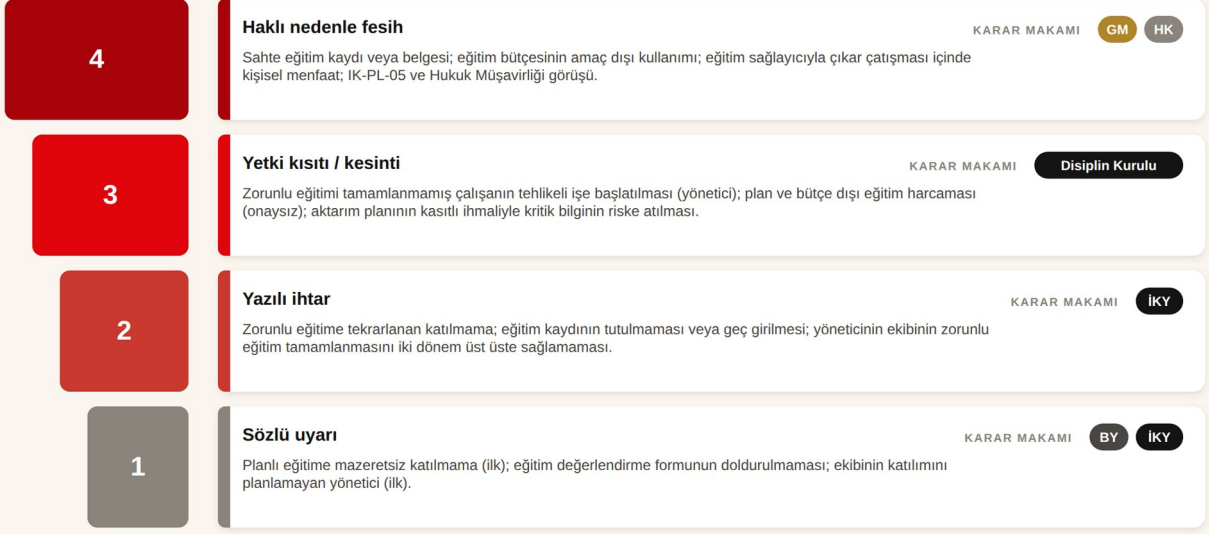
İstisna kaydı İK Yöneticisi tarafından tutulur; plan dışı eğitimler çeyreklik gerçekleşme raporunda ayrı gösterilir; geri ödeme koşullarına ilişkin uyarlamalar Hukuk Müşavirliği görüşüyle yapılır ve çalışan aleyhine olamaz. Açık istisnalar yıllık etkinlik raporunda Genel Müdüre ve bütçe bağlamında Yönetim Kuruluna sunulur.

9 İhlal ve yaptırım

İhlal, politika hükmüne tanımlı bir istisna onayı bulunmaksızın aykırı davranılmasıdır. İhlalin incelenmesi, savunmanın alınması ve yaptırım kararı IK-PL-05 Disiplin Politikası ve IK-PR-15'e göre yürütülür; bu bölüm eğitim ve gelişim alanına özgü ihlal türlerini kademelere bağlar. Yaptırım orantılıdır ve savunma alınmadan uygulanmaz; eğitim sağlayıcıları için sözleşme yaptırımları IK-PR-03'e göre uygulanır.

Yaptırım Merdiveni ve Bildirim Kanalı

Dört kademe · orantılılık · savunma alınmadan yaptırım uygulanmaz · sahte eğitim kaydı ve zorunlu eğitimsiz tehlikeli iş ağır ihlaldir



BİLDİRİM KANALI VE KORUMA

KANAL

Eğitim erişimine ilişkin şikâyet: yönetici veya İK Yöneticisi (IK-PL-05 şikâyet kanalı); sahte kayıt ve bütçe suistimali: etik hattı (IK-PL-04).

KORUMA

Eğitim eksikliği veya güvenlik açığını bildiren çalışan misillemeye karşı korunur; zorunlu eğitim almadan tehlikeli işi reddetmek ihlal değildir (6331 m.13).

SÜRE

Şikâyet çözümü 15 iş günü; zorunlu eğitim eksik listesi aylık; erteleme kararı yasal periyot içinde.

KAYIT

Eğitim kayıtları (katılım, içerik, süre, eğitmen, değerlendirme, belge): İSG eğitimleri 15 yıl, diğer eğitimler iş ilişkisi + 10 yıl (IK-PL-03 saklama tablosu).

