



İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKA VE PROSEDÜR SETİ

İK-PR-14

Performans Yönetimi Döngüsü Prosedürü

Hedef kaskadı ve hedef kartı, sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme, öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi, kalibrasyon ve sonuç paylaşımı, yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu, düşük performans yönetimi

PROSEDÜR · 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.04 · I.05

DOTEKS

Bu belge şirket içi kullanım içindir; tüm yöneticilere ve çalışanlara tebliğ edilir. Bireysel hedef kartları, değerlendirme sonuçları, kalibrasyon tutanakları ve gelişim planları kişisel veridir; görev gereği erişimle sınırlı tutulur ve İK-PL-03'e tabidir.

BELGE KONTROL BİLGİLERİ

Belge Kimliği

Kod · sürüm · sahiplik · kapsam · gözden geçirme döngüsü

BELGE KODU İK-PR-14	BELGE TÜRÜ PROSEDÜR	SÜRÜM · DURUM v1.0 · TASLAK — Genel Müdür onayına sunulacak sürüm
BELGE SAHİBİ İK Yöneticisi (İK Y)	HAZIRLAYAN İK Yöneticisi	KONTROL EDEN Hukuk Müşavirliği · Bölüm Yöneticileri (temsilci) · Finans ve Muhasebe (ücret çerçevesi)
ONAY MAKAMI Genel Müdür	GİZLİLİK SINIFI DAHİLİ	YÜRÜRLÜK TARİHİ [GM onay tarihi]
KAPSANAN ALT SÜREÇLER I.01 · I.02 · I.03 · I.04 · I.05	İLGİLİ BELGELER İK-PL-01 · İK-PL-02 · İK-PL-03 · İK-PL-05 · İK-PL-06 · İK-PL-07 · İK-PR-02 · İK-PR-04 · İK-PR-06 · İK-PR-15 · İK-PR-16	EKLER Şekil 1–26 · İK-FR-36 Hedef Kartı · İK-FR-37 Performans Gelişim Planı

GÖZDEN GEÇİRME DÖNGÜSÜ

Yıllık — her yılın Şubat ayında kalibrasyon sonuçları, dağılım raporu ve itiraz kayıtlarıyla; Mart ayında Genel Müdür onayı; mevzuat, organizasyon, ücret politikası veya performans sistemi değişikliğinde derhal

İK-PR-14 · 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 ve referanslar
- 4 Tanımlar ve kısaltmalar
- 5 Roller ve sorumluluklar
- 6 Süreç akışı
 - 6.1 Hedef kaskadı ve hedef kartı (I.01)
 - 6.2 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme (I.02)
 - 6.3 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi (I.03)
 - 6.4 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz (I.03)
 - 6.5 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu (I.04)
 - 6.6 Düşük performans yönetimi (I.05)
- 7 Kontrol noktaları kaydı
- 8 Sistem ve kayıt ortamları
- 9 Performans göstergeleri
- 10 Kayıtlar ve saklama süreleri
- 11 İstisna, sapma ve acil durum yönetimi
- 12 Eğitim ve yetkinlik gereksinimleri
- 13 Gözden geçirme ve revizyon
- 14 Ekler

Şekiller

- Şekil 1 Kapsam haritası — kapsam içi alanlar ve kapsam dışı konuların düzenleyen belgeleri
- Şekil 2 Dayanak sütunları — mevzuat, standart ve çerçeve, kurumsal belgeler
- Şekil 3 Terim kartları — tanımlar ve kısaltmalar
- Şekil 4 Rol kartları ve asgari görev ayrılığı zinciri
- Şekil 5 RACI matrisi — hedef kaskadı, geri bildirim ve ara değerlendirme, değerlendirme, kalibrasyon ve sonuç, yetkinlik ve yetenek haritası, düşük performans, sonuçların aktarımı
- Şekil 6 Yıllık performans döngüsü — Ocak hedef kaskadından Şubat sonuç paylaşımına dokuz durak
- Şekil 7 6.1 Hedef kaskadı ve hedef kartı — adım şeridi
- Şekil 8 6.2 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme — adım şeridi
- Şekil 9 6.3 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi — adım şeridi

- Şekil 10** 6.4 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz — adım şeridi
- Şekil 11** 6.5 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu — adım şeridi
- Şekil 12** Yetenek haritası — kalibre performans ve potansiyel eksenlerinde dokuz kutu ve karar sonuçları
- Şekil 13** 6.6 Düşük performans yönetimi — adım şeridi
- Şekil 14** Kulvarlı akış şeması, Bölüm A — 6.1 hedef kaskadı ve kart, 6.2 geri bildirim ve ara değerlendirme, 6.3 öz ve yönetici değerlendirmesi
- Şekil 15** Kulvarlı akış şeması, Bölüm B — 6.4 kalibrasyon ve sonuç, 6.5 yetkinlik ve yetenek haritası, 6.6 düşük performans
- Şekil 16** Yıllık performans takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular
- Şekil 17** Kontrol noktası haritası — doğrudan ve bağlı kontroller; tür, sıklık ve kanıt
- Şekil 18** Kayıt sahibi ortam haritası — kayıt, ortam, kopya ve erişim
- Şekil 19** Gösterge kartları — hedef ve yön
- Şekil 20** Saklama süresi çizelgesi — kayıt bazında süre ve sorumlu
- Şekil 21** İstisna, sapma ve acil durum kuralları — beş durum ve uygulanacak kural
- Şekil 22** Yetkinlik ve eğitim yolu — rol bazında gereksinim, kanıt ve yenileme
- Şekil 23** Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler
- Şekil 24** Ek haritası — formlar ve şemalar ile kullanıldıkları adımlar

1 Amaç

Bu prosedür, İK-PL-06 Performans Yönetimi Politikası'nda tanımlanan ilkelerin, D1–D4 ölçeğinin ve dağılım rehberinin yıllık döngüde nasıl işletileceğini adım, sorumlu, süre, kayıt ve kontrol düzeyinde tanımlar: şirket ve birim hedeflerinin bireysel hedef kartlarına kaskadı ve 30 gün içinde onayı; çeyreklik yapılandırılmış geri bildirim ve Temmuz ara değerlendirmesi; öz değerlendirme, ölçüm kaynağından doğrulanan yönetici değerlendirmesi ve sonuç–davranış matrisi; Genel Müdür başkanlığında kalibrasyon, tutanak, dağılım raporu, sonuç paylaşımı ve itiraz; sonuçların ücret, gelişim, kariyer ve yedekleme kararlarına tek kaynaktan aktarımı; yetkinlik sözlüğü, yetenek haritası ve kariyer yolları; düşük performansın yazılı gelişim planıyla yönetimi ve fesih engeli. Amaç, her çalışanın ölçülebilir hedeflerle, tutarlı bir ölçekte, belgeli ve adil biçimde değerlendirilmesini ve performans kararlarının hukuken savunulabilir olmasını güvence altına almaktır.

Prosedür, İK-PL-06'dan ilke, ölçek, matris ve dağılım rehberini; İK-PL-02'den merit matrisi ve prim katsayısı başını; İK-PR-02'den görev tanımlarını; İK-PR-06'dan işe giriş ve deneme süresi kayıtlarını alır. Davranış ihlalleri ve savunma usulü İK-PL-05 ve İK-PR-15'e, fesih işlemi İK-PR-16'ya, yedekleme planı İK-PR-04'e, eğitim planı İK-PL-07'ye devredilir.

Prosedür, İK-OD Best Practice Evreni'nin I ailesi (Performans ve Yetenek) altındaki I.01–I.05 alt süreçlerini uçtan uca kapsar; IL-I01-1'den IL-I05-2'ye kadar ilkeleri, KN-53, KN-69, KN-54, KN-70 ve KN-55 kontrol noktalarını ve KPI-36, KPI-37 ile KPI-53 göstergelerini işletir; KN-57 (İK-PR-15) ve KN-59 (İK-PR-16) bağlı kontrol olarak izlenir. Ara değerlendirme kapsama oranı, sonuç itiraz oranı ve kariyer görüşmesi tamamlanma oranı prosedür işletim göstergesi olarak tanımlanmış ve 'Evren setine ek' olarak işaretlenmiştir. Prosedürün onay makamı Genel Müdürdür; hazırlayan ve sahibi İK Yöneticisi, kontrol edenler Hukuk Müşavirliği, Bölüm Yöneticileri temsilcisi ve Finans ve Muhasebe Yöneticisidir.

2 Kapsam

Bu prosedür, Şirketin tüm işyerlerinde iş sözleşmesiyle çalışan tüm çalışanlar (beyaz ve mavi yaka; deneme süresini tamamlamış belirsiz süreli çalışanlar; belirli süreli sözleşmelerde sözleşme süresiyle sınırlı) için bağlayıcıdır; Yönetim Kurulu şirket hedefleri ve üst yönetim kartları yönünden, Genel Müdür, Bölüm Yöneticileri, İK, Finans ve Muhasebe ve Hukuk Müşavirliği tanımlı rolleriyle prosedüre tabidir. Prosedür aşağıdaki unsurları kapsar:

- Şirket ve birim hedeflerinin bireysel hedef kartlarına kaskadı; hedef kartının dönem başını izleyen 30 gün içinde onayı ve kapsama takibi (İK-FR-36, KN-53);
- Çeyreklik yapılandırılmış geri bildirim görüşmeleri ve Temmuz ara değerlendirmesi; hedef revizyonunun tek meşru anı (KN-69);
- Öz değerlendirme, yönetici değerlendirmesi, sonuç–davranış matrisi ve ölçüm kaynağından doğrulama;
- Genel Müdür başkanlığında yöneticiler arası kalibrasyon, dağılım rehberi, tutanak, sonuç paylaşımı, imza ve itiraz (KN-54);
- Sonuçların ücret artışı, prim katsayısı, gelişim, kariyer ve yedekleme kararlarına tek kaynaktan aktarımı (İK-PL-02, İK-PR-04);
- Yetkinlik sözlüğü, yetenek haritası (performans × potansiyel) ve kariyer yollarının yıllık güncellenmesi ve duyurulması (KN-70);
- Düşük performansın yazılı gelişim planıyla (İK-FR-37, en az 60 gün, 15 günlük ara kontroller) yönetimi ve plan sonu kararı; fesih engeli (KN-55).

Kapsam Haritası

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

KAPSAM İÇİ	KAPSAM DIŞI → DÜZENLEYEN BELGE
1 Şirket ve birim hedeflerinin bireysel hedef kartlarına kaskadı; hedef kartının dönem başını izleyen 30 gün içinde onayı ve kapsama takibi (IK-FR-36, KN-53)	Performans yönetiminin amaç, ilke, ölçek ve dağılım rehberi çerçevesi IK-PL-06 Performans Yönetimi Politikası
2 Çeyreklik yapılandırılmış geri bildirim görüşmeleri ve Temmuz ara değerlendirmesi; hedef revizyonunun tek meşru anı (KN-69)	Ücret artışı, merit matrisi ve prim bireysel katsayısının hesaplanması IK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası
3 Öz değerlendirme, yönetici değerlendirmesi, sonuç-davranış matrisi ve ölçüm kaynağından doğrulama	Davranış ihlalleri, disiplin soruşturması ve kademeli yaptırım IK-PL-05 · IK-PR-15
4 Genel Müdür başkanlığında yöneticiler arası kalibrasyon, dağılım rehberi, tutanak, sonuç paylaşımı, imza ve itiraz (KN-54)	Performansa dayalı fesih işlemi, savunma ve fesih bildirimi IK-PR-16 İşten Ayrılış Prosedürü
5 Sonuçların ücret artışı, prim katsayısı, gelişim, kariyer ve yedekleme kararlarına tek kaynaktan aktarımı (IK-PL-02, IK-PR-04)	Yedekleme planı ve kritik rol yönetimi IK-PR-04 Yedekleme ve Kritik Rol Yönetimi Prosedürü
6 Yetkinlik sözlüğü, yetenek haritası (performans × potansiyel) ve kariyer yollarının yıllık güncellenmesi ve duyurulması (KN-70)	Eğitim ihtiyaç analizi, yıllık eğitim planı ve etkinlik ölçümü IK-PL-07 Eğitim ve Gelişim Politikası
7 Düşük performansın yazılı gelişim planıyla (IK-FR-37, en az 60 gün, 15 günlük ara kontroller) yönetimi ve plan sonu kararı; fesih engeli (KN-55)	Deneme süresi değerlendirmesi ve oryantasyon IK-PR-06 İşe Alıştırma ve Deneme Süresi Prosedürü

IK-PR-14 · v1.0 · Kapsam

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

Kapsam dışı bırakılan konular ilgili belgelerde düzenlenir; bu prosedür ilke ve ölçeği IK-PL-06'dan, ücret bağıntı IK-PL-02'den hazır alır ve disiplin, fesih, yedekleme ve eğitim işlemlerini ilgili prosedürlere devreder. Deneme süresindeki çalışan IK-PR-06 değerlendirmesine tabidir ve deneme süresi sonunda hedef kartı 30 gün kuralıyla açılır; stajyer ve geçici çalışanlar için bu döngü uygulanmaz, dönem sonu değerlendirme notu staj veya hizmet sözleşmesine göre verilir.

