

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ



YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YÖNERGESİ
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI

- İşbu Yönerge 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre Üniversitemiz Yönetim Kurulunda 07/12/2011 tarih ve 2011/611-12 sayılı kararı ile kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	II
SUNUŞ	V
YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNERGESİ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
AMAÇ, KAPSAM, YASAL DAYANAK VE TANIMLAR	1
AMAÇ	1
KAPSAM	2
YASAL DAYANAK	2
TANIMLAR	2
İKİNCİ BÖLÜM	4
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI VE SONUÇLARININ KULLANIM	4
ALANLARI	4
MADDE 5- PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI	4
a) <i>Çalışanlara olan yararları:</i>	4
b) <i>Yöneticilere olan yararları:</i>	4
c) <i>Kurum için yararları:</i>	5
MADDE 6 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ..	6
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	7
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN DOSYASI VE DEĞERLENDİRİCİLER TABLOSU	7
MADDE 7- PERFORMANS DEĞERLENDİRME DOSYASI	7
MADDE 8 – DEĞERLENDİRİCİLER TABLOSU	7
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	10
PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DAĞITILMASI, DOLDURULMASI, UYGULANACAK NOT USULÜ VE NOTLARIN DERECELENDİRİLMESİ	10

MADDE 9 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DAĞITILMASI	10
MADDE 10 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DOLDURULMASI İÇİN GEREKLİ ASGARİ SÜRE	11
MADDE 11 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DOLDURULMASINDA UYGULANACAK NOT USULÜ VE NOTLARIN DERECELENDİRİLMESİ	12
MADDE 12- DEĞERLENDİRMELERİN GENEL NİTELİĞİ VE GEÇERLİ SAYILMAYACAĞI HALLER	14
MADDE 13 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DOLDURULMASI	15
MADDE 14 – GÖREVDEN AYRILMA HALİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DOLDURULMASI	15
BEŞİNCİ BÖLÜM	17
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	17
NOTLARIN ÇALIŞANLARLA PAYLAŞILMASI	17
MADDE 15- PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	17
MADDE 16- PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI FORMLARININ DOLDURULMASI VE ÇALIŞANLARLA PAYLAŞILMASI	17
MADDE 17- PERFORMANS NOTU DÜŞÜK OLANLARIN DURUMU	18
ALTINCI BÖLÜM	21
ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER	21
MADDE 18- PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTLARININ MUHAFAZASI	21
MADDE 19 – PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTLARININ MUHAFAZASI İLE GÖREVLİ BİRİMİN SORUMLULUKLARI	22
MADDE 20 – MEMURİYETLERİ SONA ERENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTLARI	23
MADDE 21- PERFORMANS DEĞERLENDİRME NOTU YÜKSEK OLAN MEMURLARIN ÖDÜLLENDİRİLMESİ	23
MADDE 22- PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ YÖNERGESİNİN UYGULANMASI	24
EK 1. ÇALIŞANLAR İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	25
EK 2.YÖNETİCİLER İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	30

EK 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI FORMU.....	35
EK 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ.....	37
DAİRE BAŞKANLIĞI / BİRİMİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ	37
EK 5. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN AÇIKLAMASI	38
EK 6. ÇALIŞANLARI DEĞERLENDİRMEK İÇİN KULLANILACAK KRİTERLER	53
EK 7.YÖNETİCİLERİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN KULLANILACAK KRİTERLER	58

SUNUŞ

Marmara Üniversitesi, ülkemizin en köklü yükseköğretim kurumlarının başında gelmektedir. Üniversitemiz Rektörlüğü 2 ayrı yerleşkede, diğer birimleri ise toplam 13 ayrı yerleşkede; 11 Enstitü, 14 fakülte, 6 yüksekokul, 5 meslek yüksekokulu, 30 uygulama ve araştırma merkezi ve 2 bölüm başkanlığı ile hizmet vermektedir. Ayrıca; 1502 İdari personel, 2781 seçkin öğretim üyesi ve elemanı ile 68,438 öğrenciyle akademik alanda bilim dünyasına katkıda bulunmaktadır.

Üniversitenin rekabette üstünlük sağlaması ve kendisini daha iyi koşullara taşıyabilmesi, çalışanlarının yetkinlik düzeylerinin artırılmasına bağlıdır. Performans ve motivasyonu yüksek olan çalışanlardan oluşan bir ekip, hizmet verilen kitlenin memnuniyetini artırır dolayısıyla kuruma itibar ve güven kazandıracaktır.

Bu yönergede çalışanlara yönelik olarak, öncelikle iş ve görev tanımları yapılmış olup, daha sonra çalışanların mevcut çalışma yetkinlikleri tespit edilmiştir. Yetkinliğe dayalı performanslarının ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların başarılı olabilecekleri birimlerde değerlendirilmeleri hakkında öngörüler oluşturulmuştur. Performans değerlendirme sonuçlarına göre, performansı düşük olan çalışanların, takip eden yıl içerisinde hangi eğitimleri alması gerektiği; rotasyona tabi tutulup tutulmayacağı gibi bilgilere yer verilerek, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri aşamalar açıkça ifade edilmiştir.

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNERGESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Yasal Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- (1) Bireysel performansın değerlendirilmesine yönelik olarak hazırlanan bu yönergede oluşturulan kriterler, Devlet Memurları ile Sözleşmeli Personel olarak çalışan personelin performanslarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda;

- a. Çalışanların performans ve gelişme potansiyelinin ölçülmesi,
- b. Çalışanların motive edilerek performanslarının artırılması ve kişisel yeteneklerinin geliştirilmesinin sağlanması,
- c. Çalışanların azami verim temin edileceği birimlerde değerlendirilmeleri,

- d. Performans değerlendirme sonuçları; terfi, eğitim, kariyer planlaması değerlendirmeleri ile yürürlükteki mevzuat çerçevesinde başarı, üstün başarı ve ödöl değerlendirilmesinde kullanılır.

Kapsam

Madde 2- (1)Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi, Marmara Üniversitesi'nde "Memur ve Sözleşmeli Personel" olarak çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

(2)Bu yönergenin Performans Notu Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi (bkz. Madde 21) başlıklı hükmünden sadece, performans değerlendirme döneminde kadrosuyla birlikte fiilen Üniversitemizde görevde bulunan memur ve sözleşmeli personel yararlanır.

Yasal Dayanak

Madde 3 – (1) 10.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren, performans tabanlı bütçe uygulaması ve stratejik yönetim sistemi uygulamasını zorunlu kılan "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile "6111 sayılı Kanunla değişik 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu" ve "4/B'li Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar" bu yönergenin yasal dayanaklarını oluşturmaktadır.

Tanımlar

Madde 4- (1)Performans, çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerleme ise, çalışanın işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin

sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir ifadeyle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.

(2)Bu yönergede geçen tanımların açıklamaları aşağıdaki gibidir:

- a) **Çalışanlar:** Marmara Üniversitesi bünyesinde memur ve sözleşmeli personel olarak çalışan tüm personeli tanımlamak için kullanılmıştır.
- b) **Değerlendiriciler:** Performans değerlendirme formunu doldurmaya yetkili yönetici personeldir. Hazırlanan bu yönergede, Memur ve Sözleşmeli personel ile Memur ve sözleşmeli personel dışındaki yönetici personelin değerlendiricileri Tablo 1.'deki "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesinde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerlendiriciler" başlığı altında yer almaktadır.(Bkz. Sayfa 8) Performans Değerlendirme Formları bu tabloda yer alan değerlendiriciler tarafından doldurulacaktır.
- c) **Performans Değerlendirme Formu:** Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi'nde yer alan ve personelin performansını değerlendirmede kullanılacak kriterleri kapsayan toplamı 100 tam puan olan form.
- d) **Performans Değerlendirme Sonuçları Formu:** Performansı değerlendirilen personel ve yöneticinin, performansı hakkında kendisine bilgi verilmesini sağlamada kullanılan form.
- e) **Performans Değerlendirme Cetveli:** Performans ikramiyesi almaya hak kazananların liste halinde toplu olarak gösterildiği formdur.

- f) **Performans Değerlendirme Dönemi:** Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme yılda iki defa (Haziran ve Aralık ayları) olmak üzere uygulanır. Her bir performans değerlendirme dönemi birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sonuçlarının Kullanım Alanları

Madde 5- Performans Değerlendirmenin Yararları

- (1) Çalışanlara olan yararları şunlardır;
- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "liyakat, kariyer, sınıflandırma, fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
 - Performanslarını arttırmaya yönelik sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
 - Performansları hakkında geri-bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
 - Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güç ve becerilerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
 - Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- (2) Yöneticilere olan yararları şunlardır;
- Maksimum yararlılık ve faydanın sağlanması için daha sistematik bir yönetim imkanı sağlar.