IK-PL-07 · v1.0 · Yaptırım

Şekil 20 Yaptırım merdiveni ve bildirim kanalı — dört kademe, karar makamı ve koruma esasları

Zorunlu eğitimi tamamlanmamış çalışanın tehlikeli işe başlatılması yöneticinin ağır ihlalidir ve kaza hâlinde yöneticinin sorumluluğu ayrıca değerlendirilir. Sahte eğitim kaydı veya belgesi düzenlenmesi, eğitim bütçesinin amaç dışı kullanımı ve eğitim sağlayıcıyla çıkar çatışması içinde kişisel menfaat sağlanması her koşulda ağır ihlaldir ve Hukuk Müşavirliği görüşüyle haklı nedenle fesih kademesinde değerlendirilir; suç teşkil eden fiillerde suç duyurusu değerlendirilir.

HÜKÜM

Zorunlu eğitim eksikliğini veya güvenlik açığını bildiren çalışan misillemeye karşı korunur; zorunlu eğitimi almadan tehlikeli işi yapmayı reddetmek ihlal değildir ve çalışanın kanunî hakkıdır (6331 sayılı Kanun m.13).

Eğitim kayıtları kişisel veridir; görev gereği erişimle sınırlı tutulur ve IK-PL-03 saklama tablosuna göre saklanır. Yıllık etkinlik raporunda ihlal istatistiği kişi bilgisi olmaksızın tür ve kademe bazında sunulur.

10 Gözden geçirme

Gözden Geçirme ve Revizyon Döngüsü

Aralık: yıllık plan ve bütçeyle birlikte gözden geçirme · Ekim–Kasım: ihtiyaç analizi · altı tetikleyici



IK-PL-07 · v1.0 · Gözden geçirme

Şekil 21 Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler

Politika, her yılın Aralık ayında yıllık eğitim planı ve bütçesiyle birlikte İK Yöneticisi tarafından gözden geçirilir; Ekim–Kasım ihtiyaç analizi ve etkinlik raporu gözden geçirmenin girdisidir; İş Sağlığı ve Güvenliği zorunlu eğitim mevzuatını, Finans ve Muhasebe bütçe etkisini, Hukuk Müşavirliği taahhüt hükümlerini değerlendirir; revizyon ihtiyacı Genel Müdüre sunulur. Gözden geçirme, değişiklik gerekmesi dahi tutanakla kayda geçer. Aşağıdaki tetikleyicilerden herhangi biri plansız gözden geçirme başlatır:

- Mevzuat değişikliği: İSG eğitim yönetmeliği, tehlike sınıfı, meslekî yeterlilik veya teşvik mevzuatında değişiklik;
- Tehlike sınıfı veya faaliyet değişikliği: yeni tesis, yeni ekipman, yeni kimyasal veya üretim hattı;
- Denetim bulgusu: iş müfettişi, KVKK, iç denetim veya müşteri denetiminde eğitim kaydı veya tamamlanma bulgusu;
- Gösterge sapması: zorunlu eğitim tamamlanmanın %100 altında iki dönem kalması; kişi başı eğitim saatinin hedefin altında kalması; aktarım planı gecikmesi;
- Etkinlik sonucu: yıllık etkinlik raporunda davranış veya sonuç düzeyinde etkisiz bulunan eğitim türü veya sağlayıcı;
- Kritik zanaat kaybı: aktarım tamamlanmadan ustanın ayrılması veya kritik rol listesinde değişiklik.