3 Dayanak ve referanslar

Prosedür, İş Kanunu'nun yetersizlikten fesihte geçerli neden, savunma alma ve objektif ölçüt koşulları ile bu koşulları somutlaştıran Yargıtay içtihadı; eşit işlem ve ayrımcılık yasağı hükümleri; kişisel verilerin amaçla sınırlı işlenmesi kuralları üzerine kurulur. ISO 30414 insan sermayesi göstergeleri, hedeflerle yönetim ve SMART ölçütleri, CIPD performans yönetimi ve dokuz kutu yetenek gözden geçirme pratiği ile müşteri sosyal uyum standartları tasarım ölçüsüdür.

Dayanak Sütunları

Prosedürün üzerine kurulduğu mevzuat, standart ve kurumsal belge tabanı

MEVZUAT	STANDART VE ÇERÇEVE	KURUMSAL BELGELER
4857 sayılı İş Kanunu m.18, m.19, m.20; Yargıtay içtihatı (yetersizlikten feshi) Performansa dayalı feshin geçerli neden koşulları; savunma alma; objektif ölçüt, yazılı hedef ve gelişim fırsatı gerekliliği	ISO 30414:2018 — İnsan sermayesi raporlaması (verimlilik, liderlik) Kapsama, tamamlanma ve gelişim planı göstergeleri	IK-PL-06 Performans Yönetimi Politikası; IK-PL-02 Ücret ve Yan Haklar Politikası; IK-PL-01 İnsan Kaynakları Politikası Performans ilkeleri, D1–D4 ölçeği ve dağılım rehberi; merit matrisi ve prim katsayısı; üst çerçeve
4857 sayılı İş Kanunu m.5; 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu Değerlendirmede eşit işlem ve ayrımcılık yasağı; doğum, askerlik ve uzun süreli izinlerde aleyhe değerlendirme yasağı	MBO / OKR — Hedeflerle yönetim; SMART ölçütleri Hedef kaskadı; ölçüt, hedef değer ve ağırlık; hedef revizyon disiplini	IK-PL-05 · IK-PL-07 · IK-PR-02 · IK-PR-04 · IK-PR-15 · IK-PR-16 Disiplin; eğitim ve gelişim; görev tanımları ve norm kadro; yedekleme; savunma ve feshi usulü; ayrılış
6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu m.4, m.5, m.12 Performans verisinin amaçla sınırlı işlenmesi; erişim kısıtı; saklama süresi	CIPD Performance Management; 9-box talent review Sürekli geri bildirim; kalibrasyon pratiği; yetenek haritası	IK-OD Best Practice Evreni v1.2 — 02_ALT_SURECLER (I.01–I.05), 04_KONTROLLER (KN-53, KN-54, KN-55, KN-69, KN-70), 05_KPI Süreç, kontrol ve gösterge tanımlarının kaynağı
	Müşteri sosyal uyum standartları (BSCI, SMETA, WRAP) Adil değerlendirme; ayrımcılık yasağı; disiplin ve performans kararlarının belgelenmesi	

IK-PR-14 · v1.0 · Dayanak

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

Feshi geçerliliği, ayrımcılık yasağı veya kişisel veri kurallarına ilişkin mevzuat ya da içtihat değiştiğinde gelişim planı şablonu (IK-FR-37), itiraz usulü ve değerlendirme kayıt kuralları değişikliğin yürürlük tarihinden itibaren en geç 60 gün içinde güncellenir; Hukuk Müşavirliğinin yazılı görüşü geçici uygulama esasıdır. Toplu iş sözleşmesiyle belirlenen değerlendirme, itiraz ve işçi temsilcisi hükümleri sözleşme kapsamındaki çalışanlar için önceliklidir.

4 Tanımlar ve kısaltmalar

Bu prosedürde geçen terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılır; tanımlar IK-PL-06, IK-PL-02, IK-PL-07, IK-PR-04 ve IK-OD Best Practice Evreni sözlüğüyle uyumludur. Kırmızı işaretli terimler döngünün taşıyıcı kavramlarıdır. Rol kısaltmaları: YK Yönetim Kurulu · GM Genel Müdür · İKY İK Yöneticisi · İKU İK Uzmanı · BY Bölüm Yöneticisi · ÇLŞ Çalışan · HK Hukuk Müşavirliği · FM Finans ve Muhasebe · BT Bilgi Teknolojileri — rol arketipleri IK-OD Evreni 11_ROLLER sekmesindedir.

Terim Kartları

Tanımlar ve kısaltmalar — prosedürde kullanılan anlamıyla

Performans döngüsü

Hedef belirleme, sürekli geri bildirim, ara değerlendirme, öz değerlendirme, yönetici değerlendirmesi, kalibrasyon ve sonuç paylaşımından oluşan, takvim yılıyla çakışan yıllık süreç.

Hedef kaskadı

Şirket hedeflerinin birim, rol ve bireysel hedeflere kademeli türetilmesi; her bireysel hedef bir üst hedefe bağlıdır ve ölçüt, hedef değeri ile ağırlık taşıyıcı (İL-İ01-1).

Hedef kartı (İK-FR-36)

Çalışanın dönem hedeflerini, ölçütlerini, ağırlıklarını ve ölçüm kaynaklarını içeren; dönem başını izleyen 30 gün içinde yönetici ve çalışan tarafından onaylanan belge; kapsama hedefi %100'dür (KN-53).

Yapılandırılmış geri bildirim

Her çeyrek en az bir kez yapılan, davranış ve sonuç odaklı, kişilik yargısı içermeyen ve yazılı özetle kapatılan görüşme (İL-İ02-2).

Sonuç-davranış matrisi

Hedef sonucu (ne) ile davranış değerlendirmesinin (nasıl) keşifiminden genel değerlendirme düzeyini (D1-D4) veren, İK-PL-06'da tanımlı matris.

Ara değerlendirme

Temmuz ayında yapılan, kayıtlı ve kapsama oranı izlenen değerlendirme; hedef revizyonunun tek meşru anıdır ve düşük performans sinyalinin kayda geçtiği son fırsattır (KN-69).

Kalibrasyon

Genel Müdür başkanlığında yöneticilerin ön değerlendirmelerini ortak ölçekte tutarlı hâle getirdiği, tutanaklı toplantı; dağılım rehberinden sapma gerekeceğinden (KN-54).

Değerlendirme ölçeği (D1-D4)

D4 beklentinin üstünde · D3 beklentiyi karşılıyor · D2 kısmen karşılıyor · D1 karşılamıyor; dağılım rehberi D4 %10-20, D3 %60-70, D2 %10-20, D1 en fazla %5 (İK-PL-06).

Yetkinlik sözlüğü

Kurumsal, yönetsel ve teknik/zanaat yetkinliklerini seviye tanımlarıyla içeren ve her görev tanımına bağlanan sözlük (İL-İ04-1).

Sonuç paylaşımı ve itiraz

Kalibre sonucun çalışanla görüşmede gerekeceği paylaşılması, yazılı sonuç ve imza; çalışanın on iş günü içinde Genel Müdüre yazılı itiraz hakkı.

Kariyer yolu

Kademe içi ve kademeler arası ilerleme koşullarını, gerekli yetkinlik seviyelerini ve geçiş kurallarını gösteren, çalışanlara duyurulan tablo.

Yetenek haritası

Performans (D1-D4) ve potansiyel (sınırlı, orta, yüksek) eksenlerinde dokuz kutulu yıllık harita; yedekleme ve kariyer kararlarının girdisidir (KN-70).

Fesih engeli

Performansa dayalı fesih kararının gelişim planı tamamlanmadan, ara kontroller kayda geçmeden, savunma alınmadan ve Hukuk Müşavirliği yazılı görüşü olmadan verilememesi (KN-55).

Gelişim planı (İK-FR-37)

Beklentinin altındaki performans için hedef, destek, süre (en az 60 gün), ölçüt ve 15 günlük ara kontrol tarihlerini içeren; yönetici, çalışan ve İK Yöneticisi imzalı plan (İL-İ05-1).

İK-PR-14 · v1.0 · Tanımlar

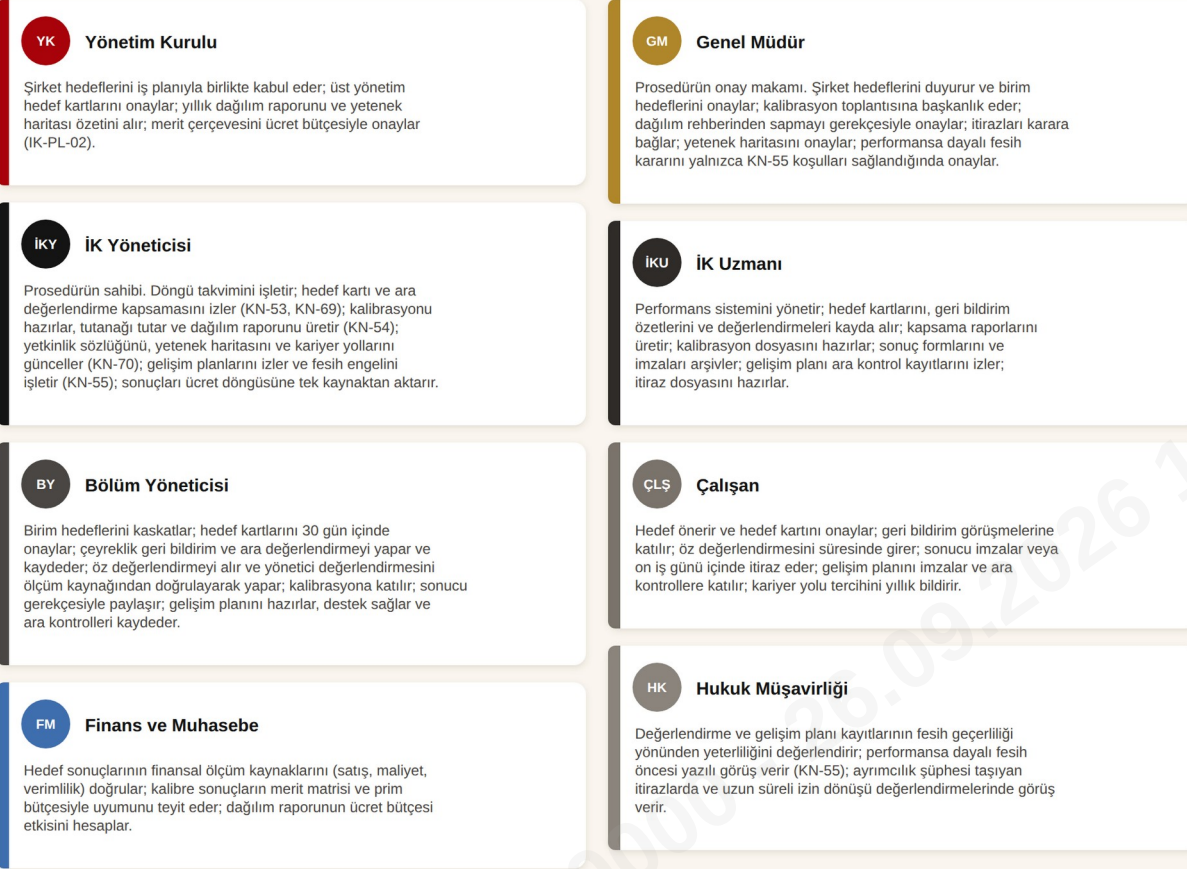
Şekil 5 Terim kartları — tanımlar ve kısaltmalar

5 Roller ve sorumluluklar

Performans döngüsünde yönetici performansı yönetir, İK süreci sahiplenir, çalışan döngünün öznesidir. Bölüm Yöneticisi hedef verir, geri bildirim yapar, değerlendirir ve gelişim planını yürütür; Genel Müdür kalibrasyona başkanlık eder, dağılım sapmasını ve itirazları karara bağlar, yetenek haritasını ve fesih engelinin koşullarını onaylar; İK Yöneticisi takvimi, kapsamayı, tutanağı, aktarımı ve fesih engelini işletir; Hukuk Müşavirliği fesih geçerliliği ve ayrımcılık yönünden görüş verir; Finans ve Muhasebe ölçüm kaynaklarını doğrular ve ücret bağını teyit eder; Yönetim Kurulu şirket hedeflerini kabul eder ve dağılım raporunu alır.

Rol Kartları ve Asgari Görev Ayrılığı

Her rolün sorumluluk alanı · alta ayrı kişilerde olması zorunlu işlevler zinciri



ASGARİ GÖREV AYRILIĞI — AYRI KİŞİLER



İK-PR-14 · v1.0 · Roller

Şekil 6 Rol kartları ve asgari görev ayrılığı zinciri

KURAL

Görev ayrılığı asgari kuralı: Değerlendiren (BY) ≠ kalibre eden (GM başkanlığında yöneticiler kurulu) ≠ tutanağı tutan ve sonuçları aktaran (İKY) ≠ itirazı karara bağlayan (GM); hiçbir yönetici kendi doğrudan raporlarının düzeyini kalibrasyon dışında tek başına kesinleştiremez; performans dayalı fesih kararı gelişim planını yürüten yöneticinin değil, Hukuk Müşavirliği görüşü ve Genel Müdür onayının ürünüdür; hiçbir rol kendi hedef kartını veya sonucunu onaylayamaz.

