

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS YÖNERGESİ

Birinci Bölüm

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1-(1) Bu Yönerge, Ondokuz Mayıs Üniversitesinin insan kaynakları politikaları ve bu politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin hususları belirlemek ve yürürlükteki ilgili mevzuat hükümlerine göre hukuki işlemlerin yürütülebilmesi, usul ve esasların düzenlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda kadrolama (iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel temin, seçim ve atamalar), personel geliştirme ve değerlendirme (bireysel performans değerlendirme sistemi doğrultusunda idari personelin performans ölçütlerinin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile başarılı personelin ödüllendirilmesi, yetersiz görülen personelin ise eğitim ihtiyacının giderilmesi ve kariyerinin geliştirmesi) ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.

Kapsam

Madde 2-(1) Bu Yönerge, Ondokuz Mayıs Üniversitesinin tüm birimlerinde çalışan idari, sözleşmeli ve idari görevlendirilmesi yapılan akademik (idari görev süresi boyunca) personeli kapsar.

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, 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundaki sicile ilişkin düzenlemeler, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 11.10.1983 tarih ve 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu ve 4/B’li Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar bu Yönergenin yasal dayanaklarını oluşturmaktadır.

Tanımlar

Madde 4-(1) Bu Yönergenin uygulanmasında;

Değerlendirici: Performansı değerlendirilecek personelin bir üstü olan kişileri,

Hakem Heyeti: Performans değerlendirmesi sonucunda, performansı değerlendirilen ile performansı değerlendiren arasında ihtilaf olduğunda, performansı değerlendirilen personelin başvurabileceği makamı,

Görevde Yükselme Sınavı: Görevde yükselme eğitimini tamamlayanların tabi tutulacağı yazılı sınavını,

YDS: Yabancı Dil Bilgisi Seviye Belirleme Sınavını,

KPSS: Kurumun kadrolarına ilk defa atanacakları belirlemek amacıyla Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığınca yapılan Kamu Personel Seçme Sınavını,

ÖSYM: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezini,

Kurum: Ondokuz Mayıs Üniversitesi,

Personel: Kurumun asli ve sürekli hizmetlerini yerine getirmek üzere istihdam edilen 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olan personeli ve aynı kanunun 4/A,B,C maddesi kapsamında çalıştırılan sözleşmeli personeli,

Rektör: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Rektörünü,

Senato: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Senatosunu,

Unvan Değişikliği Sınavı: En az ortaöğretim düzeyinde mesleki veya teknik eğitim sonucu ihraz edilen unvanlara ilişkin görevlere atanacakların tabi tutulacağı yazılı sınavı ifade eder.

Değerlendirme Dönemi: Performans Değerlendirme yılda bir kez Aralık ayı içerisinde yapılır. Değerlendirme 1 Ocak-31 Aralık tarihleri arasında kapsar.

İkinci Bölüm

İnsan Kaynakları Politikası

İnsan Kaynakları Politikası

Madde 5-(1) İnsan kaynakları politikası, Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin kuralları içerir. İnsan kaynakları politikası ile kurumun stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda tutarlı ve adil bir yapı oluşturularak personelin verimliliğinin, iş tatmininin ve motivasyonlarının artırılması, örgütsel bağlılığı yüksek ve kendini geliştiren bireyler olmaları amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları politikasının temel ilkeleri şunlardır:

- 1) Yönetişim anlayışı içerisinde çok yönlü iletişimi uygulamak,
- 2) Örgütsel bağlılığı artırmak ve kurum içi iletişimi güçlendirmek amacıyla çalışanların motivasyonunu yükseltecek sosyal, kültürel ve sanatsal etkinlikleri desteklemek,

- 3) Kurumun orta ve uzun vadeli insan kaynakları planlamasını yaparak kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda, doğru kişinin doğru yerde istihdam edilmesini sağlayacak sistemi kurmak ve geliştirmek,
- 4) Çalışanların eğitim ihtiyaç analizi ve fırsat eşitliği doğrultusunda eğitim planlamalarını yapmak ve bireysel kariyer planlarının gerçekleştirilmesi için gelişimlerine katkı sağlamak,
- 5) Personelin görevi içerisinde terfisinde performans değerlendirme sisteminin dikkate alınması,
- 6) Performansa dayalı yetkilendirme, tanıma, takdir ve kişisel gelişim uygulamaları ile çalışanları desteklemek,
- 7) İş sağlığı ve güvenliği kapsamında tüm personelin kendilerini güvende hissedeceği bir iş ortamı oluşturmak.

Üçüncü Bölüm **Kadrolama**

İş Analizleri

Madde 6-(1) İş analizleri, personelin işe ilişkin görev ve sorumlulukları ile sahip olması gereken niteliklerin belirlendiği çalışmadır. İş analizi çalışması ile bu Yönergede yer alan insan kaynakları fonksiyonlarının etkin ve birbirleriyle tutarlı bir şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. İşlerin mahiyetinde herhangi bir değişiklik olduğunda iş analizleri güncellenir.

İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

Madde 7-(1) Personel Dairesi Başkanlığı, ilgili birimlerle birlikte gelecek yıllara ilişkin insan gücü ihtiyacını belirler. Bu ihtiyacın hangi kaynaklardan ve nasıl sağlanacağı insan kaynakları planlaması kapsamında belirlenir. Birimler en geç Aralık ayı sonuna kadar gerekçeleriyle birlikte idari personel ihtiyaçlarını nitelik ve nicelik bakımından Personel Dairesi Başkanlığına bildirir. Kurumdaki insan gücü planlama kriterleri aşağıdaki gibidir:

- a) Nitelik bakımından;
 - 1) İş tanımı ve iş gerekleri.
- b) Nicelik bakımından;
 - 1) Bina sayısı ve büyüklükleri,
 - 2) Öğrenci sayısı,

3) İlgili birimin bölüm sayısı,

4) İlgili birimin akademik ve idari personel sayısı.

