

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNERGESİ

Birinci Bölüm

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1- (1) Bu Yönerge; Sakarya Üniversitesi'nin insan kaynakları politikaları ve bu politikalar doğrultusunda gerçekleştirilen/gerçekleştirilecek insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin hususları belirlemek ve yürürlükteki ilgili mevzuat hükümlerine göre hukuki işlemlerin yürütülmesine ilişkin usul ve esasların düzenlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda **kadrolama** (iş analizi, insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, atamalar) ile **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 personelin geliştirilmesi, kariyer geliştirme) ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.

Kapsam

Madde 2- (1) Bu Yönerge; Sakarya Üniversitesi'nin idari birimlerinde çalışan akademik, idari ve sözleşmeli personeli kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) Bu Yönerge, 14/07/1965 tarihli ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 04/11/1981 tarihli ve 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 11/10/1983 tarihli ve 2914 Sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 07/10/1983 tarihli ve 124 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Yükseköğretim Üst Kuruluşları ve Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği, 21/08/1982 tarihli ve 17789 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yükseköğretim Kurumları Yönetimi, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği hükümleri, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 11, 55, 56 ve 57 nci maddeleri ile 26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İç Kontrol Standartları tebliği gereği, Üniversitemiz İç Kontrol Standartları Eylem Planı KOS 3.8 maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4- (1) Bu Yönergenin uygulanmasında;

Değerlendirici: Performansı değerlendirilecek personelin birinci ve ikinci amiri olan kişileri,

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

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

KPDS: Kamu Personeli Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavını,

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

Kurum: Sakarya Üniversitesi,

Personel: Kurumun asli ve sürekli hizmetlerini yerine getirmek üzere istihdam edilen 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununa tabi idari birimlerde çalışan personeli, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olan personeli ve aynı kanunun 4/B maddesi kapsamında çalıştırılan sözleşmeli personeli

Rektör: Sakarya Üniversitesi Rektörünü,

Senato: Sakarya Üniversitesi Senatosunu,

Unvan Değişikliği Sınavı: En az ortaöğretim düzeyinde mesleki veya teknik eğitim sonucu ihraz edilen unvanlara ilişkin görevlere atanacakların tabi tutulacağı yazılı sınavını,

ifade eder.

İkinci Bölüm İnsan Kaynakları Politikası

İnsan Kaynakları Politikası

Madde 5- (1) İnsan kaynakları politikası, Sakarya Üniversitesinin 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 artıracak 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) Performans değerlendirme sistemi doğrultusunda personelin görevi içerisinde terfi edebilmesine imkan sağlamak,
- 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 ödev, görev ve sorumlulukları ile sahip olması gereken niteliklerin belirlendiği çalışmadır. İş analizi çalışması ile bu yönergede yer alan insan

kaynakları fonksiyonlarının etkin ve birbirleri ile 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 planlamasına 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;
 - aa) İş tanımı ve iş gerekleri
- b) Nicelik bakımından;
 - ba) Bina sayısı ve büyüklükleri,
 - bb) Öğrenci sayısı,
 - bc) İlgili birimin bölüm sayısı,
 - bd) İlgili birimin akademik ve 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) Personelin atamaları; açıktan, naklen, açıkta, 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 dahilinde bu sayıyı aşmamak koşuluyla diğer kamu kurum ve kuruluşlarından insan kaynağı ihtiyacı doğrultusunda naklen atamalar yapılır.

c) Personelin açıkta atamaları:

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

d) Personelin unvan değişikliği ile görevde yükselme sınavı sonucuna göre atanması:

da) Unvan değişikliği sınavı sonucunda yapılan atamalar; Kurumdaki teknik hizmetler ve sağlık hizmetleri sınıfında bulunan idari personel için unvan değişikliği sınavı sonucuna göre yapılan atamalardır.

db) 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 verilir 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) Kurumda en az 5 (beş) yıl hizmeti olup, naklen atanma talebinde bulunanlara.

Beşinci Bölüm Personel Geliştirme ve Değerleme

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 ulaşmış olup olmadığı 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 planları ve programları hazırlanır. Bu aşamada eğitime katılacaklar, eğiticiler, eğitim yeri, eğitim zamanı ve eğitim 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 Değerleme Sistemi

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

- a) Ek-1 ve Ek-2’de birer örneği bulunan Sakarya Üniversitesi Performans Değerleme Formu ile her yılın Aralık ayında, çalışanın en az son 6 (altı) ay görev yaptığı birimdeki performansı, birinci ve ikinci değerlendirici tarafından değerlendirilir.