- b) Astları ile olan ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- c) Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- d) Danışmanlık ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- e) Bireysel verimliliği artırır.
- f) Takım çalışmasını güçlendirir.
- g) Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

(3) Kurum için yararları şunlardır;

- a) Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- b) Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- c) İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin kurulmasına yardımcı olur.
- d) Kurumun organizasyonel verimliliğini artırır.
- e) Kurumun hedeflerine ulaşma derecesinin, kurumun farklı birimleri (Daire Başkanlıkları ve Koordinatörlükler vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- f) Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde çalışanların terfi, nakil ve personelin başarı, üstün başarı değerlendirilmesi ile ödül verilebilmesi ve ayrıca çalışanlar hakkında alınacak diğer kararlar için bir alt yapı oluşturmasında yardımcı olur.
- g) Kurum genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- h) İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

Madde 6 – Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

- (1) Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları şunlardır;
 - a) İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlamak,
 - b) alışanların eğitim ihtiyaçlarını hazırlamak,
 - c) alışanların yürürlükteki mevzuat çerçevesinde terfi, nakil ve personelin başarı, üstün başarılı olarak değerlendirilmesi, dl verilmesi ile re'sen emeklilik vb. durumları değerlendirebilmek için anahtar kriterleri teşkil etmek,
 - d) Organizasyonun dl ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
 - e) alışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
 - f) alışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak,
 - g) alışanların motive olmalarını sağlamak,
 - h) İşte başarısızlığı tespit edilen çalışanlar için ilgili mevzuat çerçevesinde işlem yapılmasına yardımcı olmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Performans Değerlendirme Dosyası ve Değerlendiriciler Tablosu

Madde 7- Performans Değerlendirme Dosyası

- (1) Performans Değerlendirme Dosyasına ilişkin işlemler aşağıdaki gibidir.
 - a) Performans değerlendirme dosyası, çalışanların performans notlarının yer aldığı dosyaları tanımlamak için kullanılmaktadır. İtinalı bir şekilde birim amiri veya üst amiri tarafından doldurulur ve muhafaza edilirler.
 - b) Çalışanların performans değerlendirme notları sicil dosyasıyla birlikte, sözleşmeli personelin performans değerlendirme notları ise özlük dosyalarıyla birlikte muhafaza edilir.
 - c) Çalışanların terfilerinde, re'sen emekli olmalarında veya görevlerinin sona erdirilmesi gibi konularda performans değerlendirme notları da belirleyici faktörler arasında yer alır ve bağlayıcıdır.

Madde 8 – Değerlendiriciler Tablosu

- (1) Değerlendiriciler Tablosu aşağıda belirtildiği gibidir;
 - a) Marmara Üniversitesi'nde çalışan Memur ve Sözleşmeli Personel için hazırlanmış olan bu yönergedeki değerlendirici konumundaki yöneticiler aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere;

Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Deęerlendiriciler Őeklinde dűzenlenmiŐtir.

- b) alıŐanların performansları hakkında Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Deęerlendiriciler not vereceklerdir. Bu iki değerlendiricinin vermiŐ olduğu puanların ortalaması çalıŐanın o dűnemdeki performans değerlendirme notunu oluŐturacaktır. Ortalamanın kesirli bir sayı çıkması halinde bu sayı tam sayıya tamamlanır.

Tablo 1. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi'nde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerlendiriciler

BİRİMLER VE MEMULAR	1. DERECE DEĞERLENDİRİCİLER	2. DERECE DEĞERLENDİRİCİLER
Özel Kalem	Genel Sekreter	Rektör
Özel Kaleme bağlı Şef, memur ve sözleşmeli personel	Özel Kalem	Genel Sekreter
Genel Sekreter	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı	Rektör
Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı
İç Denetim Birimi Başkanı ve İç Denetçiler	Rektör	-----
İç Denetim Birimi Başkanlığına Bağlı Şef, memur ve sözleşmeli personel	İç Denetim Birimi Başkanı	-----
I. Hukuk Müşaviri	Genel Sekreter	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı
Hukuk Müşavirliğinde Görevli Avukat, Şef, Memur ve Sözleşmeli Personel	I. Hukuk Müşaviri	Genel Sekreter
Genel Sekretere bağlı Daire Başkanı	Genel Sekreter	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı
Genel Sekretere Bağlı Müdür	Genel Sekreter	Personelden Sorumlu Rektör Yardımcısı
Genel Sekretere Bağlı Daire Başkanlıklarında ; Şef, Memur ve Sözleşmeli Personel	Daire Başkanı	Genel Sekreter
Genel Sekretere Bağlı Daire Başkanına Bağlı Müdürlüklerdeki Birimlerde ; Şef, Memur ve Sözleşmeli Personel	Müdür	Genel Sekreter Yardımcısı
Genel Sekretere bağlı Şef, Araştırmacı, Memur ve Sözleşmeli Personel	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Daire Başkanına Bağlı Şube Müdürü	Daire Başkanı	Genel Sekreter
Fakülte/Enstitü/Yüksekokulda Çalışan Şef, Memur ve Sözleşmeli Personel	Fakülte/Enstitü/ Yüksekokul Sekreteri	Fakülte Dekanı/Enstitü Müdürü/Yüksekokul Müdürü
Fakülte/Enstitü/ Yüksekokul Sekreteri	Dekan	Genel Sekreter

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması, Doldurulması, Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

Madde 9 – Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması

- (1) Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması işlemleri aşağıdaki gibi düzenlenir;
 - a) Performans değerlendirme formları, Haziran ve Aralık aylarının ilk haftası olmak üzere yılda iki defa (altı ayda bir) **Personel Daire Başkanlığı** tarafından, değerlendirici pozisyonunda yer alan tüm birim yöneticilerine gönderilir.
 - b) Değerlendiriciler, performans değerlendirme formlarını, yönergede yer alan açıklamalara uygun olarak dolduracaklardır. Birinci (1.) ve/veya ikinci (2.) derece değerlendiricilerin vermiş oldukları puanların ortalamaları çalışanların performans değerlendirme notlarını oluşturacaktır.
 - c) İlgili formlar söz konusu ayın 15'ine kadar (tatil olması halinde tatilden sonraki ilk mesai gününde) doldurulup **Personel Daire Başkanlığı'na** geri gönderilecektir.

Madde 10 – Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması için Gerekli Asgari Süre

- (1) Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması için Gerekli Asgari Süre aşağıdaki gibidir;
 - a) Haklarında performans değerlendirmesi notları verilecek olan çalışanların, değerlendirilmelerini yapacak değerlendiricilerin yanında asgari 3 ay çalışmış olmaları şarttır.
 - b) Değerlendiricilerin hiçbirinin bulunmaması veya performans değerlendirme notu verecek süre kadar görevde kalmamaları halinde performans değerlendirme notları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından doldurulur. Bu uygulama sonunda çalışana o yıl için performans değerlendirme notu verme imkanı bulunmazsa performans değerlendirme notu, düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere çalışanla en fazla çalışan değerlendiricisi tarafından doldurulur.
 - c) Hizmet içi eğitimin veya hastalığın performans değerlendirme formunu doldurmak için gerekli sürenin geçmesine imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla çalışan hakkında performans değerlendirme formu doldurma imkanının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın performans değerlendirme notlarının ortalaması esas alınır. Üç yıldan az çalışmış ise sırasıyla önce son iki yılın ve iki yıl olmaması durumunda ise son bir yılın aritmetik ortalamasına bakılır. Bir yıldan az çalışanların ise son altı aylık performans değerlendirme notları dikkate alınır.

Madde 11 – Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

- (1) Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirmesi aşağıda belirtildiği şekilde dzenlenir;
 - a) Değerlendiriciler, performans değerlendirme formunu kullanarak, çalışanların **mesleki, davranışsal ve bireysel** tüm özelliklerini değerlendirir. Ayrıca buna ek olarak 5 soru çalışanları ve yöneticileri ayrı ayrı değerlendirmektedir. Yani her çalışan 15 ortak soru ile birlikte, 5 adet çalışanları ve 5 adet de yöneticileri kapsayacak şekilde toplamda 20 soru ve 100 tam puan üzerinden değerlendirilmektedir. Yöneticiler için hazırlanan performans değerlendirme kriterleri şef ve şef üstü görevlerde çalışanlar için uygulanmaktadır.
 - b) Performans değerlendirme notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Bu suretle ortaya çıkan puanlar değerlendirmeye tabi tutulurlar. 59 ve daha aşağı puanlar “Yetersiz” olarak kabul edilirken, 60–74 arası puanlar “Orta”, 75 ve daha yukarısı ise “İyi” şeklinde değerlendirilmektedir.
 - c) Performans Değerlendirme Formları doldurulurken kullanılacak olan derecelendirmeye ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibi olacaktır.