İnsan Kaynağının Planlanması

Madde 8-(1) İnsan kaynakları planlamasıyla insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak arz ve talep doğrultusunda dengelenmesi amaçlanır. Bu planlar; kurumun yeni görevler üstlenmesi, teknolojik yenilikler, insan kaynağındaki niteliksel gelişmeler ve yasal düzenlemeler göz önüne alınarak hazırlanır. Kurumun insan kaynakları planlamasında aşağıdaki hususlar dikkate alınır:

- a) İş analizleri ile belirlenen görev tanımı ve iş gerekleri,
- b) Öğrenci sayıları ile akademik ve idari personel sayılarının karşılaştırılması,

İnsan Kaynağının Tedarik ve Seçimi

Madde 9-(1) Kurumun personel tedariki 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde insan kaynakları planlaması doğrultusunda yapılır.

Dördüncü Bölüm

Atamalar

İdari Personel Atamaları

Madde 10-(1) İdari personel atamaları; açıktan, naklen, açıktan yeniden, unvan değişikliği ve görevde yükselme sınavı sonucuna göre yapılır.

- a) Personelin Açıktan Atamaları:

Maliye Bakanlığınca verilen izin sayıları çerçevesinde tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda idari personel kadrolarına, KPSS ile ÖSYM Başkanlığınca yapılan yerleştirmeler sonucunda açıktan atama işlemleri yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapılır.

- b) Personelin Naklen Atamaları:

İdari personelin naklen atamaları her yıl Bütçe Kanunu hükümlerine göre tespit edilen kontenjanlar dâhilinde bu sayıyı aşmamak koşuluyla diğer kamu, kurum ve kuruluşlarından insan kaynağı ihtiyacı doğrultusunda naklen atamalar yapılır.

- c) Personelin Açıktan Yeniden Atamaları:

Bir süre çalıştıktan sonra, mahkeme veya disiplin kararları ile çıkarılanlar hariç, istifaen görevinden ayrılan idari personel için yürürlükteki hükümler çerçevesinde açıktan yeniden atama işlemi gerçekleştirilir.

d) Personelin Unvan Değişikliği ile Görevde Yükselme Sınavı Sonucuna göre Atanması:

1) Unvan değişikliği sınavı sonucunda yapılan atamalar, kurumdaki teknik ve sağlık hizmetleri sınıfında bulunan idari personel için unvan değişikliği sınavı sonucuna göre yapılan atamalardır.

2) Görevde yükselme sınavı sonucunda yapılan atamalar, kurumdaki genel idare hizmetleri sınıfında bulunan personel için görevde yükselme sınavı sonucuna göre yapılan atamalardır.

e) Sözleşmeli Personelin Atanması:

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/B maddesi kapsamında gerekli izinlerin alınması koşuluyla sözleşmeli olarak personelin atanmasıdır.

Muvafakat Verme Şartları

Madde 11-(1) Kurumdan naklen ayrılmak isteyen personele muvafakat verilip verilemeyeceği, aşağıdaki hususlar dikkate alınarak ilgili birimlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilir:

- a) Evlenen personele eş durumundan dolayı,
- b) Bulunduğu unvana göre bir üst unvan olarak kabul edilen bir kadroya atanma durumunda olanlara,
- c) Birinci derece akrabalarından sağlık problemlerinin bulunması veya özürlü aile bireyinin bakıma muhtaç olduğunun belgelendirilmesi kaydıyla nakil talebinde bulunanlara,
- d) Kurumda en az 5 (beş) yıl hizmeti olup naklen atanma talebinde bulunanlara.

Beşinci Bölüm

Personel Geliştirme ve Değerlendirme

Eğitim ve Geliştirme

Madde 12-(1) Eğitim ve geliştirme faaliyeti bir süreç mantığı ile ele alınmaktadır. Bu süreç kapsamında, öncelikle eğitim ihtiyaçları belirlenir, eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim plan ve programları hazırlanarak uygulanır. Son olarak da eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşıp ulaşmadığı değerlendirilir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde kurum, birim, unvan ve kişi düzeyinde mevcut durum ile beklenen durum arasındaki olası farkların giderilmesi ve geleceğe yönelik değerlendirmeler doğrultusunda edinilen bilgiler ışığında eğitim ihtiyaç analizi gerçekleştirilir. Eğitim ihtiyaç analizi çalışması tamamlandıktan sonra, yıllık eğitim plan ve programları hazırlanır. Bu aşamada eğitime katılacaklar,

eğiticiler, eğitimin yeri, zamanı ve yöntemi belirlendikten sonra uygulama gerçekleştirilir. Eğitim programı uygulandıktan sonra öğrenme düzeyi ve eğitim programının etkinliği ölçülür. Sonrasında eğitimin değerlendirilmesi kapsamında eğitim sürecinde öğrenilenlerin işe ne ölçüde yansıtıldığı belirlenir.

Performans Değerlendirme Sistemi

Madde 13-(1) Ondokuz Mayıs Üniversitesi idari personeline uygulanacak olan performans değerlendirme sisteminin işleyişi şu şekildedir:

Ek-1 ve Ek-2’de örneği bulunan Ondokuz Mayıs Üniversitesi Performans Değerlendirme Formu ile çalışanın en az son 3 (üç) ayda görev yaptığı birimdeki değerlendirici tarafından her yılın Haziran ve Aralık aylarında yapılır.