RACI Matrisi

A hesap veren · R sorumlu · C danışılan · I bilgilendirilen — her satırda tek A · kalibrasyon ve yetenek haritasında hesap veren Genel Müdür, hedef, geri bildirim ve düşük performans yönetiminde İK Yöneticisidir; yönetici performansı yönetir, çalışan döngünün özn esidir

	YK	GM	İKY	İKU	BY	ÇLŞ	HK
I.01 Hedef kaskadı ve hedef kartı	I	C	A	R	R	C	
I.02 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme			A	R	R	C	
I.03 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi		I	A	R	R	R	
I.03 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz	I	A	R	R	R	I	C
I.04 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu	I	A	R	R	C	I	
I.05 Düşük performans yönetimi ve gelişim planı		I	A	R	R	C	C
— Sonuçların ücret, gelişim ve yedekleme kararlarına aktarımı	I	C	A	R	I		

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

İK-PR-14 · v1.0 · RACI

Şekil 7 RACI matrisi — hedef kaskadı, geri bildirim ve ara değerlendirme, değerlendirme, kalibrasyon ve sonuç, yetkinlik ve yetenek haritası, düşük performans, sonuçların aktarımı

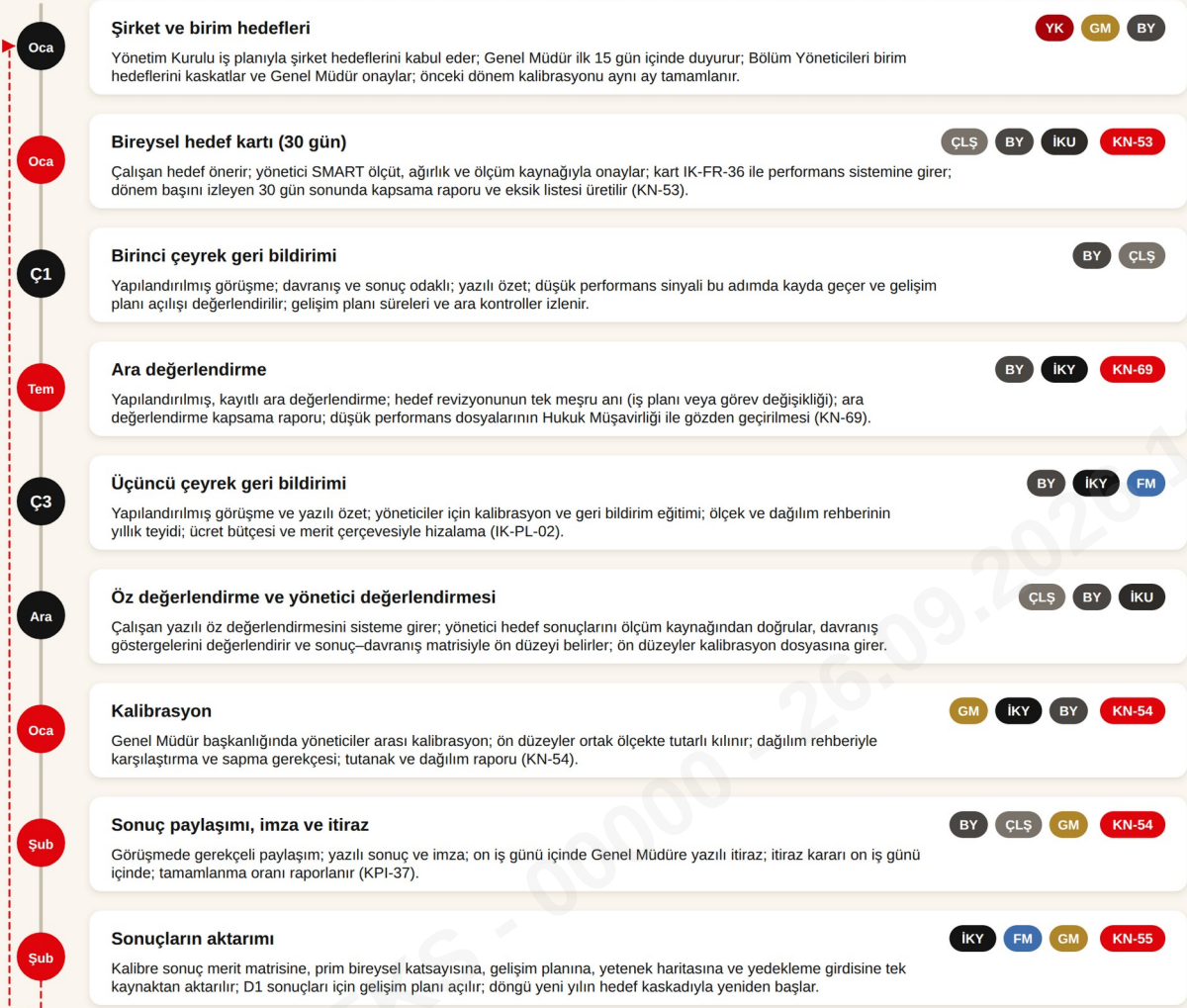
RACI matrisinde her satırda tek bir hesap veren (A) bulunur. Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz ile yetkinlik modeli ve yetenek haritası satırlarında hesap veren Genel Müdür; hedef kaskadı, geri bildirim ve ara değerlendirme, öz ve yönetici değerlendirmesi, düşük performans yönetimi ve sonuçların aktarımı satırlarında İK Yöneticisidir. Bölüm Yöneticisi hedef, geri bildirim, değerlendirme, kalibrasyon ve gelişim planında sorumlu; çalışan öz değerlendirmede sorumlu, hedef ve gelişim planında danışılındır; Hukuk Müşavirliği kalibrasyon sonrası itirazlarda ve düşük performansta danışılan; Yönetim Kurulu hedef kabulü, dağılım raporu ve yetenek haritasında bilgilendirilendir. Bu matris yönetim düzeyinde bağlayıcıdır; işlem bazındaki onay kademeleri İK-PR-01 matrisinde yazılıdır.

6 Süreç akışı

Performans döngüsü altı aşamada işler: hedef kaskadı ve hedef kartı; sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme; öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi; kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz; yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu; düşük performans yönetimi. İlk dört aşama takvim yılıyla çakışan yıllık döngüde, beşinci aşama yıllık yetenek gözden geçirmesinde, altıncı aşama olay ve sonuç bazlı işler. Her aşamanın adımları, sorumlusu, girdi ve çıktısı, süresi ve bağlı kontrol noktası adım şeritlerinde tanımlanmıştır; aşamalar arası geçişler kulvarlı akış şemalarında gösterilir. Yıllık performans döngüsü ve yetenek haritası bu bölümün çerçeve şemalarıdır.

Yıllık Performans Döngüsü

Ocak hedef kaskadından Şubat sonuç paylaşımına dokuz durak · döngü takvim yılıyla çakışır · kırmızı durak = kontrol noktası · hedef kartı olmayan çalışan değerlendirilemez; kalibre edilmiş sonuç kullanılmaz; gelişim planı tamamlanmadan fesih kararı verilemez



IK-PR-14 · v1.0 · Yıllık performans döngüsü

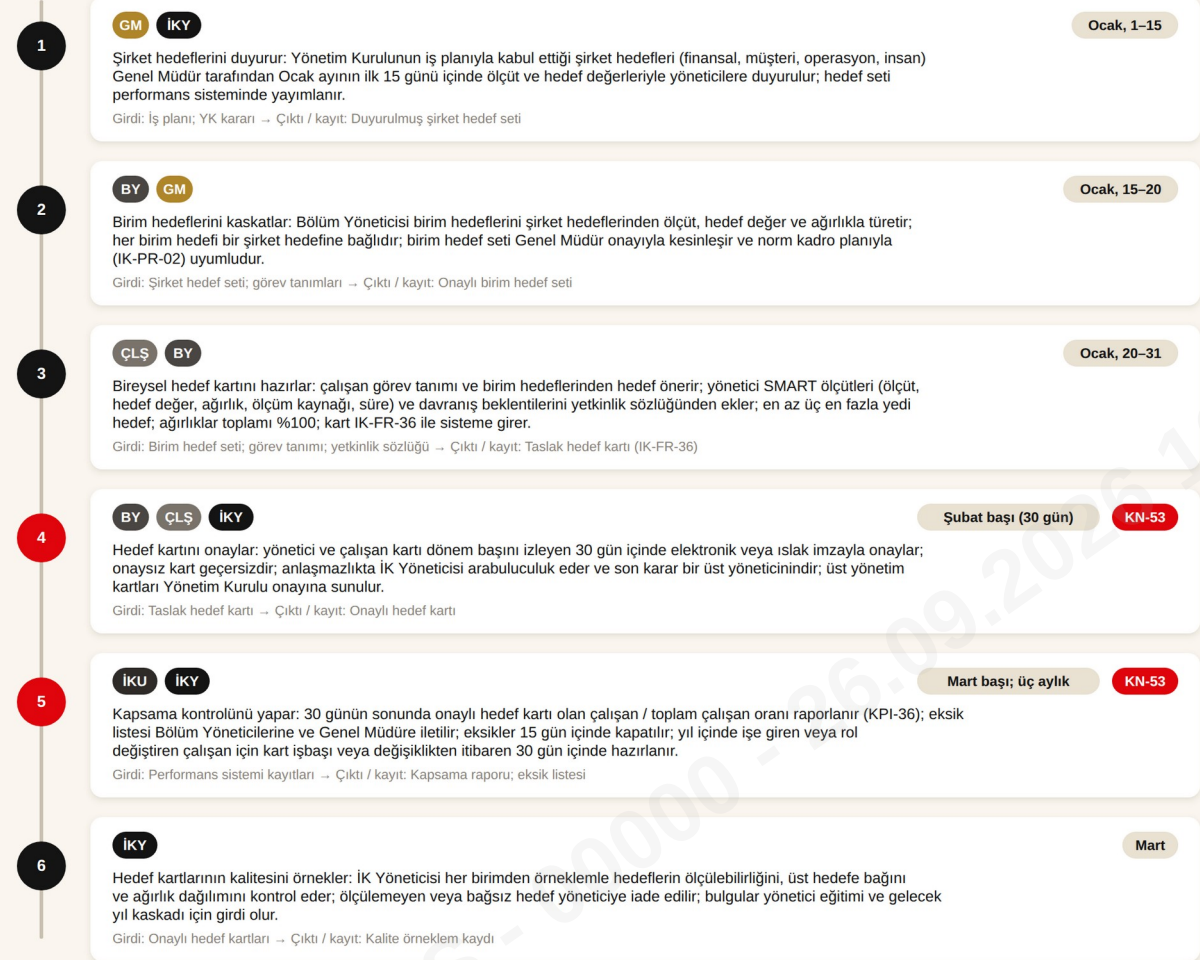
Şekil 8 Yıllık performans döngüsü — Ocak hedef kaskadından Şubat sonuç paylaşımına dokuz durak

6.1 Hedef kaskadı ve hedef kartı (I.01)

Yönetim Kurulunun iş planıyla kabul ettiği şirket hedefleri Ocak ayının ilk 15 günü içinde duyurulur; Bölüm Yöneticileri birim hedeflerini ölçüt, hedef değer ve ağırlıklı kaskatlar ve Genel Müdür onaylar. Çalışan hedef önerir, yönetici SMART ölçütleri ve davranış beklentilerini ekler; en az üç en fazla yedi hedef, ağırlıklar toplamı %100; kart IK-FR-36 ile sisteme girer ve dönem başını izleyen 30 gün içinde yönetici ve çalışan tarafından onaylanır. Kapsama oranı 30 günün sonunda raporlanır, eksikler 15 gün içinde kapatılır, yıl içi girişler ve rol değişiklikleri için 30 gün kuralı yeniden başlar ve hedef kartlarının kalitesi örnekleme kontrol edilir.

6.1 Hedef kaskadı ve hedef kartı (I.01)

Adım · sorumlu · girdi → çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

Hedefler şirket-birim-birey kaskadıyla türetilir; her hedef ölçüt, hedef değer ve ağırlık taşır (İL-I01-1). Hedef kartı dönem başını izleyen 30 gün içinde yönetici ve çalışan tarafından onaylanır; kapsama oranı %100 hedeflidir (İL-I01-2). Hedef kartı olmayan çalışan dönem sonunda değerlendirilemez.