- 1) **Çok Yetersiz (0-34 Puan):** İş gereklerini karşılama ve beklenen düzeyde başarı gösterme açısından açıkça yetersizdir. İşin normal görevlerini nadiren, ara sıra, beklenildiği gibi yerine getirir. Ya da çok az görevi gereği gibi yerine getirir.
 - 2) **Yetersiz (35-59 Puan):** İşin gereklerini yerine getirme ve beklenen performansı gösterme açısından ciddi yetersizlikleri vardır. Normal görevlerinin bir bölümünü asgari düzeyde yerine getirir. Diğer görevlerini genellikle beklenildiği gibi yerine getirmez.
 - 3) **Orta (Derecede) Yeterli (60-74 Puan):** İşin normal gereklerini genellikle yerine getirir. Ara sıra bazı görevleri yerine getirmede zayıflıklar olabilir. Genel olarak, beklenen düzeyde, vasat bir performans gösterir. Bu düzeyde performans derecesi gösterenler; performans düşüklüğüne sebep olan kriterler de göz önünde bulundurularak, gerekli görülmesi veya diğer birimlerde ihtiyaç olması halinde diğer birimlerde görevlendirilebilirler.
 - 4) **İyi (Derecede) Yeterli (75-89 Puan):** İşin normal gereklerini her zaman yerine getirdiği gibi, ara sıra bazı konularda beklenenin, ortalamanın üzerinde de başarı gösterir.
 - 5) **Çok İyi (Derecede) Yeterli (90-100 Puan):** İşin normal gereklerini her zaman karşılamanın üzerinde genellikle, birçok konuda beklenenin üzerinde çok iyi performans gösterir. Performans bakımından örnek gösterilecek düzeyde başarılıdır.
- Performans Değerlendirme Formları doldurulurken, ölçekte her başarı derecesi için verilen puan sınırları aşılmayacaktır. Örneğin

performansı “Orta” olarak değerlendirilen çalışana verilen performans değerlendirme notu 60-74 puan arasında olmalıdır.

Madde 12- Değerlendirmelerin Genel Niteliği ve Geçerli Sayılmayacağı Haller

- (1) Değerlendirmenin Genel Niteliği ve Geçerli Sayılmayacağı Haller şunlardır;
 - a) Kötü niyet veya özel amaçla performans değerlendirme formlarını gerçeğe aykırı doldurdıkları anlaşılan değerlendiricilerin cezai sorumlulukları saklıdır.
 - b) Kötü niyet veya özel maksatla çalışan hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan değerlendiricinin değerlendirmesi geçersiz sayılarak çalışan hakkında varsa diğer amir veya amirlerinin değerlendirmesine göre, yoksa o performans değerlendirme döneminde son üç yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılır. Üç yıldan az çalışmış ise sırasıyla önce son iki yılın ve iki yıl olmaması durumunda ise son bir yılın aritmetik ortalamasına bakılır. Bir yıldan az çalışanların ise son altı aylık performans değerlendirme notları dikkate alınır. Gerçeğe aykırı olarak çalışan lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır.

Madde 13 – Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

- (1) Performans Değerlendirme Formları aşağıda belirtildiği şekilde doldurulur;
 - a) Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterler, çalışanı **mesleki, davranışsal ve bireysel yeterlilikleri** açısından değerlendirir.
 - b) Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterlerin her biri 1-5 puan arasında puanlandırılacaktır. Değerlendirilen çalışanın, değerlendirilen kriteri en az bulundurma durumunda alacağı puan 1 (Bir) iken; çok başarılı bir çalışanın da alacağı puan en çok 5 (Beş) olacaktır. Çalışanların durumuna göre en az 1 (Bir) ve en çok 5 (Beş) puan verilecektir.

Madde 14 – Görevden Ayrılma Halinde Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

- (1) Görevden Ayrılma Halinde Performans Değerlendirme Formları aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenir;
 - a) Bir görevde 6 ay veya daha fazla bir süre bulunup başka göreve atananların performans değerlendirme notları bunların atanmalarından önceki değerlendirici konumundaki amirlerince ayrıldıkları tarihi takip eden 15 gün içinde doldurulur ve yeni görev yerlerine gönderilmek üzere Personel Daire Başkanlığına teslim edilir.

- b) Performans değerlendirme formlarının doldurulma zamanı gelmeden ve yeni değerlendirici amirine performans değerlendirme formu doldurmak için yeterli süre kalmadan görevlerinden ayrılan değerlendiriciler en az 3 ay beraber çalıştıkları memur ve sözleşmeli personelin performans değerlendirmelerinin kendilerine ait bölümü, görevlerinden ayrılmadan önce doldurarak performans değerlendirme notlarını saklamakla görevli Personel Daire Başkanlığına teslim ederler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi, Notların Çalışanlarla Paylaşılması

Madde 15- Performans Değerlendirme Sonuçlarının Değerlendirilmesi

(1) Performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını, değerlendirme yapıldıktan sonra öğrenebilirler. Çalışanlar performans değerlendirme notlarını, performans değerlendirme sonuçları Personel Daire Başkanlığına ulaştıktan sonra iki hafta içerisinde kendi birimlerinden öğrenebilirler.

Madde 16- Performans Değerlendirme Sonuçları Formlarının Doldurulması ve Çalışanlarla Paylaşılması

- (1) Performans Değerlendirme Sonuçları Formlarının Doldurulması ve Çalışanlarla Paylaşılması işlemleri aşağıda belirtildiği şekilde yapılır;
 - a) Performans Değerlendirme Sonuçları Formu, performans değerlendirmesi sonunda yetersiz (0-59 arası herhangi bir puan) olarak değerlendirilen personel hakkındaki bilgilerin yazılı olarak kendisine aktarılmasını sağlayan bir formdan meydana gelmektedir. Bu form aracılığıyla çalışanın kendi performansını yöneticisinden öğrenmesi sağlanır. Performansı yetersiz olan personele, performansını geliştirmesi gerektiği konusunda bilgiler verilir. Ayrıca çalışanın performansını artırabilmesi için

alması gereken eğitimlere de yer verilerek eğitimlerden maksimum verim alınması sağlanabilir.

- b) Performans Değerlendirme Sonuçları Formu, performans değerlendirme notu verildikten sonra ilgili birim değerlendiricileri tarafından performans değerlendirme notlarının verildiği o ayın sonuna kadar doldurulup ilgiliye tebliğ edilmelidir. Söz konusu form Personel Daire Başkanlığına gönderilirken; formun bir kopyası da çalışanın görev yaptığı birimde muhafaza edilir. Böylece çalışanın mevcut performansı ve daha sonraki dönemlerdeki performansı hakkında da bilgilerin takip edilmesi kolaylaşacağından, performans değerlendirme dönemleri beklenmeden, çalışanın ikaz edilerek eksik yönlerini geliştirmesi daha kısa sürede sağlanabilir.

Madde 17- Performans Notu Düşük Olanların Durumu

- (1) Performans Notu Düşük Olanların Durumu aşağıda belirtildiği şekilde değerlendirilir;
- a) Performans değerlendirme notu **yetersiz** (35-59 arasında herhangi bir puan) ve **çok yetersiz** (0-34 arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilmiş bulunan memur çalışanların bu durumu Atamaya Yetkili Amir veya bu görevi devrettiği ilgili makam tarafından yazılı olarak kendisine tebliğ edilir. Bu durumda olan memur çalışanlar, kendilerine tebliğ edildikten sonra 5 (beş) gün içerisinde Atamaya Yetkili Amir veya bu görevi devrettiği ilgili makama itiraz edebilirler. Yazılı olarak

yapılan itirazlara, ilgili performans değerlendiricileri ile görüşüldükten sonra atamaya yetkili amir veya bu görevi devrettiği ilgili makam tarafından yazılı olarak 5 (beş) gün içerisinde cevap verilir. İtiraz sonucunda yapılan değerlendirmeler neticesinde memur personelin performans değerlendirme notu yetersiz ve çok yetersiz (0-59 arasında herhangi bir puan) olarak karara bağlanmış ise memur personel başka bir birim yöneticisi emrine atanabilir.

b) Performans değerlendirme notu **yetersiz** (35-59 arasındaki herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personelin bu durumu Atamaya Yetkili Amir veya bu görevi devrettiği ilgili makam tarafından yazılı olarak kendisine tebliğ edilir. Bu durumda olan sözleşmeli personel kendilerine tebliğ yapıldıktan sonra 5 (beş) gün içerisinde Atamaya Yetkili Amir veya bu görevi devrettiği ilgili makama itiraz edebilirler. Yazılı olarak yapılan itirazlara, ilgili performans değerlendiriciler ile görüşüldükten sonra atamaya yetkili amir veya bu görevi devrettiği ilgili makam tarafından yazılı olarak 5 (beş) gün içerisinde cevap verilir. İtiraz sonucunda yapılan değerlendirmeler neticesinde sözleşmeli personelin performans değerlendirme notu **yetersiz** (35-59 arasında herhangi bir puan) olarak karara bağlanmış ise başka bir birim yöneticisi emrine atanabilir. İki defa üst üste **yetersiz** performans gösteren sözleşmeli personelin sözleşmesi, başka herhangi bir işleme gerek kalmaksızın feshedilir ve bu şekilde sözleşmesi feshedilen

sözleşmeli personel, fesih tarihinde itibaren bir yıl geçmedikçe Marmara Üniversitesi'nin sözleşmeli personel pozisyonunda istihdam edilemez.