(2) Performans Değerlendirme Formu’nda bulunan kriterlerin açıklamaları ve puanlamaları Ek-3’te verilmiştir. Bu açıklamalar ve Performans Değerlendirme Formu ayrıca Ondokuz Mayıs Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığının internet sayfasında kullanıma açık bir şekilde bulundurulur. Değerlendirici, değerlendirmelerini yaparken bu açıklamalara göre formu doldurur. Performans Değerlendirme Formunu dolduracak olan değerlendiricilere ilişkin bilgiler Ek-4’te verilmiştir.

a) Değerlendirme sonucunda;

<u>Derecelendirme</u>	<u>Puanlar</u>
Beklentinin çok üstünde (5)	90-100
Beklentinin üstünde (4)	70-89
Beklentileri karşılar (3)	50-69
Beklentilerin altında (2)	40-49
Beklentilerin çok altında (1)	00-39

Puanları verilir. Bu puanlamada değerlendiricinin ortalama puanları esas alınır.

b) Performans değerlendirme görüşmesi sonucunda **“beklentinin çok altında”** ve **“beklentinin altında”** performans sergileyenlerle Haziran ayındaki değerlendirmeden sonraki 1 (bir) ay içinde çalışanın görev yaptığı birimin değerlendiricisi ile yapılır. Bu görüşmede, değerlendirilenin performans sonuçları tartışılır ve kayıt altına alınır. Anlaşmazlığa düşülen konularda, kurumun hakem heyeti devreye girer. Çalışan, fikir ayrılığına düştüğü konularda görüşmenin yapılmasından en geç 7 (yedi) iş günü içinde yazılı olarak hakem heyetine başvuruda bulunabilir.

“Beklentinin çok üstünde”, “beklentinin üstünde” ve **“beklentileri karşılar”** performans sergileyenlerle performans değerlendirme görüşmesi Aralık ayındaki

değerlendirmeden sonraki 1 (bir) ay içinde yapılır. Bu görüşmede de değerlendirilenin performans sonuçları tartışılır ve kayıt altına alınır.

- c) Hakem heyeti Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı, Personel Daire Başkanı ve Hukuk Müşavirinden oluşur. Ayrıca hakem heyeti içerisinde oy hakkı olmaksızın ilgili birimin yöneticisi de bulunur. Performans Değerlendirme Formları, varsa itirazlar ve hakem heyeti kararları, sonuçların alınmasından sonra 7 (yedi) iş günü içerisinde Personel Dairesi Başkanlığına ulaştırılır. Memur personelin performans değerlendirme sonuçları sicil dosyalarında; sözleşmeli personelin performans değerlendirme sonuçları ise özlük dosyalarında muhafaza edilir. Formları sistem üzerinden doldurulan personelin değerlendirme sonuçları ise sistemde muhafaza edilir.
- d) Çalışanlar performans değerlendirme notlarını, performans değerlendirme sonuçları Personel Daire Başkanlığına ulaştıktan 10 (on) gün sonra kendi birimlerinden ya da Bilgi İşlem Daire Başkanlığından alacakları omu.edu.tr uzantılı mail adresi ve şifreleri ile sistem üzerinden öğrenebilirler. Performans notlarına itirazlar, 10 (on) gün içinde kendi birimlerine yapılır. İtirazlar, 10 gün içerisinde Hakem Heyetince görüşülerek, karara bağlanır. Heyet kararı kesindir. İtiraz edilemez.
- e) Performans değerlendirme sonrasında üst üste 2 (iki) değerlendirme sonucu **“beklentilerin çok altında”** ve **“beklentinin altında”** olan çalışanlar için gelecek yıl içinde, eksik bulunan kriterlere ilişkin eğitim programları uygulanır. Bu eğitimler sonucunda yapılacak ilk değerlendirmede çalışanın performansının en az **“beklentileri karşılaması”** istenir. Çalışanın performansında herhangi bir gelişme olmadığı takdirde, birim değişikliği, disiplin soruşturması, yönetmelikte öngörülen diğer cezalar gibi çeşitli önlemler alınır. Performans değerlendirmesi **“beklentilerin çok altında”** ve **“beklentinin altında”** olan çalışanlar **2 (iki) kez Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavına** katılamazlar. Bu durumda bulunanlar performans değerlendirmesi **“beklentileri karşılar”** düzeyine geldikten sonraki ilk Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği sınavlarına katılabilirler. Bunun dışında birim değişikliği, disiplin soruşturması, yönetmelikte öngörülen diğer cezalar vb., birim amirinin önerisi, Genel Sekreterliğin uygun görüşü üzerine uygulanabilir.
- f) Performans değerlendirme sonucu **“beklentinin çok üstünde”** olan çalışanlar için aşağıdaki ödüller verilebilir:
- Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarında öncelik tanınır,
 - Yurtiçi ve yurtdışında çeşitli kurumların düzenlediği eğitim programlarına gönderilecekler arasında öncelik tanınır.

(3) Performans puan hesaplamasında artı ve eksi puanlar aşağıdaki kriterlere göre uygulanacaktır:

Faaliyet	Artı Puan
Katıldığı hizmet içi eğitim	5
Aldığı sertifika	5
Rektör tarafından verilen takdirname ve teşekkürname	20
Verdiği eğitimler, seminerler, konferanslar	20

Durum	Eksi Puan
Adli ceza	10
Disiplin cezası	10
İş günü kaybı	1

Kariyer Geliştirme

Madde 14-(1) Kurum idari personelinin kariyer planlaması, Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği hükümlerine göre yapılır. Bu çerçevede yapılacak personel talepleri ve mevcut kadro yapısı göz önünde bulundurulur.