İK-PR-14 · v1.0 · 6.1

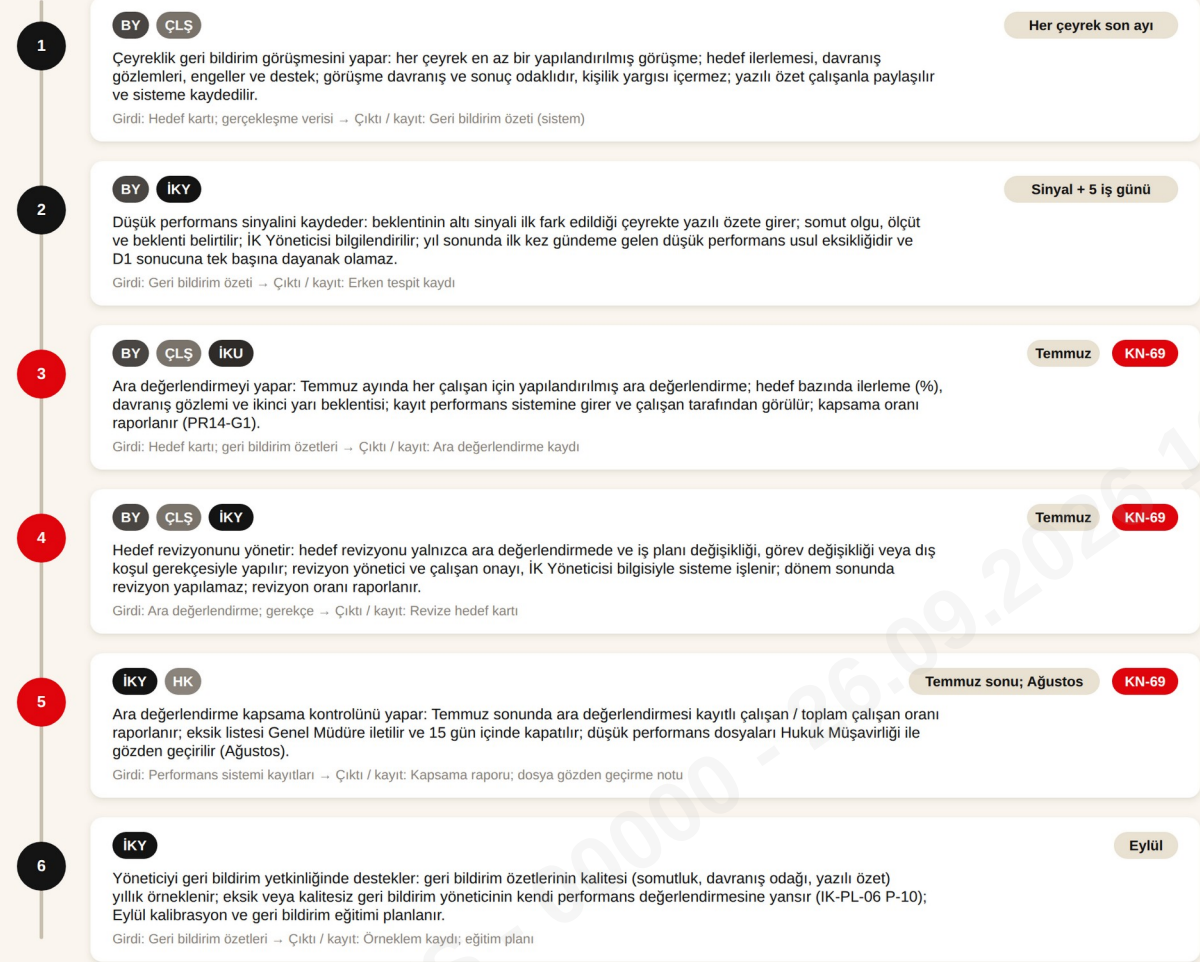
Şekil 9 6.1 Hedef kaskadı ve hedef kartı — adım şeridi

6.2 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme (I.02)

Her çeyrek en az bir yapılandırılmış, davranış ve sonuç odaklı geri bildirim görüşmesi yapılır ve yazılı özetle kapatılır; düşük performans sinyali ilk fark edildiği çeyrekte kayda geçer ve İK Yöneticisi bilgilendirilir. Temmuz ara değerlendirmesi her çalışan için kayıtlıdır, hedef revizyonunun tek meşru anıdır ve kapsama oranı raporlanır; düşük performans dosyaları Ağustos ayında Hukuk Müşavirliği ile gözden geçirilir; geri bildirim kalitesi yıllık örneklenir ve eksiklik yöneticinin kendi değerlendirmesine yansır.

6.2 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme (I.02)

Adım · sorumlu · girdi → çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

Dönem içinde en az bir yapılandırılmış ara değerlendirme yapılır ve kaydedilir; ara değerlendirme hedef revizyonu için tek meşru andır (İL-I02-1). Geri bildirim görüşmeleri davranış ve sonuç odaklıdır; kişilik yargısı içermez ve yazılı özetle kapatılır (İL-I02-2).

İK-PR-14 · v1.0 · 6.2

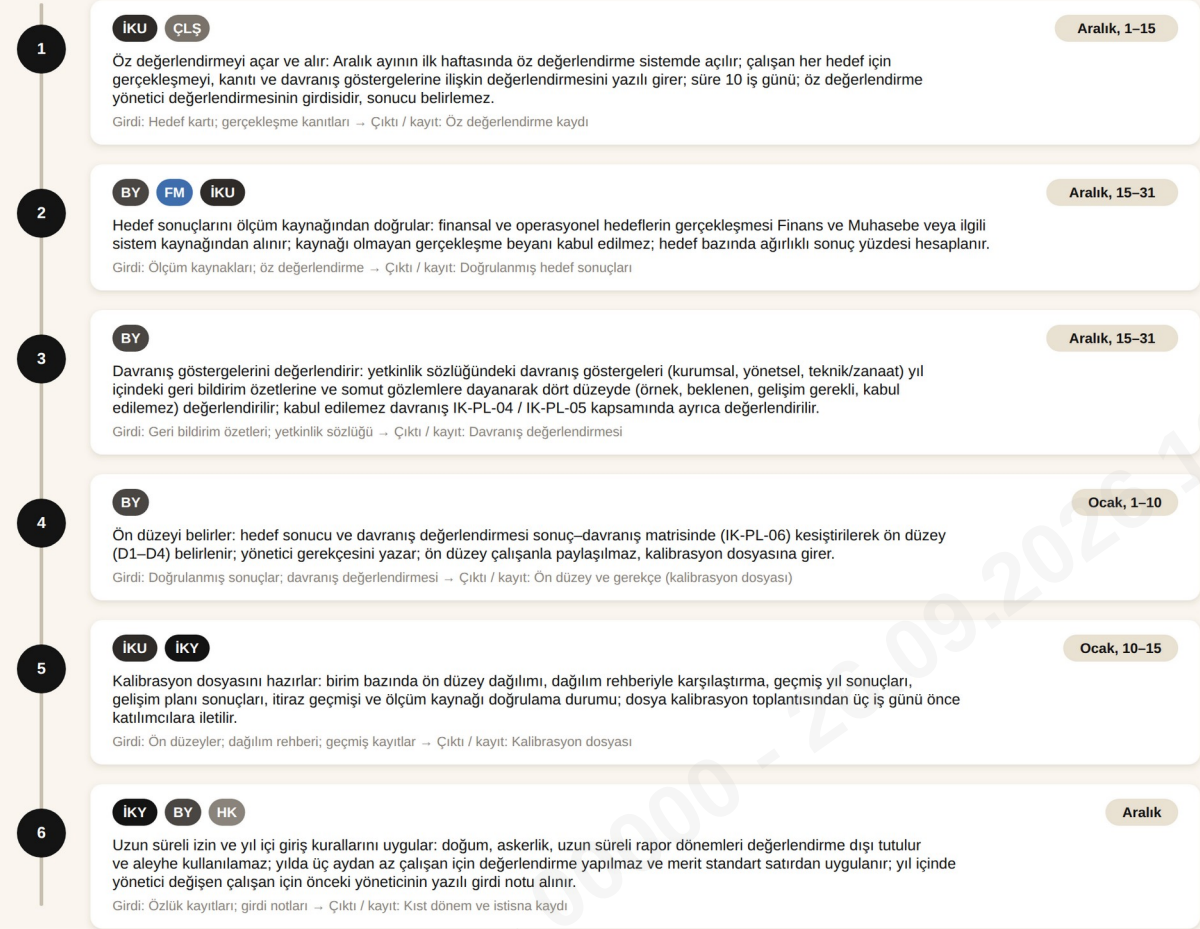
Şekil 10 6.2 Sürekli geri bildirim ve ara değerlendirme — adım şeridi

6.3 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi (I.03)

Aralık ayında çalışan hedef bazında gerçekleştirme ve kanıtlarla öz değerlendirmesini girer; yönetici hedef sonuçlarını Finans ve Muhasebe veya ilgili sistem kaynağından doğrular, davranış göstergelerini yıl içi geri bildirim özetlerine dayanarak değerlendirir ve sonuç–davranış matrisiyle ön düzeyi gereğiyle belirler. Ön düzeyler çalışanla paylaşılmadan kalibrasyon dosyasına girer; dosya birim dağılımı, dağılım rehberi karşılaştırması ve geçmiş kayıtlarla toplantıdan üç iş günü önce katılımcılara iletilir; uzun süreli izin, kıst dönem ve yönetici değişikliği kuralları uygulanır.

6.3 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi (I.03)

Adım · sorumlu · girdi → çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

Hedef sonuçları ölçüm kaynağından doğrulanır; kaynağı olmayan gerçekleşme beyanı kabul edilmez. Ön düzey kalibrasyondan önce çalışanla paylaşılmaz; kalibre edilmemiş sonuç hiçbir karara girdi olamaz (İK-PL-06 P-08).

İK-PR-14 · v1.0 · 6.3

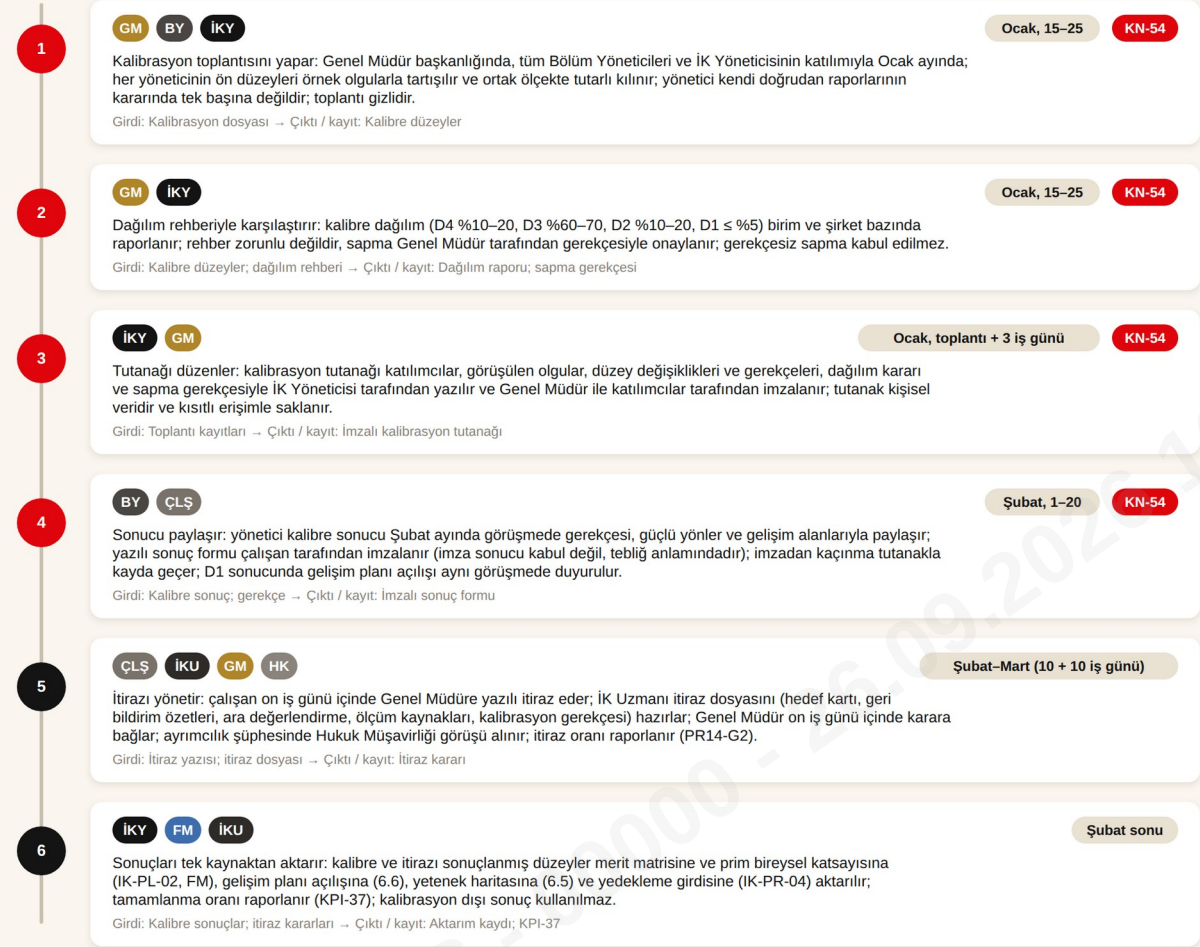
Şekil 11 6.3 Öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi — adım şeridi

6.4 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz (I.03)

Ocak ayında Genel Müdür başkanlığında tüm Bölüm Yöneticileri ve İK Yöneticisinin katılımıyla kalibrasyon yapılır; ön düzeyler örnek olgularla ortak ölçekte tutarlı kılınır, kalibre dağılım rehberle karşılaştırılır ve sapma Genel Müdür tarafından gerekçesiyle onaylanır; tutanak İK Yöneticisi tarafından yazılır ve imzalanır. Şubat ayında yönetici sonucu gerekçesiyle paylaşır, çalışan yazılı sonuç formunu imzalar veya on iş günü içinde Genel Müdüre itiraz eder; Genel Müdür itirazı on iş günü içinde karara bağlar; kalibre ve itirazı sonuçlanmış düzeyler merit matrisine, prim katsayısına, gelişim planı açılışına, yetenek haritasına ve yedekleme girdisine tek kaynaktan aktarılır.

6.4 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz (I.03)

Adım · sorumlu · girdi → çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

Dönem sonu değerlendirme yöneticiler arası kalibrasyon toplantısıyla tutarlı hâle getirilir; toplantı tutanaklıdır ve dağılım raporlanır (İL-103-1). Değerlendirme sonucu çalışanla yazılı paylaşılır ve imzalanır; sonuç ücret, gelişim ve kariyer kararlarının girdisidir (İL-103-2).