- c) Performans değerlendirme notu **çok yetersiz** (0-34 puan arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personelin sözleşmesi ise ilgili performans değerlendirme dönemi sonunda başka herhangi bir işleme gerek kalmaksızın hemen feshedilir. Üniversite bünyesinde uygulanan Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi yılda iki defa (Haziran ve Aralık ayları) uygulandığı için performans değerlendirme notu yılın ilk dönemi olan Haziran ayında çok yetersiz olan sözleşmeli personelin iş sözleşmesi yılsonu beklemeden feshedilir ve bu şekilde sözleşmesi feshedilen sözleşmeli personel, fesih tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe Marmara Üniversitesi'nin sözleşmeli personel pozisyonunda istihdam edilemez.
- d) Performans değerlendirmesi sonunda **Orta Derecede** (60-74 arası herhangi bir puan) performans gösteren çalışanlar (memur ve sözleşmeli personel), performans düşüklüğüne sebep olan kriterler de göz önünde bulundurularak, gerekli görülmesi veya diğer birimlerde ihtiyaç olması halinde Atamaya yetkili amir veya bu görevi devrettiği ilgili makam tarafından başka bir birim yöneticisi emrine atanabilir.
- e) Memur personel, çok yetersiz ve yetersiz (0-59 arası herhangi bir puan) performans göstermesi halinde, ilgili yasal usul ve

esaslar çerçevesinde emeklilik veya resen emeklilik şartlarını taşıyorsa emekli edilebilir.

- f) Çalışanlardan adli veya idari soruşturma geçirenler, şef ve üstü görevlendirmeler, Rektörlük makamı veya Rektörlük makamının yetki verdiği makam tarafından Performans notlarına ve süreye bakılmaksızın re'sen her zaman yapılabilir. Ayrıca, Rektörlük makamınca zorunlu ve ivedi durumlarda diğer tüm personelle ilgili yer değişikliği yapılabilir.
- g) Kadro unvanı ne olursa olsun yaptığı fiili göreve göre değerlendiriciler esas alınır ve buna göre iş ve işlemler yürütülür.

ALTINCI BÖLÜM Çeşitli Hükümler

Madde 18- Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası

- (1) Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası aşağıda belirtildiği şekilde yapılır;
- a) Performans Değerlendirme notları Personel Daire Başkanlığı'na bağlı, ilgili birimin sorumlusu tarafından muhafaza edilir ve arşivlenir. Performans Değerlendirme Sonuçları Formu ise her çalışanın görev yaptığı müdürlük tarafından muhafaza edilir. Buradaki amaç çalışanın mevcut dönem performans sonuçları ile bir sonraki dönem

performans sonuçlarının karşılaştırılarak değerlendirilmesinin daha sağlıklı ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktır.

- b) Memur personelin performans değerlendirme notları sicil dosyalarıyla birlikte, sözleşmeli personelin performans değerlendirme notları ise özlük dosyalarıyla birlikte muhafaza edilir.

Madde 19 – Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası ile Görevli Birimin Sorumlulukları

(1) Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası ile Görevli Birimin Sorumlulukları aşağıda belirtilmiştir;

- a) Performans değerlendirme notlarını muhafaza etmekle görevli çalışanların; gizliliğe riayetleri, edindikleri bilgileri açıklamamaları şarttır. Bu esaslara uymadıkları tespit edilenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre cezalandırılmakla beraber bir daha aynı görevlerde çalıştırılmazlar.
- b) Çalışanların performansları ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve performans değerlendirme raporlarının muhafazasında gizlilik esastır.

Madde 20 – Memuriyetleri Sona Erenlerin Performans Değerlendirme Notları

(1) Memuriyetleri Sona Erenlerin Performans Değerlendirme Notları ilgili mevzuat dikkate alınarak aşağıdaki şekilde muhafaza edilir;

Memurlardan;

- a) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine göre memurluktan çıkarılan,
- b) Memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığı sonradan anlaşıldığı veya memurlukları sırasında bunlardan birini kaybettiği için memuriyetine son verilen,
- c) İstifa eden,
- d) İstek, yaş haddi, malullük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılan veya vefat eden memurların performans notları, özlük dosyaları ile birleştirilerek ilgili mevzuatın öngördüğü şekilde muhafaza edilir.

Madde 21- Performans Değerlendirme Notu Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi

(1) Performans Değerlendirme Notu Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi aşağıda belirtildiği şekilde yapılacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının; terfi, eğitim, kariyer planlaması, takdir/teşekkür belgesi verilmesi şeklinde yapılacaktır.

Madde 22- Performans Değerlendirmesi Yönergesinin Uygulanması

- (1) Bu yönerge hükümleri 02 Ocak 2012 tarihinden itibaren uygulanır.

**Ek 1. ÇALIŞANLAR İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME FORMU**

Çalışanın Adı ve Soyadı:	Pozisyonu:
Çalıştığı Bölüm:	Sicil No:
1. Amirin Adı Soyadı:	Değerlendirme Tarihi:
2. Amirin Adı Soyadı:	Toplam Puan:

Performans Değerlendirme Kriterleri*	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Orta Derecede Yeterli (3)	İyi Derecede Yeterli (4)	Çok İyi Derecede Yeterli (5)	I. Amir	II. Amir
<u>MESLEKİ YETERLİLİK</u>							
1.İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)							
2.Verimlilik (Görevini kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapabilme)							
3.İş kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme)							
4.Sorumluluk (Görev sorumluluğuyla araç ve gereçleri doğru kullanma ve sonuçları üstlenme)							
5.Problem Çözme ve Üretkenlik (Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözmeye, fikir geliştirme, araştırma, farklı düşünceler ortaya koyma becerisi)							
Mesleki Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							

* Bu Kriterler “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Açıklaması” başlığı altında geniş bir şekilde açıklanmaktadır. S. 38-62. Performans Değerlendirme Formu’nu doldurmadan önce mutlaka okuyunuz.

DAVRANIŞSAL YETERLİLİK

6. İnsan İlişkileri (Üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve çevresiyle uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurma)							
7. Organizasyon Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçlarını takip edebilme becerisi)							
8. Öğrenmeye Yatkın Olma (Hizmetiçi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)							
9. Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma (Yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetime işlerin işleyişiyle ilgili yeni öneriler sunabilme becerisi)							
10. Takım Çalışması (Takım üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)							
11. Vatandaş ve Çalışan Odaklılık (Görevini diğer birimlerdeki çalışanlarımız ile halkımızın arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)							
Davranışsal Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							

BİREYSEL YETERLİLİK

12.Karar Alma (Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)							
13.Programlı Çalışma (Çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)							
14.İşe Bağlılığı (Yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve örgüte bağlılık derecesi)							
15.Esneklik (Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)							
Bireysel Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							
<u>CALIŞANLAR İÇİN KRİTERLER</u>							
16.Temsil Yeteneği (Dış görünüş, tavır ve davranışları ile temsil yeteneği)							
17.İletişim Becerisi (İşlerini yaparken kullandığı yazılı ve sözlü iletişim becerisi ile beden dilini kullanabilme yeteneği)							
18.Çalışma masası ve mekanı temiz ve tertipli tutma (İşlerini yaparken çevresini düzenli, temiz tutma becerisi)							
19.Kullandığı araç							

ve gerci koruma ve tasarruf yapabilme becerisi							
20.Kendisine verilen görevleri yerine getirebilme becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)							
Çalışanlar için Kriterler Bölümü Puanları Toplamı							
GENEL TOPLAM PUAN							
NOT ORTALAMASI (1. ve 2. Değerlendiricilerin Notları Ortalaması)							
<u>Çalışan Performansı Hakkında Açıklama:</u>							

**Ek 2.YÖNETİCİLER İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME FORMU**

Çalışanın Adı ve Soyadı:	Pozisyonu:
Çalıştığı Bölüm:	Sicil No:
1. Amirin Adı Soyadı:	Değerlendirme Tarihi:
2. Amirin Adı Soyadı:	Toplam Puan:

Performans Değerlendirme Kriterleri*	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Orta Derecede Yeterli (3)	İyi Derecede Yeterli (4)	Çok İyi Derecede Yeterli (5)	I. Amir	II. Amir
<u>MESLEKİ YETERLİLİK</u>							
1.İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)							
2.Verimlilik (Görevini kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapabilme)							
3.İş kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme)							
4.Sorumluluk (Görev sorumluluğuyla araç ve gereçleri doğru kullanma ve sonuçları üstlenme)							
5.Problem Çözme ve Üretkenlik (Karşılaştığı problemleri hızlı ve doğru biçimde çözme, fikir geliştirme, araştırma, farklı düşünceler ortaya koyma becerisi)							
Mesleki Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı							

* Bu Kriterler “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Açıklaması” başlığı altında geniş bir şekilde açıklanmaktadır. S. 38-62. Performans Değerlendirme Formu’nu doldurmadan önce mutlaka okuyunuz.