(2) Performans Değerleme Formunda bulunan kriterlerin açıklamaları ve puanlamaları Ek-3’de verilmiştir. Bu açıklamalar ve performans değerlendirme formu ayrıca Sakarya Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığının internet sayfasında kullanıma açık bir şekilde bulundurulur. Değerlendiriciler, değerlendirmelerini yaparken bu açıklamalara göre formu doldurur. Birinci ve ikinci değerlendirici arasında 10 (on) puandan fazla fark olması durumunda hakem heyeti devreye girer ve değerlendiricilerle toplantı yaparak çalışanın performans notu hakkında nihai kararı verir. Performans Değerleme Formunu dolduracak olan değerlendiricilere ilişkin bilgiler Ek-4’de verilmiştir.

- b) Değerleme sonucunda;

<u>Derecelendirme</u>	<u>Puanlar</u>
• Beklentinin üstünde	90-100
• Beklentileri karşılar	70-89
• Beklentilerin altında	50-69
• Beklentilerin çok altında	00-49

puanları verilir. Bu puanlamada değerlendiricilerin ortalama puanları esas alınır.

- c) Performans değerlendirme görüşmesi **“beklentinin çok altında”** ve **“beklentinin altında”** performans sergileyenlerle Aralık ayındaki değerlemeden 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 üstünde” ve “beklentileri karşılar” performans sergileyenlerle performans değerlendirme görüşmesi Aralık ayındaki değerlemeden sonraki 1 (bir) ay içinde yapılır. Bu görüşmede de değerlendirilenin performans sonuçları tartışılır ve kayıt altına alınır. Çalışanların performans sonuçları hakkında bilgilendirme, ikinci değerlendiricinin değerlendirmesinden sonra birim yöneticisi tarafından yapılır ve formdan bir suret alınarak birimde muhafaza edilir.
- d) Hakem heyeti; Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcısı ile Personel Dairesi Başkanı ve Hukuk Müşavirinden oluşur. Performans değerlendirme formları, varsa itirazlar ve hakem heyeti kararları, sonuçların alınmasından sonra 7 (yedi) iş günü içerisinde Personel Dairesi Başkanlığına ulaştırılır ve çalışanın sicil dosyasında muhafaza edilir.
- 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 değerlemede çalışanın performansının en az **“beklentileri karşılama”** istenir. Çalışanın performansında herhangi bir gelişme olmadığı takdirde, birim değişikliği, disiplin soruşturması, yönetmelikte öngörülen diğer cezalar gibi çeşitli önlemler alınır. Performans değerlendirme “beklentilerin çok altında” ve “beklentinin altında” olan çalışanlar **2 (iki) Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Sınavına** katılamazlar. Bu durumda bulunanlar; performans değerlendirme **“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 üstünde”** olan çalışanlar için aşağıdaki ödüller verilebilir:

- Performans puanı 90 üstü olan personele Erasmus +eğitim alma personel hareketliliği başvurularının değerlendirilmesinde kullanılacak puanlandırma kriterleri kapsamında (+) puan verilir.
- Görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavlarında asgari şartları sağlaması kaydıyla öncelik tanınır,
- Yurtiçi ve yurtdışında çeşitli kurumların düzenlediği eğitim programlarına gönderilecekler arasında öncelik tanınır,
- Takdir /Başarı Belgesi verilir.

Kariyer Geliştirme

Madde 14- (1) Kurumun idari personeli 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.

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 yapılacak 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.

EKLER

EK-1: Sakarya Üniversitesi Personeli için Performans Değerleme Formu (Yöneticiler için).

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ PERFORMANS DEĞERLEME FORMU (YÖNETİCİLER İÇİN)				
Çalışanın Adı Soyadı				
Kadro Unvanı				
Kadro Yeri				
Görev Yeri				
Sicil No				
Memuriyete Başlama Tarihi				
SAU'de İşe Başlama Tarihi				
Değerlemenin Yapılacağı Birimde İşe Başlama Tarihi				
PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ		I. DEĞERLENDİRİCİNİN NOTU	II. DEĞERLENDİRİCİNİN NOTU	ORTALAMA
1	Stratejik düşünme ve davranma			
2	Hedef belirleme ve hedeflere ulaşma			
3	İş planlama ve takibi			
4	Karar verme ve problem çözme			
5	Yeni fikir üretme			
6	Kişisel gelişim			
7	İletişim ve ilişkiler			
8	Astlarını geliştirme ve motive etme			
9	Motivasyon ve takım liderliği			
10	Yetki devri			
ORTALAMA				
I. DEĞERLENDİRİCİNİN GÖRÜŞÜ		II. DEĞERLENDİRİCİNİN GÖRÜŞÜ		
I. Değerlendircinin Adı Soyadı/Unvanı/Tarih/İMZA		II. Değerlendircinin Adı Soyadı/ Unvanı/Tarih/İMZA		
PUANLAMA:				
(4) Beklentinin Üstünde	: 90-100			
(3) Beklentileri Karşılar	: 70-89			
(2) Beklentilerin Altında	: 50-69			
(1) Beklentilerin Çok Altında	: 00-49			

EK-2: Sakarya Üniversitesi Personeli için Performans Değerleme Formu (Çalışanlar için).