Personel geliştirme ve değerlendirme kapsamında kullanılacak rotasyonun, İK fonksiyonları arasındaki ilişkiyi yansıtan ayrıcalıklı bir yeri bulunmaktadır. Rotasyon, personelin bilgi, beceri ve deneyimlerini artırmak amacıyla belirli sürelerle bir birimden başka bir birime hareket etmelerini ifade etmektedir. Ayrıca rotasyon ile kurum içi koordinasyonun sağlanması, örgütsel yedekleme ve kariyer planlama kapsamında yönetici olma potansiyeli olduğu düşünülen personelin kurumu bütün olarak görmeleri ve çeşitli birimlerin faaliyetlerini tanınması sağlanmaktadır.

Altıncı Bölüm

Çeşitli Hükümler, Yönergenin Uygulanması, Yürürlük ve Yürütme

Çeşitli Hükümler

Madde 15-(1) Bu yönerge, her yıl Kasım ayında gözden geçirilir. Mevzuatta meydana gelebilecek değişiklikler, yeni teknolojilerin kullanımı vb. nedenlerden ötürü yapılması gereken düzenlemeler eklenerek Aralık ayında yapılan senatoda görüşülmek üzere yönerge güncellenir.

Yürürlük

Madde 16-(1) Bu Yönerge senatoda kabul edildiği tarihten itibaren yürürlüğe girer.

Yürütme

Madde 17-(1) Bu Yönerge hükümlerini Rektör yürütür.

Yönergenin kabul edildiği Senato Kararının;	
Tarihi	Sayısı
05.03.2014	2014/54
18.12.2014	2014/314

EK-2: Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nde Yönetici Pozisyonunda Çalışan İdari Personel için Performans Değerlendirme Formu

**ONDOKUZ ÜNİVERSİTESİ
PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

ONDOKUZ ÜNİVERSİTESİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (ŞEF VE ÜSTÜ YÖNETİCİLER İÇİN)						
	Çalışanın Adı Soyadı					
	Kadro Unvanı					
	Kadro Yeri					
	Görev Yeri					
	Sicil No					
	Memuriyete Başlama Tarihi					
	OMÜ'de İşe Başlama Tarihi					
	Değerlemenin Yapılacağı Birimde İşe Başlama Tarihi					
	PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ	5	4	3	2	1
1	Stratejik düşünme ve davranma (%10)					
2	Hedef belirleme ve hedeflere ulaşma (%10)					
3	İş planlama ve takibi (%10)					
4	Karar verme ve problem çözme (%10)					
5	Yeni fikir üretme (%10)					
6	Kişisel gelişim (%10)					
7	İletişim ve ilişkiler (%10)					
8	Astlarını geliştirme ve motive etme (%10)					
9	Motivasyon ve takım liderliği (%10)					
10	Yetki devri (%10)					
	Değerlendiricinin Görüşü					
	Değerlendiricinin Adı Soyadı/Unvanı Tarih					
PUANLAMA:						
(1) Beklentilerin çok altındadır. (2) Beklentilerin altındadır. (3) Beklentileri karşılar. (4) Beklentilerin üstündedir. (5) Beklentinin çok üstündedir.						

EK-3: Performans Değerleme Kılavuzu (Kriterler ve Açıklamalar)

EK-3a: Çalışanlar için Kriter Derecelendirme Rehberi

MESLEKİ YETERLİLİK KRİTERLERİ:

Kriter 1: İş Bilgisi

PUAN	AÇIKLAMA
5	Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi <u>mükemmel</u> dir.
4	Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi <u>çok iyidir</u> .
3	Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgisi <u>iyidir</u> .
2	Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgisi <u>yeterlidir</u> .
1	Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgisi <u>yetersizdir</u> .

Kriter 2: Verimlilik

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Görevini <u>her zaman</u> kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapar. b. İşe ilişkin zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.
4	a. Görevini <u>çoğu zaman</u> kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapar. b. Genellikle işe ilişkin zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.
3	a. Görevini <u>genellikle</u> kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapar. b. Bazen işe ilişkin zaman ve kaynak tasarrufu sağlar.
2	a. Görevini <u>bazen</u> kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapar. b. İşe ilişkin zaman ve kaynak tasarrufunu sağlama konusunda yetersizdir.
1	a. Görevini kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapamaz. b. İşe ilişkin zaman ve kaynak tasarrufu sağlayamaz.

Kriter 3: İş Kalitesi

PUAN	AÇIKLAMA
5	İşini <u>her zaman</u> standartlara uygun yapmaktadır.
4	İşini <u>çoğunlukla</u> standartlara uygun yapmaktadır.
3	İşini <u>nadiren</u> standartlara uygun yapmaktadır.
2	İşini standartlara uygun yapmakta zorlanmaktadır.
1	İşini standartlara uygun yapmamaktadır.