DAVRANIŞSAL YETERLİLİK

6.İnsan İlişkileri

(Üstleri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurma, çevre ile ilişkiler)

7.Organizasyon

Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçlarını takip edebilme becerisi)

8.Öğrenmeye Yatkın Olma

(Hizmetiçi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)

9.Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma

(Yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetime işlerin işleyişiyle ilgili yeni öneriler sunabilme becerisi)

10.Takım Çalışması

(Takım üyeleriyle işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)

11.Hizmete Odaklılık

(Görevini diğer birimlerdeki çalışanlarımız ile toplumun arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)

Davranışsal Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı

BİREYSEL YETERLİLİK

12.Karar Alma

(Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)

13.Programlı Çalışma
(Çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)

14.İşe Bağlılığı

(Yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve örgüte bağlılık derecesi)

15.Esneklik

(Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)

Bireysel Yeterlilik Bölümü Puanları Toplamı

YÖNETİCİLER İÇİN KRİTERLER

16.Pozitif Düşünme (Kendilerini ve çalışanları motive etme becerisi)								
17.Rehberlik ve Geliştirme (Çalışanlarına örnek olma ve onların kendilerini geliştirmelerine imkanlar sunma)								
18.Analitik olma/Problem çözme becerileri (Sorunlar karşısında etkili ve daha pratik çözümler geliştirebilme becerisi)								
19.Yetkilendirme (Çalışanlar arasında adil iş dağılımı yapabilme ve iş ile eşit oranlı sorumluluk verebilme)								
20.Değişen şartları kavrama ve uygulama (Kurumiçi ve kurum dışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)								
Yöneticiler için Kriterler Bölümü Puanları Toplamı								
GENEL TOPLAM PUAN								
NOT ORTALAMASI (1. ve 2. Değerlendiricilerin Notları Ortalaması)								
<u>Çalışan Performansı Hakkında Açıklama:</u>								

Ek 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI FORMU

Performans Değerlendirme Puan Skalası	
0-34	35-59
Çok Yetersiz	Yetersiz
()	()
KİŞİSEL GELİŞİM İHTİYACI	
Çalışanın Güçlü Yönleri :	
Geliştirilmesi Gereken Yönleri:	

Çalışanın Eğitim İhtiyacı

İş başında eğitim

Rotasyon

İş dışında eğitim

İş Zenginleştirme

Diğer.....

Eğitimle ilgili ifade edilmesi gereken diğer önemli noktalar

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

	Değerlenen Kişi	1. Derece Değerlendirici	2. Derece Değerlendirici	Onay/İmza
Adı/Soyadı				
İmza				

Ek 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ
DAİRE BAŞKANLIĞI / BİRİMİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

SIRA NO	PERSONELİN			1. Amir Not Ortalaması	2. Amir Not Ortalaması	GENEL TOPLAM NOT ORTALAMASI
	SİCİLİ	ADI VE SOYADI	ÜNVANI			
1						
2						
3						
4						
5						
6						

1. AMİR
ADI VE SOYADI
ÜNVANI
İMZASI

2. AMİR
ADI VE SOYADI
ÜNVANI
İMZASI

*Performans Değerlendirme Cetveli, İdari Birimler baz alınarak düzenlenecektir.

*Genel Toplam Not Ortalaması: Öncelikle 1. Amirin puanlarının ortalaması 1. Amir Not Ortalaması Kısımına; 2. Amirin puanlarının ortalaması da yine 2. Amir Not Ortalaması Kısımına yazılır ve son olarak Genel Toplam altındaki 1. ve 2. Amirin vermiş olduğu puanlar toplanarak 2'ye bölünür ve ortalama puan bulunmuş olur.

**Ek 5. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN
AÇIKLAMASI**

1. İş Bilgisi				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Teknik ve profesyonel bilgi alanında büyük eksiklikleri var. Teknik ve profesyonel bilgisi iş için yetersiz. Bilgi eksikliği verimliliğini etkiliyor. Başında yönetici desteğine ihtiyaç vardır.	1	
	Yetersiz	İş alanında gerekli bilgilere sahip. İşinin yanı sıra eğitimlere katılması çalışma yeteneğini ve daha karmaşık görevleri üstlenme isteğini artıracaktır. İşinin organizasyonel etkisini kavraması için daha derin bilgiye ihtiyacı var.	2	
	Orta derecede Yeterli	Tüm teknik ve profesyonel iş bilgisine sahip. Sorunları tespit ediyor, uygun çözümler buluyor. İşine yakın alanlarda da geniş bilgiye sahip. İş ile ilgili gelişmelerden haberdar. Çok nadir olarak bir yol göstericiye ihtiyaç duyuyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Geniş bilgisi ve pratik sorun çözme becerisi var. İşine yakın bölümlerin gelişmelerinden haberdar. Zor durumlarda etkin şekilde idare edebiliyor. İlgili misyonlar hakkında geniş bilgisi var.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Fevkalade geniş teknik ve profesyonel bilgiye sahip. İşinde, insan gücü ve malzeme tasarrufu sağlayabilecek metodları ortaya koymakta başarılı. Aktif olarak yeni fikirleri ve gelişmeleri izliyor. Kendi alanında otorite kabul ediliyor.	5	

2. Verimlilik

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Verilen işleri ve görevleri zamanında bitiremiyor. İşini eksik yapıyor. Genel olarak işi bitirme düzeyi yetersiz. Çok önemli işler beklerken, önemsiz işler için zaman harcıyor. Zamana ve beklentilere uygun hareket etmiyor.	1	
	Yetersiz	İşleri zamanında bitirmesi için bazen teşvik gerekiyor. İş yükü, orta düzeyde olduğu zaman verimli. İş yoğunluğunu beklenmedik şekilde arttığı durumlarda, bazen iyi netice alamıyor ve nadiren işi zamanında bitirebiliyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Tüm istenilen görevleri vaktinde tamamlıyor. İş akışını önceden tahmin ediyor, sıkışık veya az yoğun iş saatlerine uyum sağlıyor. Her zaman belirli bir tempoda çalışıyor. Zaman hedefi koyuyor, işini süresinde bitirmekte dikkatli.	3	
	İyi derecede Yeterli	Tüm işlerini, hatta ani çıkan işlerini bile zamanında yetiştiriyor. Başkalarının işlerine de yardımcı oluyor. Sık sık gönüllü olarak yeni işlere talip oluyor. İş yoğunluğunu iyi planlıyor ve ekstra çıkabilecek işlerde de hazır olabiliyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Bütün işleri hızlı bir tempoda zamanından önce bitiriyor. Sürekli başkalarına yardımcı oluyor. Değişen iş yüküne rahatça uyum sağlıyor ve bütün talepleri zamanında yerine getiriyor.	5	

3. İş Kalitesi

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	İşini çok nadir olarak kabul edilebilir standartlarda yapabiliyor. Doğruluğu tartışmalı ve sürekli kontrol edilmeli. Yaptığı işin genellikle başkası tarafından yeniden yapılması gerekiyor.	1	
	Yetersiz	Yaptığı iş çok defa istenilen standartlarda, ancak emin olmak için kontrol etmek gerekiyor. Yaptığı hatalar, işin kalitesini etkilemekte. Hataları, genellikle bitirdiği işin son kontrolünde ortaya çıkıyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Yaptığı işler hatasız; prosedürlere ve politikalara uygun. Periyodik kontroller yaparak işinin standartlara uygunluğunu sağlama alıyor. Beklentileri gerçekleştiriyor. Yaptığı iş çok nadiren takip gerektiriyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	İşinin her zaman hatasız ve tam olup olmadığını kontrol ederek bitiriyor. Bazen akıl alma ihtiyacı oluyor. Yaptığı iş olağan beklentilerin üzerinde; kaliteli ve prosedürlere uygun. Ortaya koyduğu iş profesyonel kalitede.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Ne olursa olsun, işini her zaman hatasız bitiriyor ve üstün kaliteli işler için örnek oluşturarak başkaları için referans oluyor. Yaptığı iş her zaman standartların üzerinde, beklentileri ve genel politikaları tahmin edebiliyor.	5	