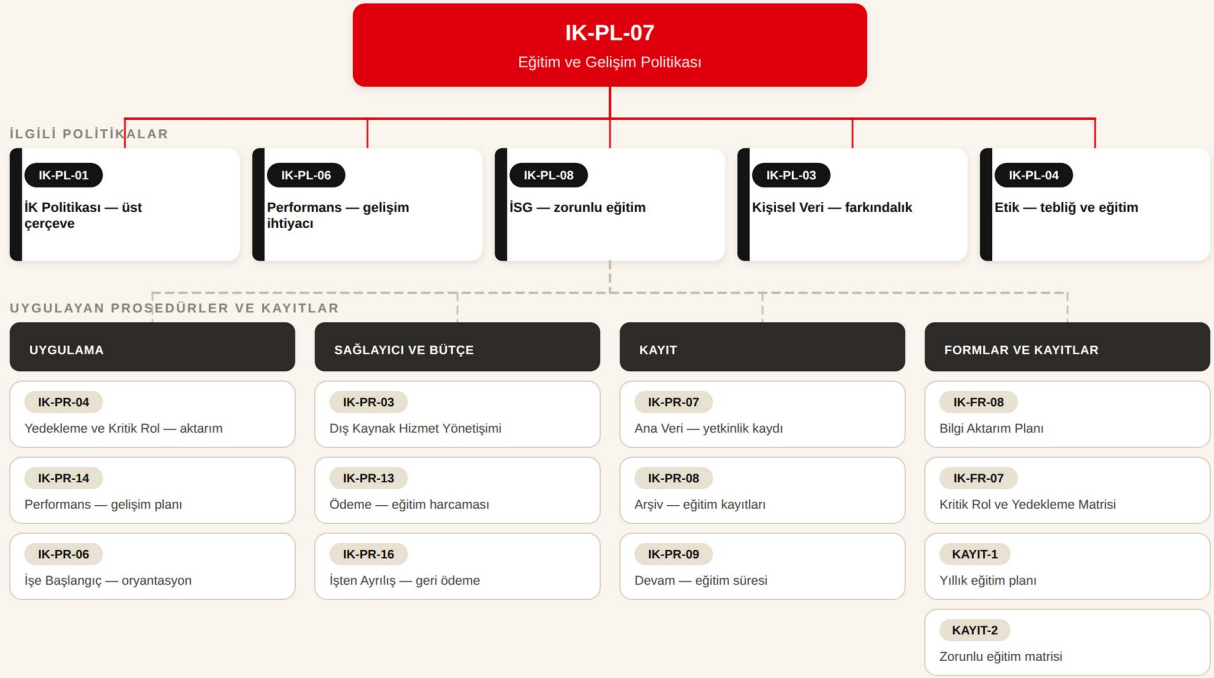
Zorunlu eğitim matrisinin ve eşik tutarının yıllık güncellenmesi politika revizyonu değildir; bunlar matris ve yetki matrisi sürümleriyle kayda geçer. Eğitim ilkelerinin, 70-20-10 modelinin, geri ödeme kurallarının veya karar yetkilerinin değişmesi yapısal revizyondur (v2.0); metin düzeltilmesi ve hüküm eklemesi küçük revizyondur (v1.x). Her revizyon IK-PL-01 Bölüm 7.2'deki yaşam döngüsünden geçer ve yeni yıl planıyla birlikte tebliğ edilir; mevzuat kaynaklı revizyonlar 60 gün içinde tamamlanır.

11 İlgili belgeler

Bu politika IK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası'nın üst çerçevesine tabidir; IK-PL-06 gelişim ihtiyacının performans sonucundan türetilmesini, IK-PL-08 İSG eğitimlerinin teknik içeriğini, IK-PL-03 ve IK-PL-04 farkındalık ve etik eğitimlerinin tebliğ başını düzenler; IK-PR-04 kritik rol listesini ve aktarım planı formunu, IK-PR-03 eğitim sağlayıcılarını, IK-PR-06 oryantasyonu, IK-PR-16 geri ödeme mahsubunu yürütür. Yıllık eğitim planı ve zorunlu eğitim matrisi bu politikanın uygulama belgeleridir ve politikayla birlikte yayımlanır; IK-FR-08 Bilgi Aktarım Planı IK-PR-04 ile sürümlenir.

Belge Ağı

Üst çerçeve IK-PL-01 · ilgili politikalar · uygulayan prosedürler ve kayıtlar · çelişkide üst kademe uygulanır



IK-PL-07 · v1.0 · Belge ağı

Şekil 22 Belge ağı — üst çerçeve, ilgili politikalar, uygulayan prosedürler, formlar ve kayıtlar

Belgeler arasında çelişki hâlinde üst kademe belge uygulanır; bu politika ile IK-PL-08 arasında İSG eğitimlerinin içeriğine ilişkin çelişkide IK-PL-08, planlama ve kayıt disiplinine ilişkin çelişkide bu politika uygulanır ve çelişki bir sonraki gözden geçirmede giderilir. Zorunlu eğitim matrisi ve yıllık plan kendi sürüm düzenine tabidir.

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 eğitim bütçesi ve kritik zanaat riski bağlamında bilgilendirilir. Politika tüm çalışanlara ve yöneticilere 30 gün içinde yıllık plan ve zorunlu eğitim matrisiyle birlikte tebliğ edilir; tebliğ imza veya elektronik onayla kaydedilir.

Onay Yolu

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



İK-PL-07 · v1.0 · Onay yolu

Şekil 23 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		Finans ve Muhasebe Yöneticisi		
Kontrol eden		İş Güvenliği Uzmanı		
Kontrol eden		Hukuk Müşaviri		
Onaylayan		Genel Müdür		