İK-PR-14 · v1.0 · 6.4

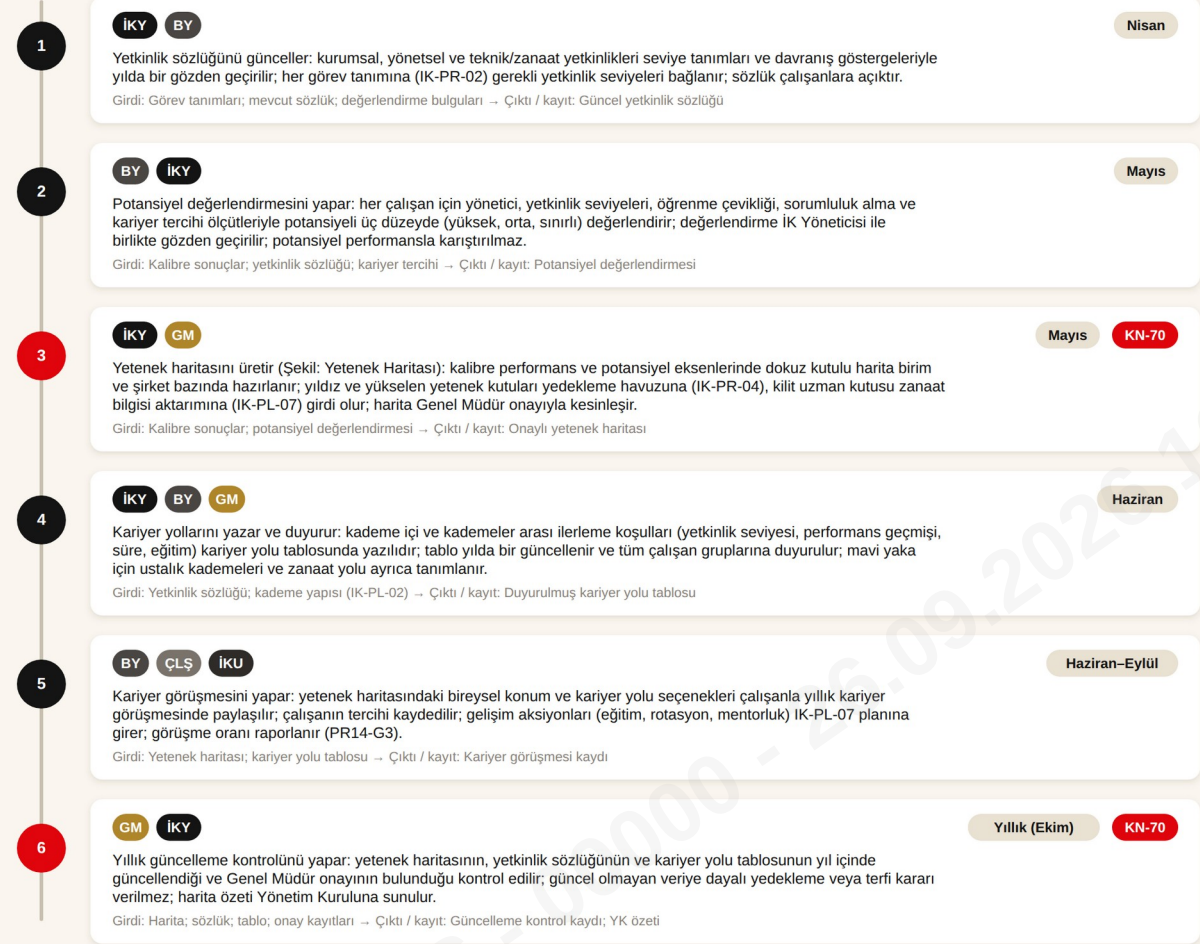
Şekil 12 6.4 Kalibrasyon, sonuç paylaşımı ve itiraz — adım şeridi

6.5 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu (I.04)

Yetkinlik sözlüğü Nisan ayında seviye tanımları ve davranış göstergeleriyle güncellenir ve her görev tanımına bağlanır; Mayıs ayında yönetici potansiyeli üç düzeyde değerlendirir ve kalibre performans ile potansiyel eksenlerinde dokuz kutulu yetenek haritası Genel Müdür onayıyla kesinleşir. Kariyer yolu tablosu Haziran ayında güncellenerek tüm çalışan gruplarına duyurulur; bireysel konum ve kariyer seçenekleri yıllık kariyer görüşmesinde paylaşılır ve gelişim aksiyonları eğitim planına girer; haritanın, sözlüğün ve tablonun yıl içinde güncellendiği Ekim ayında kontrol edilir ve özeti Yönetim Kuruluna sunulur.

6.5 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu (I.04)

Adım · sorumlu · girdi · çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

Yetkinlik sözlüğü seviye tanımlarıyla her görev tanımına bağlanır (İL-I04-1). Yetenek haritası performans ve potansiyel eksenleriyle yılda bir güncellenir; kariyer yolları çalışanlara duyurulur (İL-I04-2). Yetenek kararları güncel olmayan haritaya dayandırılmaz.

İK-PR-14 · v1.0 · 6.5

Şekil 13 6.5 Yetkinlik modeli, yetenek haritası ve kariyer yolu — adım şeridi

Yetenek Haritası (Dokuz Kutu)

Performans eksen i = kalibre edilmiş D1–D4 sonucu · potansiyel eksen i = yetkinlik sözlüğü ve kariyer yolu ölçütleriyle yönetici ve İK değerlendirmesi · harita yılda bir Mayıs ayında güncellenir ve yedekleme planına (İK-PR-04) girdi olur (KN-70)

POTANSİYEL	PERFORMANS (KALİBRE SONUÇ)		
	D1 – D2 · Beklentinin altında	D3 · Beklentiyi karşılıyor	D4 · Beklentinin üstünde
Yüksek potansiyel	Geçiş ve gelişim odağı	Yükselen yetenek	Yıldız
Orta potansiyel	Yakın izleme	Çekirdek katkı	Yüksek performans
Sınırlı potansiyel	Risk — gelişim planı	Güvenilir uzman	Kilit uzman

Yıldız ve yükselen yetenek kutuları yedekleme havuzuna (İK-PR-04) ve kariyer yolu hızlandırma kararlarına girdi olur; D1–D2 sütunundaki her çalışan için gelişim planı (İK-FR-37) veya görev uyumu kararı zorunludur; kilit uzman kutusu ustalık ve zanaat bilgisi aktarımı (İK-PL-07) için önceliklidir. Harita kişisel veridir; birim bazında ve gizlilik eşiğiyle raporlanır, bireysel konum çalışanla kariyer görüşmesinde paylaşılır.

İK-PR-14 · v1.0 · Yetenek haritası

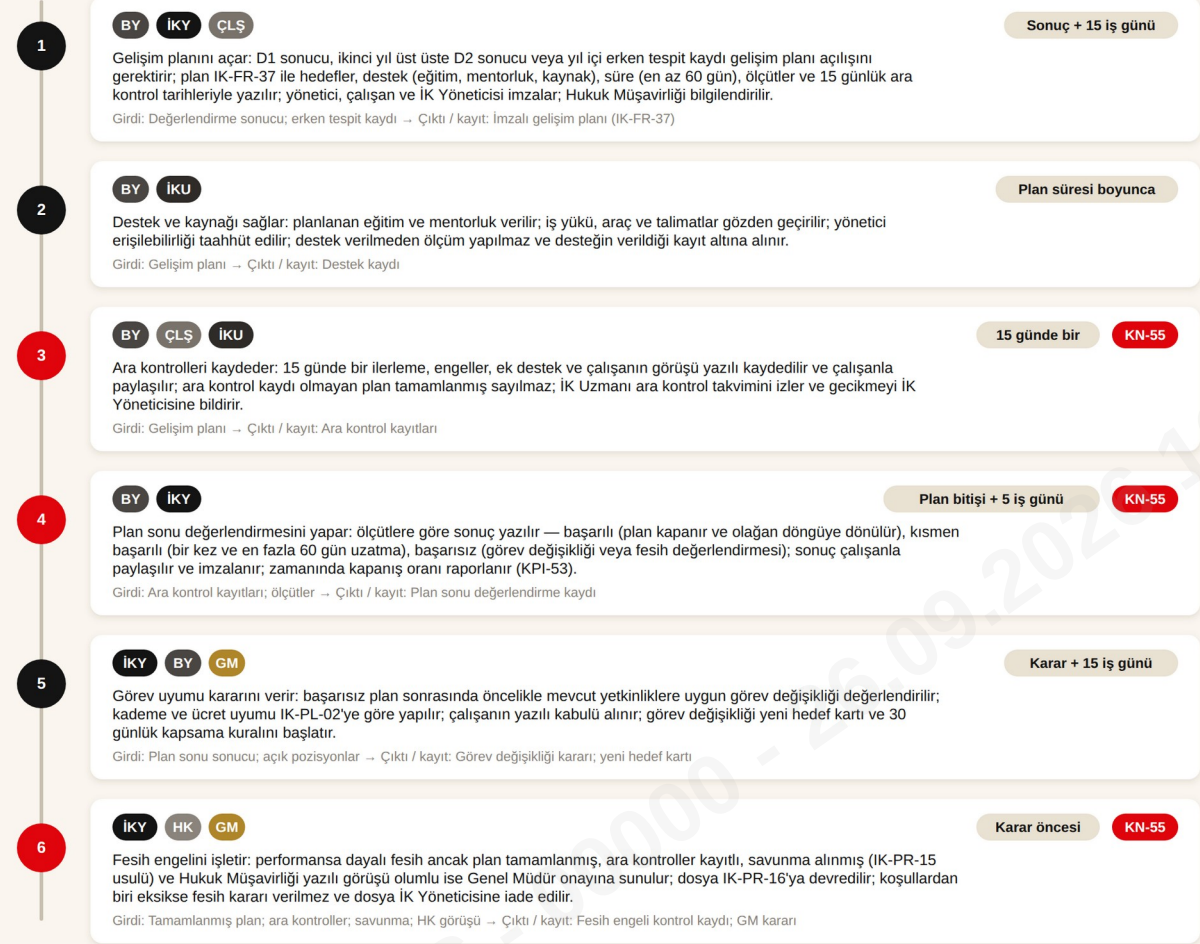
Şekil 14 Yetenek haritası — kalibre performans ve potansiyel eksenlerinde dokuz kutu ve karar sonuçları

6.6 Düşük performans yönetimi (I.05)

D1 sonucu, ikinci yıl üst üste D2 sonucu veya yıl iç i erken tespit kaydı gelişim planını açar; plan İK-FR-37 ile hedef, destek, en az 60 günlük süre, ölçüt ve 15 günlük ara kontrol tarihleriyle yazılır ve yönetici, çalışan ve İK Yöneticisi tarafından imzalanır. Destek verilmeden ölçüm yapılmaz; ara kontroller yazılı kaydedilir ve kaydı olmayan plan tamamlanmış sayılmaz; plan sonu değerlendirmesi başarılı, kısmen başarılı (bir kez ve en fazla 60 gün uzatma) veya başarısız olarak yazılır. Başarısız planda önce görev uyumu değerlendirilir; performansa dayalı fesih ancak plan tamamlanmış, ara kontroller kayıtlı, savunma alınmış ve Hukuk Müşavirliği yazılı görüşü olumlu ise Genel Müdür onayına sunulur ve dosya İK-PR-16'ya devredilir.

6.6 Düşük performans yönetimi (I.05)

Adım · sorumlu · girdi → çıktı · zaman · kontrol noktası



KURAL

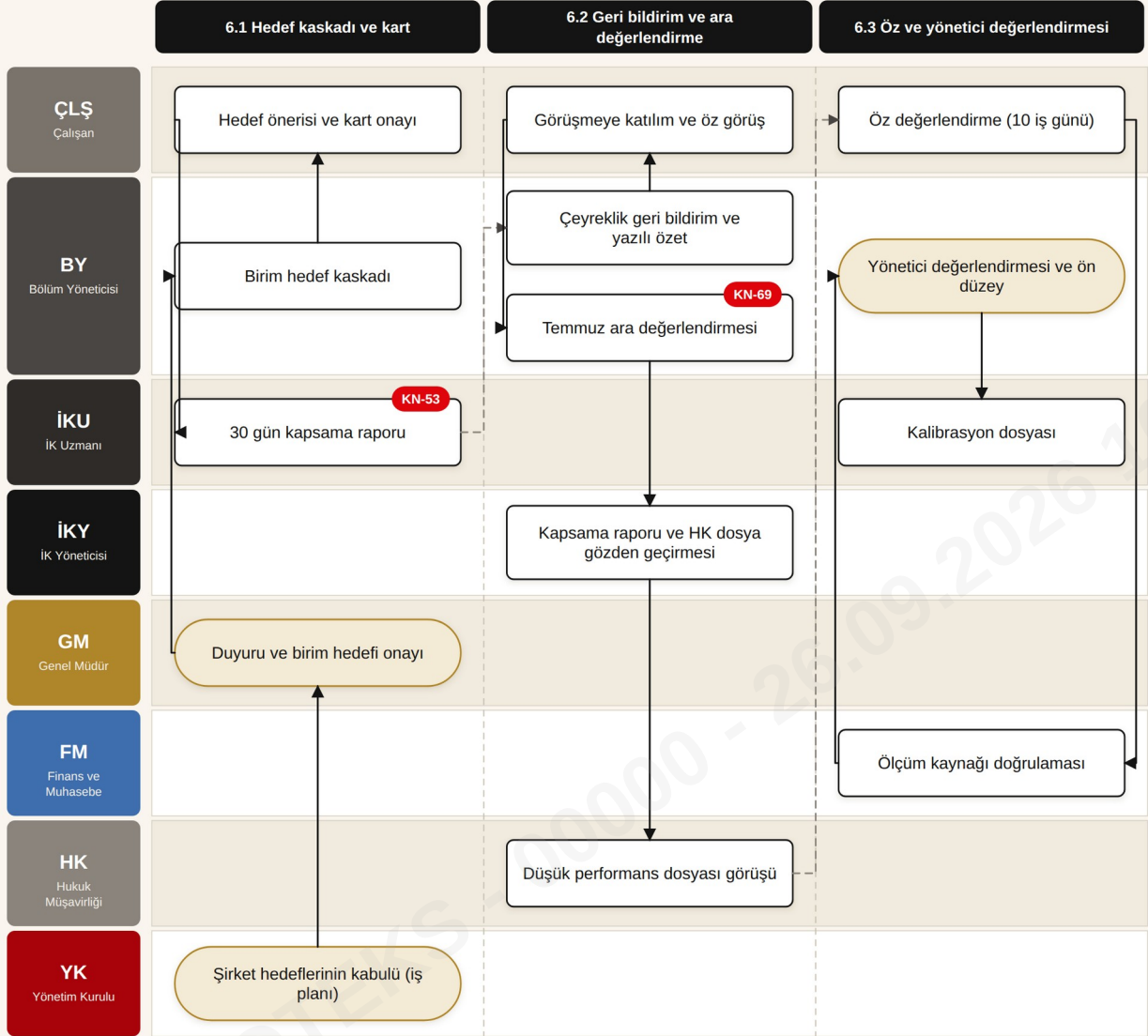
Düşük performans yazılı gelişim planıyla yönetilir; plan hedef, destek, süre (en az 60 gün) ve ölçüt içerir ve imzalanır (IL-I05-1). Performansa dayalı fesih kararı plan tamamlanmadan, ara kontroller kayda geçmeden ve hukuk görüşü alınmadan verilmez (IL-I05-2). Gelişim fırsatı verilmeden yapılan fesih geçersizdir.