Kriter 4: Sorumluluk

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Kendine ve başkalarına karşı getirmesi gereken yükümlülükleri <u>her zaman</u> yerine getirir. b. Görevi ile ilgili araç ve gereçleri <u>her zaman</u> doğru kullanır. c. Görevi ile ilgili elde edilen sonuçları üstlenir.
4	a. Kendine ve başkalarına karşı getirmesi gereken yükümlülükleri <u>çoğunlukla</u> yerine getirir. b. Görevi ile ilgili araç ve gereçleri <u>çoğunlukla</u> doğru kullanır. c. Görevi ile ilgili elde edilen sonuçları üstlenir.
3	a. Kendine ve başkalarına karşı getirmesi gereken yükümlülükleri yerine getirmekte zorluk çeker. b. Görevi ile ilgili araç ve gereçleri <u>bazen</u> doğru kullanır. c. Görevi ile ilgili elde edilen sonuçları üstlenmekten kaçınır.
2	a. Kendine ve başkalarına karşı getirmesi gereken yükümlülükleri yerine getirmez. b. Görevi ile ilgili araç ve gereçleri <u>bazen</u> doğru kullanır. c. Görevi ile ilgili elde edilen sonuçları üstlenmekten kaçınır.
1	a. Kendine ve başkalarına karşı getirmesi gereken yükümlülükleri yerine getirmez. b. Görevi ile ilgili araç ve gereçleri <u>nadiren</u> doğru kullanır. c. Görevi ile ilgili elde edilen sonuçları üstlenmekten <u>her zaman</u> kaçınır.

Kriter 5: Problem Çözme

PUAN	AÇIKLAMA
5	Karşılaştığı problemleri <u>her zaman</u> doğru bir şekilde formüle eder, çözüm alternatiflerini geliştirir, çözümünü uygular ve sonuçları değerlendirir.
4	Karşılaştığı problemleri <u>çoğunlukla</u> doğru bir şekilde formüle eder, çözüm alternatiflerini geliştirir, çözümünü uygular ve sonuçları değerlendirir.
3	Karşılaştığı problemleri <u>genellikle</u> doğru bir şekilde formüle eder, çözüm alternatiflerini geliştirir, çözümünü uygulamada zorlanır ve sonuçları bazen değerlendirir.
2	Karşılaştığı problemleri <u>nadiren</u> doğru bir şekilde formüle eder, çözüm alternatiflerini geliştirmede zorlanır, çözümünü uygulamada yetersizdir ve sonuçları değerlendirmez.
1	Karşılaştığı problemleri doğru bir şekilde formüle edemez, çözüm alternatiflerini geliştiremez, çözümünü uygulayamaz ve sonuçları değerlendirmez.

DAVRANIŞSAL YETERLİLİK KRİTERLERİ:

Kriter 6: İletişim ve İlişkiler

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>çok iyidir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>çok iyidir</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>çok yüksektir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla hiçbir problem yaşamaz.
4	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>iyidir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>iyidir</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>yüksektir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>nadiren</u> problem yaşar.
3	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>iyidir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>genellikle iyidir</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi genellikle <u>iyidir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>ara sıra</u> problem yaşar.
2	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile <u>ilişkileri yetersizdir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>yetersizdir</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>yetersizdir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>genellikle</u> problem yaşar.
1	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>başarısızdır</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>başarısızdır</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim kurmada <u>başarısızdır</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>sürekli</u> problem yaşar.

Kriter 7: Organizasyon Becerisi

PUAN	AÇIKLAMA
5	Kendisine verilen görevleri <u>her zaman</u> organize eder ve sonuçlarını takip eder.
4	Kendisine verilen görevleri <u>genellikle</u> organize eder ve sonuçlarını takip eder.
3	Kendisine verilen görevleri <u>genellikle</u> organize eder ve sonuçlarını <u>bazen</u> takip eder.
2	Kendisine verilen görevleri <u>nadiren</u> organize eder ve sonuçlarını <u>nadiren</u> takip eder.
1	Kendisine verilen görevleri organize edemez ve sonuçlarını takip edemez.

Kriter 8: Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkınlık

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. İş ile ilgili güncel olayları <u>her zaman</u> takip etmekte ve işine yansıtılmaktadır. b. İşlerin işleyişi ile ilgili <u>daima</u> yeni öneriler sunmaktadır.
4	a. İş ile ilgili güncel olayları <u>genellikle</u> takip etmektedir. b. İşlerin işleyişi ile ilgili <u>genellikle</u> yeni öneriler sunmaktadır.
3	a. İş ile ilgili güncel olayları <u>nadiren</u> takip etmektedir. b. Nadiren işlerin işleyişi ile ilgili yeni öneriler sunmaktadır.
2	a. İş ile ilgili güncel olayları takip etmekte yetersizdir. b. İşlerin işleyişi ile ilgili yeni öneriler sunmaktan kaçınmaktadır.
1	a. İş ile ilgili güncel olayları takip etmemektedir. b. İşlerin işleyişi ile ilgili yeni öneriler sunmamaktadır.

Kriter 9: Takım Çalışması

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Takım ruhuna ve sinerjiye <u>kesinlikle</u> inanır. b. Takım üyeleriyle <u>her zaman</u> işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile <u>her zaman</u> bilgi paylaşımında bulunur.
4	a. Takım ruhuna ve sinerjiye inanır. b. Takım üyeleriyle <u>genellikle</u> işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile <u>genellikle</u> bilgi paylaşımında bulunur.
3	a. Takım ruhuna ve sinerjiye inanır. b. Takım üyeleriyle <u>bazen</u> işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile <u>sınırlı düzeyde</u> bilgi paylaşımında bulunur.
2	a. Takım ruhuna ve sinerjiye yeterince inanmaz. b. Takım üyeleriyle <u>nadiren</u> işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile <u>çok sınırlı</u> düzeyde bilgi paylaşımında bulunur.
1	a. Takım ruhuna ve sinerjiye inanmaz. b. Takım üyeleriyle işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışmaz. c. Takım üyeleri ile bilgi paylaşımında bulunmaz. d. Bireysel çalışmalarını tercih etmektedir.

Kriter 10: İç Müşteri Odaklılık

PUAN	AÇIKLAMA
5	Görevini <u>her zaman</u> diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
4	Görevini <u>çoğunlukla</u> diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
3	Görevini <u>genellikle</u> diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
2	Görevini <u>nadiren</u> diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
1	Görevini diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate almaksızın yerine getirir.