4. Sorumluluk

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kendi kendine bir aksiyon göstermiyor. Doğru bir iş yapması için mutlaka ikaz edilmesi gerekiyor. Prosedür değişikliklerinin defalarca anlatılması gerekiyor.	1	
	Yetersiz	Kendi işine ilişkin karar vermekten korkuyor. Verilen görevlere az ilgi gösteriyor. Yeni görevlerde sıkılan gözüküyor. Yeni durumlar karşısında çekingen kalıyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Aldığı görevleri istekle tamamlıyor. Başkasından bağımsız olarak işinin önceliklerini doğru şekilde tayin ediyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Sorumluluğunun artırılmasını istiyor. Kendi başına bir işi başlatabiliyor. Tek başına hareket etmekten korkmuyor. Üzerindeki işi tamamlayınca başka yapılacak işlerin peşine düşüyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Etkin kararları gecikmeden verme yeteneğine sahip. İnisiyatif gerektiren işler için güvenilir bir kişi. Her zaman bir adım ilerde ve sorunları önceden görebiliyor. Profesyonel sahadaki üretkenliği ile büyük saygı görüyor.	5	

5. Problem Çözme ve Üretkenlik

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Nadiren sorunu anlayabiliyor. Anladığı zaman da sorunu çözme yönünde bir çabası olmuyor. Kendi ürettiği sorunlarda da başkalarından çözüm bekliyor. Genel tepkisi, sorundan kaçmak veya bir başkasına havale etmek.	1	
	Yetersiz	Genelde sorunları anlıyor ancak çözme yeteneği eksik. Sorunun, vaktinde çözülmediği takdirde oluşturabileceği zararları göremiyor, sorunu kendi haline bırakabiliyor. Çözüm değerlendirmelerine güvenmek mümkün değil.	2	
	Orta derecede Yeterli	Sorun olduğu zaman fark ediyor ve büyümeden çözmeye çalışıyor. Sorunları çözmekte sağduyu yöntemini benimsiyor. Genelde doğru ve en iyi çözüme ulaşabiliyor. Sorun çözmeyi günlük işinin bir parçası olarak görüyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Sorun çıkmadan sezebiliyor, nedenlerini çabuk ve ayrıntılı bulabiliyor ve çözmek için ne yapacağını biliyor. Bir sorun çıktığı zaman müracaat edilebilecek bir kişi. Sorun çözme konusunda kendince mantıklı bir yöntem geliştirmiş.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Karmaşık sorunlarda pratik ve işe yarayan çözümler öneriyor. Çözümleri içgüdüsel olarak, deneyimlerini kullanarak ve metotlu bir şekilde geliştiriyor. Sürekli başkalarının sorunları için yardıma çağırılıyor.	5	

6. İnsan İlişkileri				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kaba ve saygısızca davranmakta, diğer insanların isteklerini dikkate almamaktadır. Astlarıyla ya da üstleriyle olan iletişimi son derece kötü.	1	
	Yetersiz	Zaman zaman saygı kuralları konusunda hatalı davranabiliyor, kendi durumuna göre ilişkileri yön değiştirebiliyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Astları, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte dışarıdan gelen insanlarla iletişim derecesi yeterli düzeydedir.	3	
	İyi derecede Yeterli	Astlarına ve üstlerine karşı saygılı, insanlar arasındaki iletişimi geliştirme temayülü olan bir yapıda. Üstleri ve astlarıyla birlikte, çalışanlar tarafından sevilen bir insan.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	İnsan ilişkileri konusunda son derece duyarlı ve anlayışlı. Bireysel iletişim konusunda örnek gösterilebilecek konumda.	5	

7. Organizasyon Becerisi

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Verilen bir görevi organize edebilme becerisi yok ve geliştirmek için çaba harcamıyor.	1	
	Yetersiz	Verilen bir görevi organize edebiliyor ama karşılaştığı zorluklar karşısında motivasyonu bozuluyor ve çabuk pes ediyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize edebiliyor ve bazı durumlarda yaptığı işin sonuçlarını takip edebiliyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize ederek bitirebiliyor ve bu görevin sonuçlarının neler olduğunu iyi biliyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize edebiliyor ve bu görevin sonuçlarını ve sonuçlarından etkilenen paydaşlarını çok iyi biliyor. Görevi benimseyip takip edebilmesi özelliği iyi bir yönetici kadro için çok önemli bir unsurdur.	5	

8. Öğrenmeye Yatkın Olma

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitim programlarına karşı kayıtsız ve eğitimlere katılmak istememekte.	1
	Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitimlere sadece katılmakta ancak kendisinde öğrenme adına bir şeyler olmamakta. Katılmış olmak için katılmakta.	2
	Orta derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitimlere katılmakta ve eğitimde anlatılan konuları kavramakta. Uygulanan eğitim haricinde kendisini geliştirici bir faaliyet gerçekleştirilmemekte.	3
	İyi derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitim programlarına katılmakta ve eğitimlerden maksimum derecede verim almaktadır. Uygulanan eğitimin nasıl daha faydalı olacağı konusunda gayret sarf etmektedir.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumda uygulanan eğitim programlarından maksimum verimi almasının yanında kendisinin eğitim ihtiyacını karşılayacak ve kendini geliştirecek diğer eğitim ve öğrenme olanaklarını da takip etmektedir.	5

Verilebilecek Puan

9. Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Sadece kendisine verilen işleri yapmakta. Yeniliklere yatkın değil.	1	
	Yetersiz	Kendisine verilen görevi yerine getirmekte ancak göreviyle ilgili olarak yeni gelişmelere karşı ilgisiz kalmaktadır.	2	
	Orta derecede Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır.	3	
	İyi derecede Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır. Yapılan işlerle ilgili olarak yöneticilere öneriler sunmaktadır.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Gerek kendi görevi gerekse de diğer arkadaşlarının görevi olsun yapılan herhangi bir çalışmayla ilgili kolaylaştırıcı yeni uygulamaları takip etmekte ve uygulamakta. Ayrıca yöneticilere yapılan çalışmaların nasıl daha iyi olacağı ile ilgili olarak öneriler sunmakta ve sunduğu önerilerin sonuçlarını takip etmekte ısrarcı davranmaktadır.	5	

10. Takım Çalışması

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Yalnız çalışmayı tercih ediyor; işinin başkalarını nasıl etkileyebileceğini düşünmüyor. Başkasından faydalıyor ancak kendisi başkasına yardımcı olmuyor. İşinin genel program uygun olması için sürekli uyarılması gerekiyor.		1
	Yetersiz	Takım çalışmasına meraklı değil. Nadiren başkalarına yardımcı oluyor. Elinden geldiği kadar takım çalışmasından uzak kalmaya çalışıyor.		2
	Orta derecede Yeterli	Kurum çalışanları doğrultusunda iyi bir takım çalışması sergiliyor. Gönüllü olarak grup çalışmasına katılıyor. Takım içinde rahat davranabiliyor.		3
	İyi derecede Yeterli	Grup olarak hedeflere ulaşmaya özen gösteriyor. Grup arkadaşlarının hedefleriyle ilgileniyor. Verimliliği bir bütün olarak ve kuruma bağlılık olarak görüyor. Grup hedeflerine zarar veren özel hedeflerini kontrol altına almayı biliyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Başkalarıyla çalışırken yüksek beceri ve beraberlik gösteriyor. Kendisini kurum bütünü içinde değerlendirirken, diğerlerini de iyi bir takım elemanı olmaları ve başarının elde edilmesi yönünde teşvik ediyor. Çok iyi bir takım lideri.		5

11. Hizmete Odaklılık

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de akademik personelin ya da öğrencilerimizin arzu ve beklentilerini karşılamada son derece yetersiz ve bu doğrultuda çaba göstermiyor.	1	
	Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarımızın gerekse de akademik personelin ya da öğrencilerimizin arzu ve beklentilerini karşılamak için gayret sarf etmekte ama bu gayreti kendisini vasatın altında kalmasını engellemektedir. Daha çok gayret etmesi gerekmektedir.	2	
	Orta derecede Yeterli	Kurumumuzun farklı birimlerinde çalışan diğer çalışanlarımız ile akademik personelin ya da öğrencilerimizin isteklerini karşılamada yeterli düzeyde ancak daha iyi bir konumda olabilirler.	3	
	İyi derecede Yeterli	Diğer birim çalışanlarımız ve akademik personelin ya da öğrencilerimizin beklentilerini karşılama konusunda birinde orta düzeyin üzerinde iken diğerinde sadece verilen bir görevi yerine getirme anlamında başarılı olanlar. Her ikisinde de çok başarılı olamayanlar.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de akademik personelin ya da öğrencilerimizin arzu ve beklentilerini karşılamada son derece etkili ve memnuniyet oluşturacak şekilde çözüm odaklı çalışanlar.	5	