IK-PR-14 · v1.0 · 6.6

Şekil 15 6.6 Düşük performans yönetimi — adım şeridi

Kulvarlı Akış — Bölüm A

Kulvar = rol · sütun = aşama · kırmızı rozet = kontrol noktası · kesikli ok = aşamalar arası geçiş



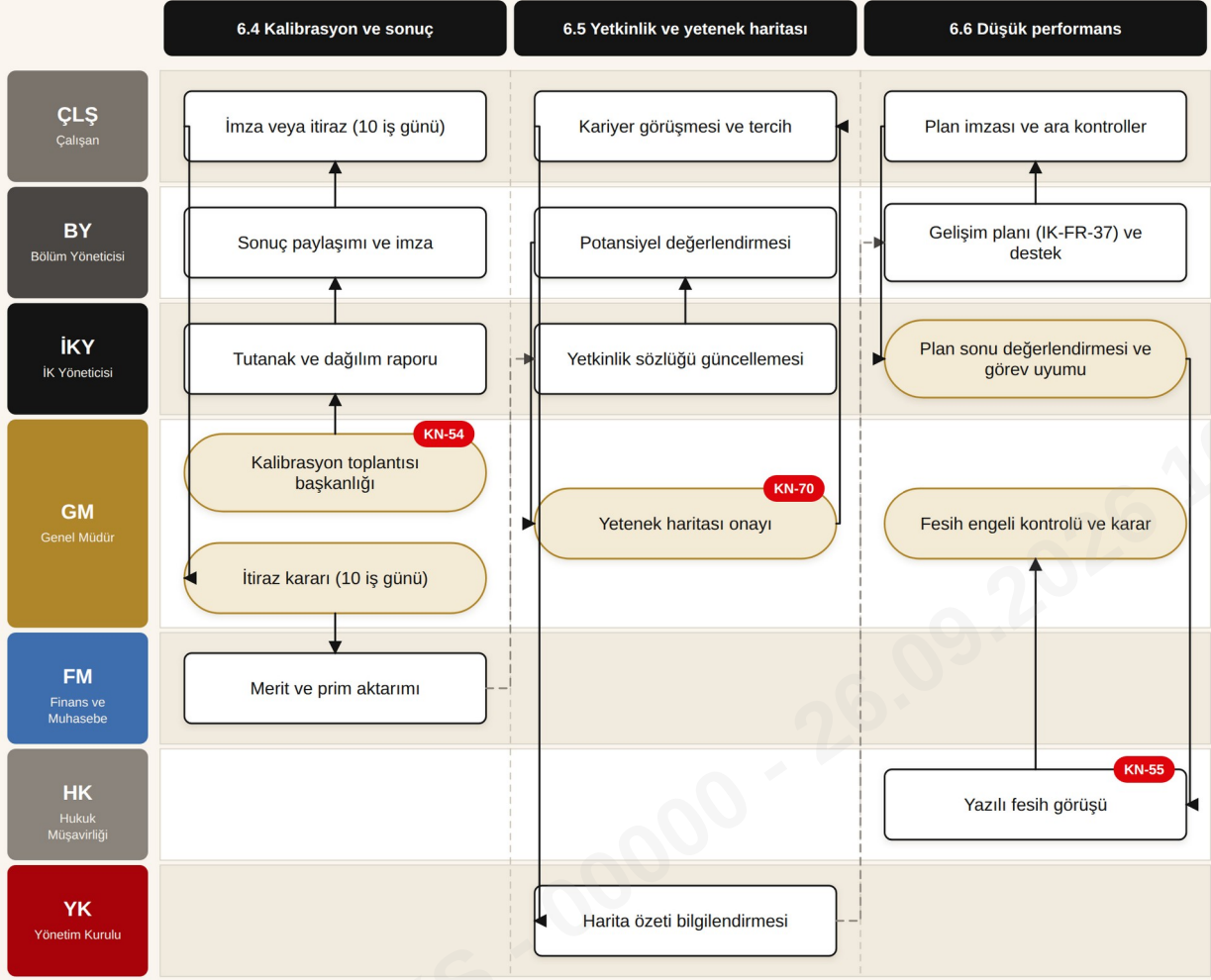
— Adım Onay / karar Dış taraf **KN-xx** Kontrol noktası

İK-PR-14 · v1.0 · Akış A

Şekil 16 Kulvarlı akış şeması, Bölüm A — 6.1 hedef kaskadı ve kart, 6.2 geri bildirim ve ara değerlendirme, 6.3 öz ve yönetici değerlendirmesi

Kulvarlı Akış — Bölüm B

Kulvar = rol · sütun = aşama · kırmızı rozet = kontrol noktası · kesikli ok = aşamalar arası geçiş



— Adım — Onay / karar — Dış taraf — KN-xx Kontrol noktası

İK-PR-14 · v1.0 · Akış B

Şekil 17 Kulvarlı akış şeması, Bölüm B — 6.4 kalibrasyon ve sonuç, 6.5 yetkinlik ve yetenek haritası, 6.6 düşük performans

Yıllık Performans Takvimi

Ay bazında sabit olaylar · sorumlu · kırmızı = Genel Müdür / kalibrasyon kararı · döngü takvim yılıyla çakışır; sonuçlar ücret döngüsüne (IK-PL-02) girdi

Oca	Şirket hedeflerinin duyurusu (ilk 15 gün) ve birim hedef onayı; bireysel hedef kartları (30 gün); önceki dönem kalibrasyon toplantısı, tutanak ve dağılım raporu (KN-54)	YK · GM · BY · İKY
Şub	Sonuç paylaşımı, imza ve itiraz süresi (10 + 10 iş günü); sonuçların merit matrisine ve prim katsayısına aktarımı; D1 gelişim planı açılışları; prosedür yıllık gözden geçirmesi	BY · ÇLŞ · GM · İKY · FM
Mar	Hedef kartı kapsama raporu ve eksik listesi (KN-53, KPI-36); hedef kartı kalite örnekleme; prosedür revizyonunun Genel Müdür onayı ve tebliği; birinci çeyrek geri bildirim başlangıcı	İKY · BY · GM
Nis	Yetkinlik sözleşünün yıllık güncellemesi; yöneticiler için hedef ve geri bildirim eğitimi; açık gelişim planlarının ara kontrol takibi	İKY · BY
May	Potansiyel değerlendirme ve yetenek haritası (KN-70); yedekleme havuzu girdisi (IK-PR-04); Genel Müdür harita onayı	BY · İKY · GM
Haz	Kariyer yolu tablosunun güncellenmesi ve duyurusu; kariyer görüşmelerinin başlangıcı; ikinci çeyrek geri bildirim; iş planı revizyonu varsa duyuru	İKY · BY · GM
Tem	Ara değerlendirme ve hedef revizyonu — tek meşru an (KN-69); ara değerlendirme kapsama raporu (PR14-G1)	BY · ÇLŞ · İKY
Ağu	Düşük performans dosyalarının Hukuk Müşavirliği ile gözden geçirilmesi; gelişim planı zamanında kapanış oranı (KPI-53) yarıyıl raporu; eksik ara değerlendirmelerin kapatılması	İKY · HK · BY
Eyl	Üçüncü çeyrek geri bildirim; yöneticiler için kalibrasyon ve geri bildirim eğitimi; kariyer görüşmelerinin tamamlanması (PR14-G3); geri bildirim kalite örnekleme	BY · İKY
Eki	Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberinin yıllık teyidi (IK-PL-06); yetenek haritası, sözlük ve kariyer yolu güncelleme kontrolü ve YK özeti (KN-70); performans sistemi erişim kontrolü	İKY · GM · BT
Kas	Ücret bütçesi ve merit çerçevesiyle hizalama (IK-PL-02); dördüncü çeyrek geri bildirim; öz değerlendirme açılış planı; ölçüm kaynaklarının teyidi	GM · İKY · FM · BY
Ara	Öz değerlendirme (10 iş günü); hedef sonuçlarının ölçüm kaynaklarından doğrulanması; yönetici değerlendirmesi ve ön düzeyler; kıst dönem ve uzun süreli izin istisnaları	ÇLŞ · BY · FM · İKU

IK-PR-14 · v1.0 · Takvim

Şekil 18 Yıllık performans takvimi — ay bazında sabit olaylar ve sorumlular

7 Kontrol noktaları kaydı

Bu prosedürün doğrudan kontrol noktaları hedef kartı kapsama kontrolü (KN-53), ara değerlendirme kapsama kontrolü (KN-69), kalibrasyon tutanağı ve sonuç paylaşım kontrolü (KN-54), yetenek haritası yıllık güncelleme kontrolü (KN-70) ve gelişim planı tamamlanmadan fesih engeli (KN-55) olmak üzere beştir; savunma alınmadan karar engeli (KN-57) ve işveren feshinde hukuk görüşü kontrolü (KN-59) performansla dayalı fesihte işletilen bağlı kontrollerdir ve IK-PR-15 ile IK-PR-16 kapsamında raporlanır. Kanıt üretmeyen kontrol işletilmiş sayılmaz; kontroller IK-OD Evreni 04_KONTROLLER sekmesindeki kodlarla izlenir.

Kontrol Noktası Haritası

Beş doğrudan kontrol (KN-53 · KN-69 · KN-54 · KN-70 · KN-55) · iki bağılı kontrol (KN-57 · KN-59) · tür · sıklık · kanıt · * görev ayrılığı

KN-53 6.1 · I.01 Hedef kartı kapsama kontrolü (30 gün) Sıklık: Dönem başı (Mart) KANIT Kapsama raporu; eksik listesi ve kapanış kayıtları; onaylı hedef kartları (İK-FR-36); kalite örneklem kaydı	KN-69 6.2 · I.02 Ara değerlendirme kapsama kontrolü Sıklık: Dönem ortası (Temmuz) KANIT Ara değerlendirme kayıtları; kapsama raporu; hedef revizyon kayıtları; HK dosya gözden geçirme notu	KN-54 6.4 · I.03 Kalibrasyon tutanağı ve sonuç paylaşım kontrolü Sıklık: Yıllık (Ocak–Şubat) KANIT İmzalı kalibrasyon tutanağı; dağılım raporu ve sapma gerekçesi; imzalı sonuç formları; itiraz kayıtları ve kararları
KN-70 6.5 · I.04 Yetenek haritası yıllık güncelleme kontrolü Sıklık: Yıllık (Ekim) KANIT GM onaylı yetenek haritası; güncel yetkinlik sözleşü ve kariyer yolu tablosu; güncelleme kontrol kaydı; YK özeti	KN-55 * 6.6 · I.05 Gelişim planı tamamlanmadan fesih engeli Sıklık: İşlem bazlı KANIT Tamamlanmış İK-FR-37; ara kontrol kayıtları; plan sonu değerlendirmesi; savunma; HK yazılı görüşü; GM kararı	KN-57 * 6.6 · K.01 Savunma alınmadan disiplin / fesih kararı engeli (İK-PR-15'e bağılı) Sıklık: İşlem bazlı KANIT Savunma talebi ve savunma yazısı; fesih kararı bu kayıt olmadan verilmez
KN-59 * 6.6 · L.01 İşveren feshinde hukuk görüşü kontrolü (İK-PR-16'ya bağılı) Sıklık: İşlem bazlı KANIT HK yazılı görüşü; gerekçeli fesih bildirimi; İK-PR-16 ayrılış dosyası		