BİREYSEL YETERLİLİK KRİTERLERİ

Kriter 11: Karar Alma ve Uygulama

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Kendisini ilgilendiren konularda <u>her zaman</u> mantıklı ve doğru karar alır. b. Kararın uygulanması konusunda inisiyatif alır.
4	a. Kendisini ilgilendiren konularda <u>çoğunlukla</u> mantıklı ve doğru karar alır. b. Kararın uygulanması konusunda inisiyatif alır.
3	a. Kendisini ilgilendiren konularda <u>genellikle</u> mantıklı ve doğru karar alır. b. Kararın uygulanması konusunda inisiyatif almada zorlanır.
2	a. Kendisini ilgilendiren konularda <u>nadiren</u> mantıklı ve doğru karar alır. b. Kararın uygulanması konusunda inisiyatif almaz.
1	a. Kendisini ilgilendiren konularda mantıklı ve doğru karar alamaz. b. Kararın uygulanması konusunda inisiyatif almaz.

Kriter 12: Programlı Çalışma

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Çalışmalarını <u>her zaman</u> önem ve aciliyetine göre sıraya koyar. b. Çalışmalarını <u>her zaman</u> planladığı sürede bitirir.
4	a. Çalışmalarını <u>çoğunlukla</u> önem ve aciliyetine göre sıraya koyar. b. Çalışmalarını <u>çoğunlukla</u> planladığı sürede bitirir.
3	a. Çalışmalarını <u>bazen</u> önem ve aciliyetine göre sıraya koyar. b. Çalışmalarını <u>çoğunlukla</u> planladığı sürede bitirir.
2	a. Çalışmalarını <u>nadiren</u> önem ve aciliyetine göre sıraya koyar. b. Çalışmalarını <u>nadiren</u> planladığı sürede bitirir.
1	a. Çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koymaz. b. Çalışmalarını planladığı sürede bitiremez.

Kriter 13: Temsil Yeteneği

PUAN	AÇIKLAMA
5	Dış görünüş, tavır ve davranışları ile kurumu temsil etmede <u>çok iyidir</u> .
4	Dış görünüş, tavır ve davranışları ile kurumu temsil etmede <u>iyidir</u> .
3	Dış görünüş, tavır ve davranışları ile kurumu temsil etmede <u>yeterlidir</u> .
2	Dış görünüş, tavır ve davranışları ile kurumu temsil etmede <u>zorlanmaktadır</u> .
1	Dış görünüş, tavır ve davranışları ile kurumu temsil edemez.

Kriter 14: Hedeflere Ulaşma

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Hedeflere ulaşmak için <u>etkin</u> tedbirler alır. b. Hedeflerine %100 ulaşır.
4	a. Hedeflere ulaşmak için <u>yeterli</u> tedbirler alır. b. Hedeflerine %75 ulaşır.
3	a. Hedeflerine ulaşmak için <u>genellikle</u> tedbir alır. b. Hedeflerine %50 ulaşır.
2	a. Hedeflere ulaşmak için gerekli tedbir almada yetersizdir. b. Hedeflerine ulaşmakta yetersizdir.
1	a. Hedeflere ulaşmak için gerekli tedbir almada yetersizdir. b. Hedeflere ulaşmakta başarısızdır.

EK-3b: Yöneticiler için Kriter Derecelendirme Rehberi

Kriter 1: Stratejik Düşünme ve Davranma

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Vizyon ve misyonu gözetir b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri <u>çok iyi</u> izler, bilgi toplar. c. Bu bilgiyi <u>çok iyi</u> analiz eder. d. Üniversite kaynaklarını <u>en</u> etkin ve verimli hâle getirir.
4	a. Vizyon ve misyonu gözetir b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri <u>iyi izler</u> , bilgi toplar. c. Bu bilgiyi <u>iyi analiz</u> eder. d. Üniversite kaynaklarını etkin ve verimli hâle getirir.
3	a. Vizyon ve misyonu gözetir. b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri izler, bilgi toplar. c. Bu bilgiyi analiz eder. d. Üniversite kaynaklarını verimli hâle getirmekte zorlanır.
2	a. Vizyon ve misyonu <u>yeterince</u> gözetemez. b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri takip etmekte yetersizdir. c. Bu bilgiyi çok iyi analiz etmekte yetersizdir. d. Üniversite kaynaklarını harekete geçirmekte yetersizdir.
1	a. Vizyon ve misyonu gözetemez. b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri izlemekte başarısızdır. c. Bu bilgiyi analiz etmekte başarısızdır. d. Üniversite kaynaklarını harekete geçirmekte başarısızdır.

Kriter 2: Hedef Belirleme ve Hedeflere Ulaşma

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Hedeflerini gerçekçi belirler. b. Hedeflere ulaşmak için <u>etkin</u> tedbirler alır. c. Hedeflerine %100 ulaşır.
4	a. Hedeflerini gerçekçi belirler. b. Hedeflere ulaşmak için <u>yeterli</u> tedbirler alır. c. Hedeflerine %75 ulaşır.
3	a. Hedeflerini gerçekçi belirler. b. Hedeflerine ulaşmak için <u>genellikle</u> tedbir alır. c. Hedeflerine %50 ulaşır.
2	a. Hedeflerini gerçekçi belirlemede zorlanır. b. Hedeflere ulaşmak için gerekli tedbir almada yetersizdir. c. Hedeflerine ulaşmakta yetersizdir.
1	a. Hedeflerini gerçekçi olarak belirleyemez. b. Hedeflere ulaşmak için gerekli tedbir almada yetersizdir. c. Hedeflere ulaşmakta başarısızdır.