12. Karar Alma

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Karar vermede isteksiz. Kararları güvenilir değil. Mesuliyet kabul etmiyor. Tepki vermeden durumu gözden geçirmiyor. Yardım isteneceği zamanı bilmiyor.	1	
	Yetersiz	Genelde rutin kararları verebiliyor. Bazen bir konuda karar verirken o konu ile ilgili hususları derinlemesine araştırmadan hareket edebiliyor. Rutin olmayan konularda karar alabilmek için yön gösterilmeye ihtiyaç duyuyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Bir konuda karar vermeden önce gerekli tüm bilgileri öğrenmeye çalışıyor. Genel olarak doğru kararlar veriyor. Kararlarında sorumluluk alıyor ve hatalarından öğreniyor. Net ve mantıklı düşünerek doğru kararlar verebiliyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Mantıklı ve ince düşünceli bir insan. Gerekli kararları tereddüt etmeden veriyor. Verdiği kararlar genelde doğrudur. Başkaları çoğunlukla onun görüşlerini ve kararlarını talep ediyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Analitik ve ince zekalı. Şiddetli baskı altında bile doğru karar veriyor. İş alanında son derece tesirli bir mantık yürütüyor. Problemlere yaklaşımı yenilikçi ve çözüm odaklı.	5	

13. Programlı Çalışma			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Yaptığı işin son bitirme zamanına özen göstermiyor. Zamanın verimli kullanmıyor. İşini, kendisine tanınan sürede bitiremiyor.	1
	Yetersiz	Bazen bir işe başlaması için uyarmak gerekiyor. Başkalarının da işlerini geç bitirmesine sebep oluyor. İşini yeterince planlayamıyor. Verilen işi nadiren zamanında tamamlıyor.	2
	Orta derecede Yeterli	Programlanmış ihtiyaçlara uygun olarak kendi iş yükünü planlayabiliyor. İş yükünü diğerlerini nasıl etkilediğinin farkında ve işin önceliklerini ihtiyaca göre ayarlıyor. Görevlerini zamanında programa göre tamamlıyor.	3
	İyi derecede Yeterli	Görevleri önceden tahmin edip, iş yükünü programa göre ayarlıyor. İş için gerekenleri önceden temin etmesi, diğer kişilerin işlerini de kolaylaştırıyor. Beklenmedik işlerin çözümü için zaman ayarlayabilmektedir.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Hiçbir zaman programı aksatmıyor. Planlamada ve tahminlerde yardımcı oluyor. Program değişikliklerine çabuk adapte olup, yeni görevlere kolayca zaman ayırabiliyor. Kritik zaman planlamada bir uzman.	5

Verilebilecek Puan

14. İşe Bağlılığı

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	İşe sürekli geç geliyor. Görevlendirildiği işler tamamlanmıyor veya çok geç tamamlanıyor.		1
	Yetersiz	Ara sıra işine veya toplantılara geç geliyor. Kendisine ihtiyaç olduğunda bazen yerinde bulunamıyor. Kendisine verilen görevler nadiren tam olarak bitirilmiş oluyor. İşinin sık sık başkaları tarafından bitirilmesi gerekiyor.		2
	Orta derecede Yeterli	Tutarlı bir çalışma temposuna sahip. Programı hatırlatmak gerektirmiyor. Zamanında işlerini yapıyor. Kendisine ihtiyaç olduğunda yerinde bulunuyor. İş bitirici. Yaptığı işin nadiren tekrar elden geçirilmesi gerekiyor.		3
	İyi derecede Yeterli	Görevini tam takip ediyor. Görevleri zamanında ve tamamlanmış olarak teslim ediyor. Her durumda güvenilir. İşini, tekrar yapılmasını gerektirmeyecek şekilde tamamlıyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Her zaman işini baştan sonuna kadar güvenilir şekilde, doğru ve zamanından önce bitiriyor. Daima, doğru zamanda, doğru yerde bulunuyor. Başkalarının tamamlayamadığı işleri yapma konusunda gönüllüdür.		5

15. Esneklik

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yeni durumlar karşısında panik yapıyor. Zor durumlardan kaçınıyor. Sürekli olarak değişikliklere karşı. Değişikliklere adapte olamıyor.	1	
	Yetersiz	Nadiren gelişme yönündeki değişikliklere katılımcı oluyor. Rutin görevlerde çalışmayı tercih ediyor. Ender olarak yeni fikirler ortaya koyuyor. Farklı işyerine yapılacak rotasyona karşı.	2	
	Orta derecede Yeterli	Esnek, yeni fikirlere açık bir insan. Birçok becerisi var ve bu becerileri kullanmasını biliyor. İhtiyaca göre lider olarak veya bireysel bir katılımcı olarak hareket edebiliyor. Farklı yerde çalışması gerektiği takdirde karşı çıkmıyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Farklı görevlerde çalışmaya ve öncekilerin değişimine kolay uyum sağlıyor. Zor durumlarda bile gayet iyi performans gösteriyor. Çok yönlü becerileri var. Acil durumlarda başkaları için de kurtarıcı oluyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Krizde hızlı ve etkili reaksiyon gösteriyor. Zor durumda yol gösterici oluyor, faydalı fikirler üretiyor ve tatbik ediyor. Farklı fonksiyonlara ve başkalarının yapamadığı işlere de çabuk uyum sağlıyor ve üstün başarı gösteriyor.	5	

**Ek 6. ÇALIŞANLARI DEĞERLENDİRMEK İÇİN
KULLANILACAK KRİTERLER**

16. Temsil Yeteneği				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kurumu temsil yeteneğinden yoksun, tutarsız ve güven oluşturmeyen bir izlenim vermektedir.	1	
	Yetersiz	Giyim, konuşma ve tavırlarında dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturmak için çaba göstermelidir.	2	
	Orta derecede Yeterli	Gerek dış görünümü gerekse de tavır ve davranışlarıyla kurum içinde ve kurum dışında kurumu temsil yeteneği yeterlidir.	3	
	İyi derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında kurumu temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Giyim, konuşma ve tavırlarında kurumu temsil ettiğinin bilincinde olarak dikkatli, güvenilir ve saygın bir izlenim oluşturur.	5	

17. Yazılı ve Sözlü İletişim

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Fikirlerini net ve bilinçli bir şekilde ifade edemiyor. Kelime yetersizliği mevcut. Kelime hazinesi zayıf. İletişimde sayısız dilbilgisi ve imla hatası yapıyor. Hatalarını düzeltmek için sözlük kullanmayı veya yardım almayı sevmiyor.		1
	Yetersiz	Genelde net bir şekilde kendini ifade ediyor ancak, bazen dinleyicilerin onun sözlerinin anlamını araştırması gerekiyor. Bazen düşünmeden konuşuyor. Düşüncelerini ifade ederken net ve kısa olabilmesi için kendini biraz geliştirmesi gerekli. Yazdıklarının tarz ve içerik olarak gözden geçirilmesi gerekiyor.		2
	Orta derecede Yeterli	Net anlaşılabilen cevaplar verebiliyor. Fikirlerini açıklamakta rahat bilgi alışverişi yapabiliyor. Sunumu mantıklı, iyi organize edilmiş ve kendini net ifade ediyor. Yazılı raporları kolayca anlaşılabilir. Net ve kısa olarak düşüncelerini ifade ediyor. Yazılarını, raporlarını iyi ve tutarlı şekilde hazırlıyor.		3
	İyi derecede Yeterli	Konuşma yeteneği zor durumlarda bile ona yardımcı oluyor. Güzel konuşmak için çaba harcıyor. Karşısındakini ikna etme kabiliyeti var. İletişimde sade ve öz, sadece fikrini anlatacak gerekli kelimeleri kullanıyor. Sık sık kendi pozisyonunun üstünde özel raporlar ve öneriler hazırlaması isteniyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendini çok güzel, kısa ve öz biçimde ifade ediyor. Zor ve karmaşık konuların sunulması sık sık ondan isteniyor. Görüşleri ile karşısındakini etki altına alıyor. Teknik içeriği çok iyi ifade ediyor, konu ile ilgisi olmayanlar dahi rahatlıkla anlayabiliyorlar. Başkalarının yazdıklarını da onun kontrol etmesi isteniyor.		5