İK-PR-14 · v1.0 · Kontroller

Şekil 19 Kontrol noktası haritası — doğrudan ve bağılı kontroller; tür, sıklık ve kanıt

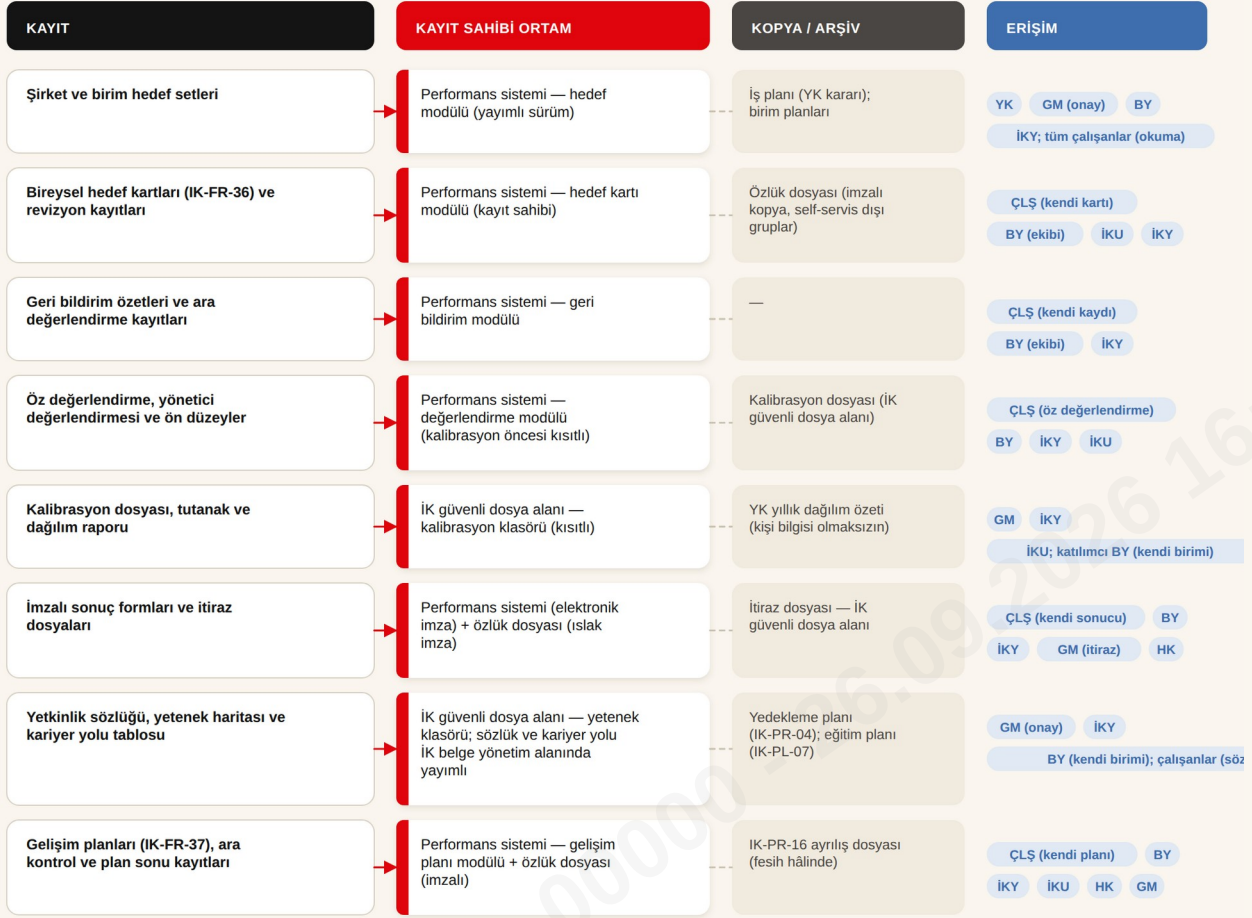
Kontrollerin işletilmesi kapsama raporları, imzalı kalibrasyon tutanağı ve dağılım raporu, imzalı sonuç formları, Genel Müdür onaylı yetenek haritası ve tamamlanmış gelişim planı dosyalarıyla teyit edilir; üç aylık İK raporunda kontrol durumu özetlenir. Kontrol kanıtlarının varlığı ve yeterliliği İç Denetim tarafından yıllık örneklemle test edilebilir; hedef kartsız çalışan, kalibrasyon dışı sonuç kullanımı, tutanaksız kalibrasyon, güncel olmayan haritaya dayalı yedekleme veya terfi kararı ve fesih engeli koşulları sağlanmadan verilen fesih kararı tespiti aynı ay Genel Müdüre raporlanır.

8 Sistem ve kayıt ortamları

Hedef kartları, geri bildirim özetleri, ara ve dönem sonu değerlendirmeleri ile gelişim planlarının kayıt sahibi ortamı performans sistemidir; self-servis dışı çalışan grupları için imzalı kâğıt formlar sisteme işlenir ve aslı özlük dosyasında tutulur (İL-X-01). Kalibrasyon dosyası, tutanak, dağılım raporu ve itiraz dosyaları İK güvenli dosya alanının kısıtlı kalibrasyon klasöründe; yetkinlik sözleşü ve kariyer yolu tablosu İK belge yönetim alanında yayımlı; yetenek haritası yetenek klasöründe kısıtlı erişimle tutulur.

Kayıt Sahibi Ortam Haritası

Kayıt → kayıt sahibi ortam → kopya/arşiv · erişim rozetleri



İK-PR-14 · v1.0 · Kayıt ortamları

Şekil 20 Kayıt sahibi ortam haritası — kayıt, ortam, kopya ve erişim

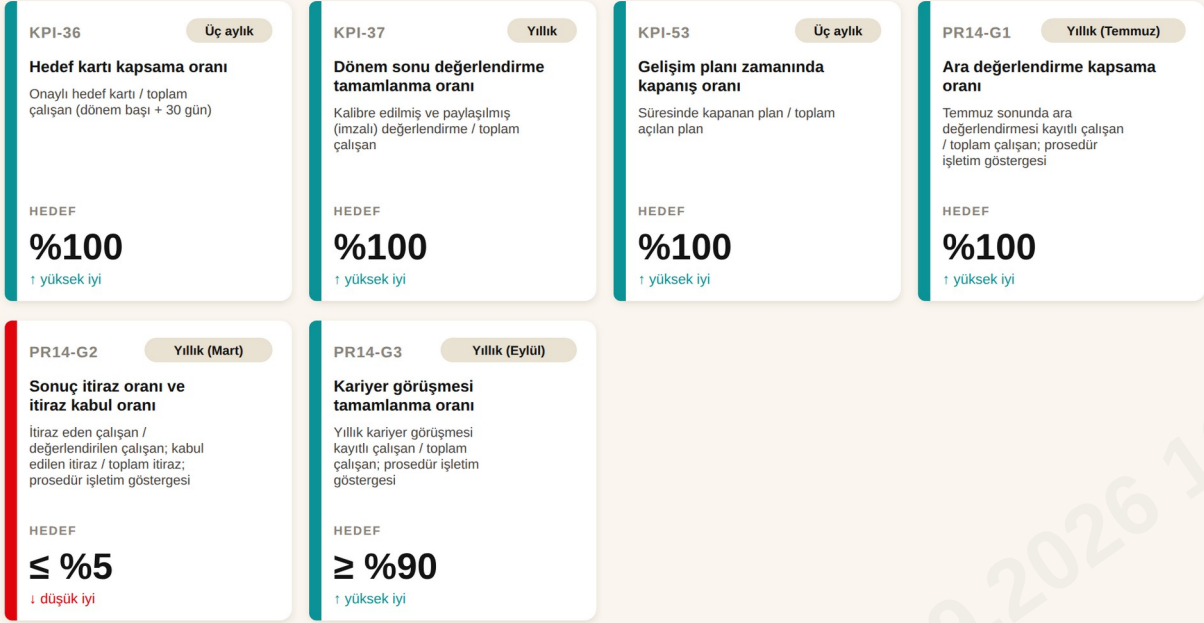
Performans verisi kişisel veridir ve rol-yetki matrisine göre erişilir: çalışan yalnızca kendi kayıtlarını, Bölüm Yöneticisi yalnızca ekibinin kayıtlarını görür; ön düzeyler kalibrasyon tamamlanana kadar çalışana kapalıdır; kalibrasyon tutanağı ve yetenek haritası Genel Müdür, İK Yöneticisi ve ilgili birim yöneticisiyle sınırlıdır. Yönetim Kurulu dağılım raporu ve harita özeti kişi bilgisi olmaksızın sunulur; performans sistemi erişimleri yılda bir (Ekim) gözden geçirilir (İK-PR-07).

9 Performans göstergeleri

Aşağıdaki göstergeler üç aylık İK raporunda sabit blokta yer alır. KPI-36, KPI-37 ve KPI-53 tanım ve formülleriyle İK-OD Evreni 05_KPI sekmesinden değiştirilmeden alınır; ara değerlendirme kapsama oranı (PR14-G1), sonuç itiraz oranı ve itiraz kabul oranı (PR14-G2) ile kariyer görüşmesi tamamlanma oranı (PR14-G3) Evren setinde karşılığı bulunmayan prosedür işletim göstergeleridir ve 'Evren setine ek' olarak işaretlenir. Yedekleme kapsama göstergeleri İK-PR-04'te, eğitim göstergeleri İK-PL-07'de raporlanır.

Gösterge Kartları

Üç Evren göstergesi (KPI-36 · KPI-37 · KPI-53) · üç prosedür işletim göstergesi (PR14-G1 · G2 · G3, Evren setine ek) · üç aylık İK raporunda sabit blok



İK-PR-14 · v1.0 · Göstergeler

Şekil 21 Gösterge kartları — hedef ve yön

Hedef dışı kalan her gösterge için raporda kök neden ve aksiyon belirtilir; hedef kartı veya ara değerlendirme kapsamının %100'ün altında kalması, itiraz oranının %5'i aşması ve gelişim planı zamanında kapanış oranının iki çeyrek üst üste hedef altında kalması gözden geçirme tetikleyicisidir. Kalibre sonuç dağılımı birim bazında raporlanır; dağılım rehberinden sapma yalnızca Genel Müdür gerekçesiyle kabul edilir ve yıllık dağılım raporu Yönetim Kuruluna sunulur.

10 Kayıtlar ve saklama süreleri

Saklama Süresi Çizelgesi

Her kayıt için yasal / kurumsal saklama süresi · imha IK-PR-08 ile



IK-PR-14 · v1.0 · Saklama

Şekil 22 Saklama süresi çizelgesi — kayıt bazında süre ve sorumlu

Saklama süreleri, ilgili mevzuatta daha uzun süre öngörülmesi hâlinde o süreye göre uygulanır; değerlendirme sonuçları, itiraz dosyaları ve gelişim planları işe iade ve işçilik alacağı davalarında ispat yükü dikkate alınarak özlük dosyası süresine (ayrılış + 10 yıl), hedef kartları ve geri bildirim özetleri beş yıla, kalibrasyon tutanakları on yıla tabidir. Süre sonunda imha IK-PR-08'e göre tutanakla yapılır; devam eden dava, denetim veya itiraz bulunan kayıtlar süreç sonuçlanana kadar imha edilmez.

11 İstisna, sapma ve acil durum yönetimi

Bu bölüm, prosedürün işletilemediği veya sapma gerektiren beş durumu ve her biri için uygulanacak kuralı tanımlar. Her sapma istisna kaydına işlenir ve Genel Müdür onayına tabidir; hedef kartsız değerlendirme, kalibre edilmemiş sonucun kullanılması, gelişim planı tamamlanmadan veya hukuk görüşü alınmadan fesih kararı ve ayırmacı ölçütlerle değerlendirme hiçbir durumda istisna konusu yapılamaz.

İstisna, Sapma ve Acil Durum Kuralları

Durum → uygulanacak kural · her sapma istisna kaydına işlenir ve onay makamına tabidir

11.1 İstisna kaydı

Bu prosedürden her sapma, nedeni, süresi ve telafi edici kontrolüyle İK Yöneticisi tarafından istisna kaydına işlenir ve Genel Müdür tarafından onaylanır. Hedef kartı olmadan değerlendirme, kalibre edilmemiş sonucun ücret veya fesih kararında kullanılması, gelişim planı tamamlanmadan veya hukuk görüşü alınmadan fesih kararı, ara kontrol kaydı olmayan planın tamamlanmış sayılması ve ayrımcı ölçütlerle değerlendirme istisna konusu yapılamaz; tespit hâlinde iç denetim bulgusu ve IK-PL-05 anlamında ihlaldir.

11.2 Yıl içinde işe giren, rol veya yönetici değiştiren çalışan

Yıl içinde işe giren veya rol değiştiren çalışan için hedef kartı işbaşı veya değişikliktten itibaren 30 gün içinde hazırlanır; yılda üç aydan az çalışan için dönem sonu değerlendirmesi yapılmaz ve merit standart satırdan uygulanır; üç aydan fazla çalışan kıst dönem hedefleriyle değerlendirilir; yıl içinde yöneticisi değişen çalışan için önceki yöneticinin yazılı girdi notu alınır ve kalibrasyon dosyasına eklenir; deneme süresi değerlendirmesi (IK-PR-06) bu döngünün yerine geçmez.