Kriter 3: İş Planlama ve Takibi

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. İşlerini <u>çok iyi</u> planlar. b. İşini <u>çok iyi</u> takip eder ve mükemmel sonuç alır.
4	a. İşlerini <u>iyi</u> planlar. b. İşini <u>iyi</u> takip eder ve sonuca ulaşır.
3	a. İşlerini planlar. b. İşini takip eder <u>genellikle</u> sonuçlandırır.
2	a. İşlerini planlamada yetersizdir. b. İşini takip etmekte ve sonuç almakta yetersizdir.
1	a. İşlerini planlamada başarısızdır. b. İşini takip etmekte başarısızdır.

Kriter 4: Karar Verme ve Problem Çözme

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Problem tespiti ve kaynağına inmekte <u>çok iyidir</u> . b. Alternatif çözümler üretmekte <u>çok iyidir</u> . c. Uygun alternatifi seçmekte ve uygulamakta <u>çok iyidir</u> .
4	a. Problem tespiti ve kaynağına inmekte <u>iyidir</u> . b. Alternatif çözümler üretmekte <u>iyidir</u> . c. Uygun alternatifi seçmekte ve uygulamakta <u>iyidir</u> .
3	a. Problem kaynağına <u>genellikle</u> iner. b. Alternatif çözümler üretir. c. Uygun alternatifleri seçerek uygular.
2	a. Problemin tespitinde ve kaynağına inmekte yetersizdir. b. Alternatif çözümler üretmekte zorlanır. c. Yaptığı seçimler tartışmalı ve yetersizdir.
1	a. Problemi anlamakta zorlanır. b. Alternatif üretmekte zorlanır. c. Hatalı seçimler yapar.

Kriter 5: Yeni Fikir Üretme

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. İş yapma usulleri ile ilgili <u>her zaman</u> yeni fikirler üretir. b. Yeni fikirleri <u>her zaman</u> arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına <u>her zaman</u> fırsat sunar.
4	a. İş yapma usulleri ile ilgili <u>genellikle</u> yeni fikirler üretir. b. Yeni fikirleri <u>genellikle</u> arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına <u>genellikle</u> fırsat sunar.
3	a. İş yapma usulleri ile ilgili <u>bazen</u> yeni fikirler üretir. b. Yeni fikirleri <u>bazen</u> arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına <u>bazen</u> fırsat sunar.
2	a. İş yapma usulleri ile ilgili yeni fikirler üretmekte zorlanır. b. Yeni fikirleri nadiren arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına fırsat sunmaz.
1	a. İş yapma usulleri ile ilgili yeni fikirler üretmez. b. Yeni fikirleri arkadaşları ve mirleri ile paylaşmaz c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına fırsat sunmaz.

Kriter 6: Kişisel ve Mesleki Gelişim

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hâle getirmede <u>çok istekli</u> ve başarılıdır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini <u>çok iyi</u> organize ve disipline eder. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda <u>çok istekli</u> ve başarılıdır.
4	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hâle getirmede istekli ve başarılıdır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini <u>iyi</u> organize ve disipline eder. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda istekli ve başarılıdır.
3	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hâle getirmede istekli ve başarılıdır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini organize ve disipline etme konusunda zorlanır. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda zorlanır.
2	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hâle getirmede zorlanır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini organize ve disipline etme konusunda başarısızdır. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda zorlanır.
1	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hâle getirmede başarısızdır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini organize ve disipline etme konusunda başarısızdır. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda başarısızdır.

Kriter 7: İletişim ve İlişkiler

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>çok iyidir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>çok iyidir</u> . c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>çok yüksektir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>hiçbir</u> problem yaşamaz.
4	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri iyidir. b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda iyidir. c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>yüksektir</u> . d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>nadiren</u> problem yaşar.
3	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri <u>iyidir</u> . b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda <u>genellikle</u> iyidir. c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi <u>genellikle</u> iyidir. d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>ara sıra</u> problem yaşar.
2	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri yetersizdir. b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda yetersizdir. c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim becerisi yetersizdir. d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>genellikle</u> problem yaşar.
1	a. İnsanlar (üstler, astlar, çalışma arkadaşları ve çevresi) ile ilişkileri başarısızdır. b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda başarısızdır. c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim kurmada başarısızdır. d. İş arkadaşları ve astlarıyla <u>sürekli</u> problem yaşar.