18. Çalışma Masası ve Mekanı Temiz ve Tertipli Tutma			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	İşlerini yaparken belli bir programa sahip olmadığından çalışma alanı olarak kullandığı çevresi çok dağınık ve temiz değildir.	1
	Yetersiz	Bazı zamanlar çalışma masası ve çevresindeki düzene dikkat etmektedir. Ancak bu durum her zaman olmadığından yetersiz olarak değerlendirilmektedir.	2
	Orta derecede Yeterli	Çalışma masası ve odasındaki temizliğe ve düzene dikkat etmektedir. Tertip konusunda duyarlı bir yapısı vardır.	3
	İyi derecede Yeterli	Kullandığı alanın kurumun bir parçası olduğunu ve düzenli bir şekilde kullanması gerektiğini bilir ve ona göre davranır.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendi çalışma alanını tertipli ve düzenli kullanmanın yanında iş arkadaşlarının da bu duruma dikkat etmeleri için çaba gösterir.	5
			Verilebilecek Puan

19. Kullandığı Araç ve Gereci Koruma ve Tasarruf Yapabilme Becerisi

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kurumun kendisine tahsis ettiği araç ve gereci kullanmada son derece dikkatsiz davranmakta. İşlerini yaparken herhangi bir tasarruf yapma alışkanlığı bulunmamaktadır.	1	
	Yetersiz	Kullandığı araç gereci kullanırken bazı zamanlar dikkat etmekte ve bazı zamanlar da tasarruf yapma bilincindedir. Ama bu durum yetersiz düzeyde algılanmaktadır.	2	
	Orta derecede Yeterli	İşlerini yapması için kurum tarafından kendisine tahsis edilen araç gereci kullanmada kurumun beklentilerini karşılayabilecek düzeyde çalışmaktadır.	3	
	İyi derecede Yeterli	Kullandığı araç ve gereci korumada dikkatli davranmaktadır. Yeterli düzeyin biraz daha üstünde gayret göstermektedir. İşlerini yaparken de tasarruf bilinci doğrultusunda hareket etmektedir.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kurumda işlerini yaparken sahip olduğu tasarruf bilinci ve araç ve gereci koruma duygusunu arkadaşları arasında da yerleştirmeye çalışmakta onları yönlendirmektedir.	5	

20. Kendisine Verilen Görevleri Yerine Getirebilme Becerisi

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen görev ve emirleri yerine getirmemektedir.	1	
	Yetersiz	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri aksatmaktadır.	2	
	Orta derecede Yeterli	Yöneticisinin beklentilerini karşılayabilecek şekilde kendisine verilen emir ve görevleri zamanında yerine getirmektedir.	3	
	İyi derecede Yeterli	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri beklenenden daha erken yerine getirmektedir.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Emir ve görev beklemeden işle ilgili her türlü çalışmayı yapmaktadır.	5	

**EK 7.YÖNETİCİLERİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN
KULLANILACAK KRİTERLER**

16. Pozitif Düşünme			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	Çok Yetersiz	Kendi motivasyonsuzluğunu başkalarına yansıtır. İnsanları motive ederek bir yere varılmayacağına inanır. Başkalarını motive etmek yerine olumsuz etkiler.	1
	Yetersiz	Kendini motive etmekte ara ara zorlanır ve bunu çalışanlara yansıtır. Motivasyon sürekli yapılması gereken bir iş değildir ancak ara ara düşünülecek bir iştir.	2
	Orta derecede Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte bazı problemler yaşayabilir.	3
	İyi derecede Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte de oldukça yeteneklidir.	4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Başkalarının motivasyon ihtiyacını anlayıp ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanır. Motivasyonu artırmak yerine motivasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmak için çalışır.	5

Verilebilecek Puan

17. Rehberlik ve Geliştirme

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Çalışanların performansı ile ilgili yeterli örnekleme sağlamadan, onların performanslarıyla ilgili sonuçlar çıkarıyor.	1	
	Yetersiz	Çalışanların çabalarını küçük görerek, kendilerine olan güvenlerini sarsıyor. Çalışanların risk almaya tereddüt ettikleri veya zayıflıklarını ortaya çıkarmaya çekindikleri bir ortam oluşturuyor.	2	
	Orta derecede Yeterli	Çalışanlara geri bildirim sağlamada sadece duymak istediklerini dinliyor, bu konuda seçici davranıyor. Verdiği geri bildirim kısa dönemli bir odağa sahip olması için anlık konularda yol gösteriyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Her çalışana değer veren ve destekleyen bir ortam oluşturuyor. Başarıları ve hedefe yönelik davranışları fark ediyor ve ödüllendiriyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Kendisinin rehber olarak alındığının farkında ve iyi bir rehber olabilmek için çok dikkatli davranmaktadır. Çalışanların da kendilerini en iyi şekilde geliştirebilmeleri için onlara yol gösterici pozisyonunda yer almaktadır. Çalışanlara zamanında ve doğru geribildirimde bulunuyor. Geribildirim sağlarken çalışanın duygularını anlayışla karşılıyor ve ona karşı iyi davranıyor.	5	

18. Analitik Olma / Problem Çözme Becerileri				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yetersiz ve yanlış bilgi topluyor. Kararların sonuçları ve gelecekteki etkileri konusunda yeterince endişe duymaz.	1	
	Yetersiz	Bilgiyi, doğruluğundan emin olmak için zaman zaman kontrol ediyor. Konuları ve sorunları tanımlıyor ancak bunun için biraz daha fazla zamana ihtiyaç duyabilir.	2	
	Orta derecede Yeterli	Her türlü bilgiyi hızla topluyor. Elde ettiği bilgilerin doğruluğunu araştırıyor. Doğruluğundan emin olduğu bilgilere dayanarak analizler yapmaya çalışıyor.	3	
	İyi derecede Yeterli	Elde ettiği bilgiler doğrultusunda sağlıklı analizler yapıyor. Konuları ve sorunları hızla ve kolaylıkla tanımlıyor.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Alternatifler üretmeden önce tüm ilgili verileri topluyor ve analiz ediyor. Konuları ve sorunları tam olarak anlayıncaya kadar karar alma sürecini erteliyor. Tüm bilgi kaynaklarından sağlıklı sonuçlar çıkarıyor.	5	

19. Yetkilendirme

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Başkasının fikrine şans tanımıyor. Astlarının hata yapmasına tahammül edemiyor, güvenemiyor ve karar hakkı tanımıyor. Bir alt pozisyonda yaptığı işleri, hala bir üst pozisyonda da yapmaya devam ediyor. Kontrolü kaybetmekten korkuyor.		1
	Yetersiz	Sözde yetki delege etmeyi savunuyor ama uygulamada gönülsüz. Bunun başlıca sebebi de iyi planlama yapamayışı. Yetki devrini genelde çok belirsiz ve çok ana konularda yapıyor. Astları yetki alabilmek için çok zorlanıyor.		2
	Orta derecede Yeterli	Yetki devri konusunda tutarlı bir davranış sergiliyor, olanakları değerlendiriyor. Astlarını sorumluluk almaya cesaretlendiriyor, kurduğu kontrol mekanizması ile olayları kontrol ediyor ve böylelikle astlarını koruyor.		3
	İyi derecede Yeterli	İyi planlama ve organizasyon ile yetki devrini çok iyi başarıyor. Yetki devrini astlarının gelişimi için bir araç olarak görüyor, bunun için risk alıyor. Astların daha çok yetki istediğine ve daha iyi iş yapacaklarına inanıyor.		4
	Çok İyi Derecede Yeterli	Yöneticiliğin, işi başkalarına yaptırabilme olduğuna, yetki devrinde başarı için karşılıklı güven ortamının gereğine inanıyor. Astları hata yapınca eleştirmiyor, onlara güven aşıyor. Yetki verince kontrolü kaybetmekten korkmuyor.		5

20. Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Standart yöntemlerle, önceden saptanmış sabit hedeflerle yönetim işlevini yerine getirmeye çalışır.	1	
	Yetersiz	Yeniliklerden kaçınır, değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanır.	2	
	Orta derecede Yeterli	Değişen koşullara genel bir çerçevede algılamakta hedeflere uyum sağlamaktadır.	3	
	İyi derecede Yeterli	Değişen çevre koşulları altında bilgi ve deneyim birikimini kullanarak işini gerçekleştirir, yeniliklere açıktır. Değişen koşullara uyum sağlar.	4	
	Çok İyi Derecede Yeterli	Değişen çevre koşullarını zamanında algılar ve kurumun genel amaç, hedef ve stratejilerine uyarak işin gereklerini yerine getirir.	5	