11.3 Uzun süreli izin, rapor ve yasal koruma dönemleri

Doğum, analık, askerlik, uzun süreli rapor ve ücretsiz izin dönemleri değerlendirme dışı tutulur ve hiçbir biçimde aleyhe kullanılamaz; bu dönemlerde açık gelişim planı askıya alınır ve dönüşte kalan süreyle devam eder; dönüşte hedef kartı kalan döneme göre uyarlanır; işçi temsilcisi, gebe ve engelli çalışanlar için değerlendirme ve gelişim planı kararları Hukuk Müşavirliği görüşüyle belgelenir; ayrımcılık şüphesi taşıyan her karar Genel Müdür ve Hukuk Müşavirliğinin ortak incelemesine tabidir.

11.4 Yöneticinin yokluğu, tarafsızlık ve çıkar çatışması

Değerlendirme dönemi boyunca yöneticinin yokluğunda (izin, rapor, ayrılış) değerlendirme bir üst yönetici tarafından, önceki yöneticinin yazılı girdi notu ve geri bildirim özetleriyle yapılır; yönetici ile çalışan arasında akrabalık, açık şikâyet veya disiplin süreci gibi tarafsızlığı etkileyen durumda değerlendirme İK Yöneticisi eşliğinde ve bir üst yöneticinin katılımıyla yapılır; durum kalibrasyon dosyasında belirtilir ve kalibrasyonda ayrıca ele alınır.

11.5 Takvim sapması ve sistem kesintisi

Performans sisteminin kullanılamaması hâlinde hedef kartı, geri bildirim özeti, değerlendirme ve gelişim planı IK-FR-36 ve IK-FR-37 kâğıt veya elektronik şablonlarıyla imzalı olarak yapılır ve sistem açıldığında beş iş günü içinde işlenir; takvim sapması (kalibrasyonun Ocak, sonuç paylaşımının Şubat dışına kayması) Genel Müdür onayıyla ve en fazla 30 gün mümkündür; sapma ücret döngüsü takvimini (IK-PL-02) geciktiremez ve istisna kaydına işlenir.

IK-PR-14 · v1.0 · İstisnalar

Şekil 23 İstisna, sapma ve acil durum kuralları — beş durum ve uygulanacak kural

KURAL

Yıl içi girişlerde 30 gün kuralı yeniden başlar ve üç aydan az çalışan değerlendirilmez; yasal koruma dönemleri aleyhe kullanılamaz ve açık gelişim planı askıya alınır; yöneticinin yokluğunda değerlendirme bir üst yönetici tarafından yazılı girdi notuyla yapılır; takvim sapması Genel Müdür onayıyla ve en fazla 30 gündür.

12 Eğitim ve yetkinlik gereksinimleri

Yetkinlik ve Eğitim Yolu

Rol bazında gerekli yetkinlik · kanıt · yenileme sıklığı

GM Genel Müdür YETKİNLİK Kalibrasyon toplantısı yönetimi; dağılım rehberi ve sapma kararı; itiraz inceleme; fesih engeli koşulları; yetenek haritası okuma ve yedekleme kararları KANIT Prosedür bilgilendirmesi (2 saat); kalibrasyon öncesi yıllık tazeleme Yıllık	İKY İK Yöneticisi YETKİNLİK Hedef kaskadı ve SMART ölçütleri; kalibrasyon hazırlığı ve tutanak; dağılım raporu; yetkinlik sözlüğü ve dokuz kutu yöntemi; gelişim planı ve fesih geçerliliği (İş K. m.18-19, içtihat); ayrımcılık yasağı KANIT Prosedür eğitimi; yetenek yönetimi eğitimi; yıllık iş hukuku tazelemesi Yıllık	İKU İK Uzmanı YETKİNLİK Performans sistemi yönetimi; kapsama raporları; kalibrasyon dosyası hazırlığı; sonuç formları ve itiraz dosyası; gelişim planı ara kontrol takibi; kişisel veri kuralları KANIT Prosedür ve sistem eğitimi; KVKK farkındalık eğitimi Yıllık	BY Bölüm Yöneticisi YETKİNLİK Hedef yazma (SMART), geri bildirim görüşmesi tekniği, ara ve dönem sonu değerlendirme, sonuç-davranış matrisi, kalibrasyona katılım, sonuç paylaşımı, gelişim planı hazırlama ve destek KANIT Yönetici temel programı (Z8) performans modülü; Nisan ve Eylül atölyeleri; İK-FR-36/37 uygulama eğitimi Atamada; yıllık	ÇLŞ Çalışan YETKİNLİK Döngü takvimi; hedef önerme; öz değerlendirme; geri bildirim alma; sonuç görüşmesi ve itiraz hakkı; kariyer yolu ve gelişim planı süreci KANIT Yıllık bilgilendirme (30 dk); işe girişte oryantasyon modülü (İK-PR-06) İşe girişte; yıllık
--	--	---	---	--

İK-PR-14 · v1.0 · Eğitim

Şekil 24 Yetkinlik ve eğitim yolu — rol bazında gereksinim, kanıt ve yenileme

Prosedürün yürürlüğe girmesini izleyen 30 gün içinde tüm roller eğitim alır; eğitim kaydı İK-PL-07 kapsamında tutulur. Hedef kartı onaylama ve değerlendirme yetkisi, yönetici temel programının performans modülü tamamlanmadan Bölüm Yöneticisine verilmez; Nisan hedef ve geri bildirim atölyesi ile Eylül kalibrasyon atölyesi tüm yöneticiler için zorunludur ve katılım kalibrasyon toplantısına giriş koşuludur. Çalışanlar döngü, öz değerlendirme ve itiraz hakkı konusunda yıllık bilgilendirilir; işe girişte oryantasyon modülünde (İK-PR-06) döngü anlatılır.

13 Gözden geçirme ve revizyon

Gözden Geçirme ve Revizyon Döngüsü

Şubat: kalibrasyon sonuçları, dağılım raporu ve itiraz kayıtlarıyla gözden geçirme · Mart: Genel Müdür onayı ve yeni döngü öncesi tebliğ · altı tetikleyici



PLANSIZ REVİZYON TETİKLEYİCİLERİ

- 1 Mevzuat veya içtihat değişikliği: performansa dayalı feshin geçerlilik koşulları, ayrımcılık yasağı, kişisel veri kuralları
- 2 Organizasyon değişikliği: kademe yapısı, görev tanımları, birim yapısı veya norm kadro değişikliği; yeni tesis veya birleşme
- 3 Ücret politikası değişikliği: merit matrisi, prim sistemi veya dağılım rehberinin değişmesi (İK-PL-02, İK-PL-06)
- 4 Gösterge sapması: hedef kartı veya ara değerlendirme kapsamının %100'ün altında kalması, itiraz oranının %5'i aşması, gelişim planı zamanında kapanış oranının iki çeyrek üst üste hedef altında kalması
- 5 İşe iade davası, performansa dayalı fesihte mahkeme kararı, iç denetim veya müşteri sosyal uyum denetimi bulgusu
- 6 Performans sistemi, self-servis veya yetkinlik modeli değişikliği; kalibrasyon toplantısında ölçek tutarsızlığı tespiti

Revizyon: yeni sürüm (yapısal v2.0 / küçük v1.x) → HK, BY temsilcisi ve FM kontrolü → Genel Müdür onayı → 30 gün içinde tebliğ ve yönetici eğitimi → eski sürüm arşive

İK-PR-14 · v1.0 · Gözden geçirme

Şekil 25 Gözden geçirme ve revizyon döngüsü — yıllık plan ve plansız tetikleyiciler

Prosedür her yıl Şubat ayında kalibrasyon sonuçları, dağılım raporu, itiraz kayıtları, gelişim planı sonuçları, yetenek haritası bulguları ve denetim bulgularıyla İK Yöneticisi tarafından hazırlanan dosya üzerinden gözden geçirilir; Hukuk Müşavirliği mevzuat ve içtihadı, Bölüm Yöneticileri temsilcisi uygulanabilirliği, Finans ve Muhasebe ücret döngüsü bağını değerlendirir; revizyon Mart ayında Genel Müdür onayıyla yürürlüğe girer ve yeni döngü öncesinde yöneticilere tebliğ edilir. Gözden geçirme, değişiklik gerekmede dahi tutanakla kayda geçer. Aşağıdaki tetikleyicilerden herhangi biri plansız gözden geçirme başlatır:

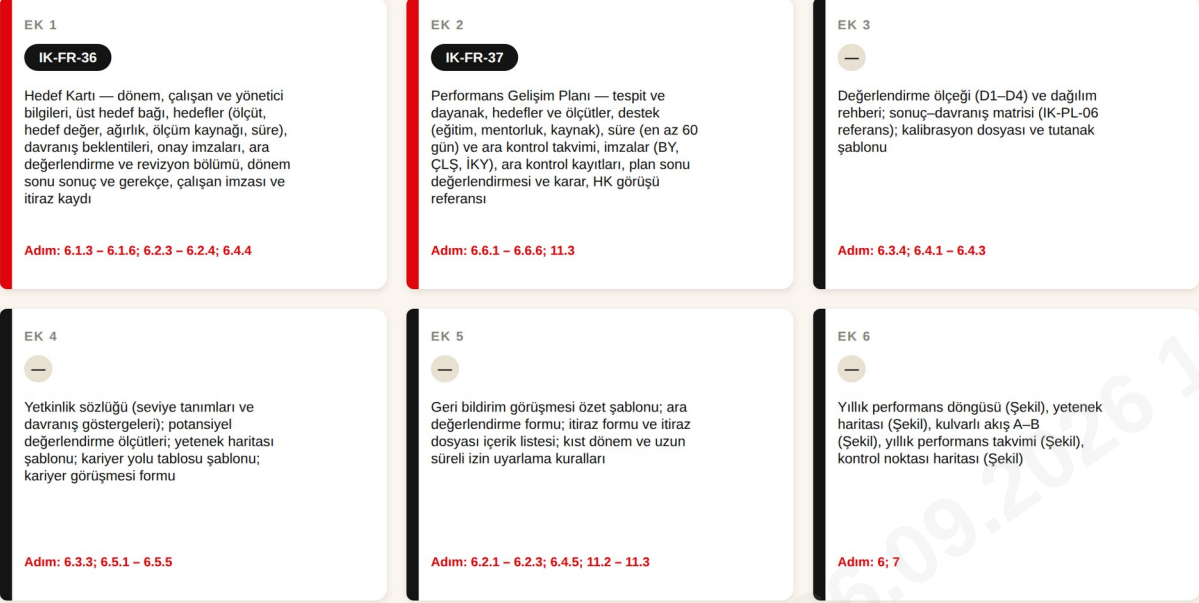
- Mevzuat veya içtihat değişikliği: performansa dayalı feshin geçerlilik koşulları, ayrımcılık yasağı, kişisel veri kuralları;
- Organizasyon değişikliği: kademe yapısı, görev tanımları, birim yapısı veya norm kadro değişikliği; yeni tesis veya birleşme;
- Ücret politikası değişikliği: merit matrisi, prim sistemi veya dağılım rehberinin değişmesi (İK-PL-02, İK-PL-06);
- Gösterge sapması: hedef kartı veya ara değerlendirme kapsamının %100'ün altında kalması, itiraz oranının %5'i aşması, gelişim planı zamanında kapanış oranının iki çeyrek üst üste hedef altında kalması;
- İşe iade davası, performansa dayalı fesihte mahkeme kararı, iç denetim veya müşteri sosyal uyum denetimi bulgusu;
- Performans sistemi, self-servis veya yetkinlik modeli değişikliği; kalibrasyon toplantısında ölçek tutarsızlığı tespiti.

Yetkinlik sözlüğünün, kariyer yolu tablosunun, form şablonlarının ve takvim tarihlerinin güncellenmesi prosedür revizyonu değildir; bunlar eklerin kendi sürüm düzeniyle ve tanımlı onay makamlarıyla kayda geçer. Ölçeğin, dağılım rehberinin, kalibrasyon kuralının, itiraz usulünün, gelişim planı asgari süresinin veya feshin engeli koşullarının değişmesi yapısal revizyondur (v2.0) ve İK-PL-06 ile birlikte ele alınır; metin düzeltilmesi ve adım eklemesi küçük revizyondur (v1.x). Her revizyon İK-PL-01 Bölüm 7.2'deki yaşam döngüsünden geçer ve 30 gün içinde yönetici eğitimiyle tebliğ edilir; yürürlükten kalkan sürüm arşivlenir.

14 Ekler

Ek Haritası

Formlar, kayıtlar ve şemalar — hangi adımda kullanıldığı



İK-PR-14 · v1.0 · Ekler

Şekil 26 Ek haritası — formlar ve şemalar ile kullanıldıkları adımlar

İK-FR-36 ve İK-FR-37 M4 Form Kütüphanesi modülünde ayrı dosyalar olarak üretilir ve bu prosedürün ekleri olarak aynı sürüm numarasıyla yayımlanır. Değerlendirme ölçeği ve dağılım rehberi ile sonuç–davranış matrisi İK-PL-06'nın ekidir ve bu prosedürde referansla kullanılır; yetkinlik sözlüğü, potansiyel ölçütleri, yetenek haritası ve kariyer yolu şablonları, geri bildirim ve ara değerlendirme şablonları, itiraz formu ve kalibrasyon tutanağı şablonu İK Yöneticisinin sahipliğinde bu prosedürle birlikte sürümlenir ve belge ana listesinde ayrı satırlarda izlenir.

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		Üretim Yöneticisi (Bölüm Yöneticileri adına)		
Kontrol eden		Finans ve Muhasebe Yöneticisi		
Onaylayan		Genel Müdür		