Kriter 8: Astlarını Geliştirme ve Motive Etme

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Astlarının mevcut performanslarını değerlendirme ve geliştirmede potansiyellerini ortaya çıkarmakta <u>çok iyidir</u> . b. Astlarının performans ve potansiyellerine uygun kariyer yollarını belirlemede <u>çok etkindir</u> . c. Astları için gerekli imkanları, <u>en üst</u> düzeyde hazırlar. d. Astlarının ihtiyaçlarını, anlama ve uygun teşvik araçlarını bulmak ve kullanmakta <u>çok</u> etkindir.
4	a. Astlarının mevcut performanslarını değerlendirme ve geliştirmede potansiyellerini ortaya çıkarmakta <u>iyidir</u> . b. Astlarının performans ve potansiyellerine uygun kariyer yollarını belirlemede <u>etkindir</u> . c. Astları için gerekli imkanları, <u>en iyi</u> düzeyde hazırlar. d. Astlarının ihtiyaçlarını, anlama ve uygun teşvik araçlarını bulmak ve kullanmakta etkindir.
3	a. Astlarının mevcut performanslarını değerlendirme ve geliştirmede potansiyellerini ortaya çıkarmakta <u>genellikle iyidir</u> . b. Astlarının performans ve potansiyellerine uygun kariyer yollarını belirlemede <u>genellikle</u> etkindir. c. Astları için gerekli imkanları, <u>genellikle</u> hazırlar. d. Astlarının ihtiyaçlarını, anlama ve uygun teşvik araçlarını bulmak ve kullanmakta <u>genellikle</u> etkindir.
2	a. Astlarının mevcut performanslarını değerlendirme ve geliştirmede potansiyellerini ortaya çıkarmakta yetersizdir. b. Astlarının performans ve potansiyellerine uygun kariyer yollarını belirlemede yetersizdir. c. Astları için gerekli imkanları hazırlamada yetersizdir. d. Astlarının ihtiyaçlarını, anlama ve uygun teşvik araçlarını bulmakta yetersizdir.
1	a. Astlarının mevcut performanslarını değerlendirme ve geliştirmede potansiyellerini ortaya çıkaramamaktadır. b. Astlarının performans ve potansiyellerine uygun kariyer yollarını belirlemesine yardımcı olamamaktadır. c. Astları için gerekli imkanları hazırlamakta başarısızdır. d. Astlarının ihtiyaçlarını, anlama ve uygun teşvik araçlarını bulmak ve kullanmakta başarısızdır.

Kriter 9: Motivasyon ve Takım Liderliği

PUAN	AÇIKLAMA
5	a. Motivasyonu <u>her zaman</u> yüksektir. b. Başkalarının motivasyona ihtiyacını fark edip, ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanmada <u>çok başarılıdır</u> . c. Motivasyonu arttırmakla birlikte, motivasyonu bozucu engelleri <u>her zaman</u> ortadan kaldırmaktadır. d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandırmıştır. e. Etkin ve başarılı bir takım lideridir.
4	a. Motivasyonu <u>genellikle</u> yüksektir. b. Başkalarını/astlarını da motive etmekte başarılıdır. c. Motivasyonu bozucu engelleri <u>genellikle</u> ortadan kaldırmaktadır. d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye büyük ölçüde inandırmıştır. e. Başarılı bir takım lideridir.
3	a. Gerektiğinde kendini motive edebilir. b. Başkalarını motive etmekte problemler yaşar. c. Motivasyonu bozucu engelleri <u>nadiren</u> ortadan kaldırmaktadır. d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandırma güçlük çekmektedir. e. Takım liderliği konusunda güçlük çekmektedir.
2	a. Kendini motive etmekte zorlanır ve çalışanlara yansır. b. Başkalarını motive etmekte problemler yaşar. c. Motivasyonu bozucu engelleri ortadan kaldırmakta yetersizdir. d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandıramamıştır. e. Takım liderliği konusunda yetersizdir.

1	a. Kendisi motive olmayıp bunu başkalarına da yansıtır. b. Başkalarını motive edememektedir. c. Motivasyonu bozar. d. Takım ruhuna ve sinerjiye inanmamaktadır. e. Takım liderliğini etkin bir şekilde yapamamaktadır.
---	--

Kriter 10: Yetki Devri

PUAN	AÇIKLAMA
5	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini <u>tam olarak</u> devreder.
4	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini <u>kısmen</u> devreder.
3	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini devretmekte zorlanır.
2	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini devretmekte yetersizdir.
1	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini devretmekte başarısızdır.

EK-4: Performansı Değerlendirilecek Çalışanlar ve Değerlendiriciler

BİRİMLER VE ÇALIŞANLAR	DEĞERLENDİRİCİLER
Genel Sekreter	Rektör
Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Genel Sekreterlikte Çalışanlar	Genel Sekreter Yardımcısı
İç Denetim Birimi Başkanı	Rektör
İç Denetçiler	İç Denetim Birimi Başkanı
Koruma ve Güvenlik Müdürü	İdari ve Mali İşler Daire Başkanı
Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü Çalışanları	Koruma ve Güvenlik Müdürü
Orman ve Çevre Düzenleme Müdürü	Genel Sekreter
Orman ve Çevre Düzenleme Müdürlüğü Çalışanları	Orman ve Çevre Düzenleme Müdürü
Basın ve Halkla İlişkiler Birimi Çalışanları	Genel Sekreter
İşletme Müdürleri	Genel Sekreter
İşletme Müdürlüğü Çalışanları	İşletme Müdürü
Başhemşire	Başhekim
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Çalışanları (Hemşire)	Başhemşire
Hastane Baş Müdürü	Başhekim
Şube Müdürleri/Şefler	Hastane Baş Müdürü
Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Çalışanları	Hastane Baş Müdürü
Hukuk Müşaviri	Genel Sekreter
Hukuk Müşavirliği Çalışanları	Hukuk Müşaviri
Daire Başkanları	Genel Sekreter
Şube Müdürleri/Şefler	Daire Başkanı
Daire Başkanlıklarında Çalışanlar	Daire Başkanı
Döner Sermaye İşletme Müdürü	Genel Sekreter
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü Çalışanları	Döner Sermaye İşletme Müdürü
Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul Sekreterleri	Dekan/Müdür
Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul Çalışanları	Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul Sekreterleri
Merkez Çalışanları	Merkez Müdürleri
Koordinatörlük Çalışanları	Koordinatör/Başkan/Birim Sorumlusu
Rektörlüğe Bağlı Bölüm Başkanlıklarında Çalışanlar	Bölüm Başkanı
Uluslararası İlişkiler Birimi	Birim Sorumlusu
Sözleşmeli (4B/C ve diğerleri) Çalışanlar	Birim Sorumlusu