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ PERFORMANS DEĞERLEME FORMU (ÇALIŞANLAR İÇİN)			
Çalışanın Adı Soyadı			
Kadro Unvanı			
Kadro Yeri			
Görev Yeri			
Sicil No			
Memuriyete Başlama Tarihi			
SAU'de İşe Başlama Tarihi			
Değerlemenin Yapılacağı Birimde İşe Başlama Tarihi			
PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ	I. DEĞERLENDİRİCİNİN NOTU	II. DEĞERLENDİRİCİNİN NOTU	ORTALAMA
Mesleki Yeterlilik			
1	İş Bilgisi		
2	Verimlilik		
3	İş Kalitesi		
4	Sorumluluk		
5	Problem Çözme		
Davranışsal Yeterlilik			
6	İletişim ve İlişkiler		
7	Organizasyon Becerisi		
8	Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkın Olma		
9	Takım Çalışması		
10	İç Müşteri Odaklılık		
Bireysel Yeterlilik			
11	Kararları Uygulama		
12	Programlı Çalışma		
13	Temsil Yeteneği		
ORTALAMA			
I. DEĞERLENDİRİCİNİN GÖRÜŞÜ		II. DEĞERLENDİRİCİNİN GÖRÜŞÜ	
I. Değerlendiricinin Adı Soyadı/Unvanı/Tarih/İMZA		II. Değerlendiricinin Adı Soyadı/ Unvanı/Tarih/İMZA	
PUANLAMA:			
(4) Beklentinin Üstünde	: 90-100		
(3) Beklentileri Karşılar	: 70-89		
(2) Beklentilerin Altında	: 50-69		
(1) Beklentilerin Çok Altında	: 00-49		

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

EK-3a: Çalışanlar için Kriter Derecelendirme Rehberi

MESLEKİ YETERLİLİK KRİTERLERİ

Kriter 1: İş Bilgisi

PUAN	AÇIKLAMA
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
4	a. Görevini <u>her zaman</u> kurallara uygun, istenilen zamanda ve miktarda yapar. b. İşe 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
4	İşini her zaman standartlara uygun yapmaktadır.
3	İşini nadiren standartlara uygun yapmaktadır.
2	İşini standartlara uygun yapmakta zorlanmaktadır.
1	İşini standartlara uygun yapmamaktadır.

Kriter 4: Sorumluluk

PUAN	AÇIKLAMA
4	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.
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 her zaman kaçınır.

Kriter 5: Problem Çözme

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

Kriter 7: Organizasyon Becerisi.

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

Kriter 8: Girişimcilik ve Yeniliklere Yatkınlık.

PUAN	AÇIKLAMA
4	a. İş ile ilgili güncel olayları her zaman takip etmekte ve işine yansıtılmaktadır. b. İşlerin işleyişi ile ilgili daima yeni öneriler sunmaktadır.
3	a. İş ile ilgili güncel olayları nadiren 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
4	a. Takım ruhuna ve sinerjiye kesinlikle inanır. b. Takım üyeleriyle her zaman işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile her zaman bilgi paylaşımında bulunur.
3	a. Takım ruhuna ve sinerjiye inanır. b. Takım üyeleriyle bazen işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile sınırlı düzeyde bilgi paylaşımında bulunur.
2	a. Takım ruhuna ve sinerjiye yeterince inanmaz. b. Takım üyeleriyle nadiren işbirliği, dayanışma ve uyum içinde çalışır. c. Takım üyeleri ile çok sınırlı 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 çalışmaları tercih etmektedir.
--	---

Kriter 10: İç Müşteri Odaklılık.

PUAN	AÇIKLAMA
4	Görevini her zaman diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
3	Görevini genellikle diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
2	Görevini nadiren diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate alarak yerine getirir.
1	Görevini diğer birimlerde çalışanların beklentilerini dikkate almaksızın yerine getirir.

BİREYSEL YETERLİLİK KRİTERLERİ

Kriter11: Karar Alma ve Uygulama.

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

Kriter 13: Temsil Yeteneği.

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

EK-3b: Yöneticiler için Kriter Derecelendirme Rehberi

Kriter 1: Stratejik Düşünme ve Davranma.

PUAN	AÇIKLAMA
4	a. Vizyon ve misyonu gözetir b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri çok iyi izler, bilgi toplar. c. Bu bilgiyi çok iyi analiz eder. d. Üniversite kaynaklarını en etkin ve verimli hale getirir.
3	a. Vizyon ve misyonu gözetir. b. Piyasa ve sektörel gelişmeleri izler, bilgi toplar. c. Bu bilgiyi analiz eder. d. Üniversite kaynaklarını verimli hale getirmekte zorlanır.
2	a. Vizyon ve misyonu yeterince 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
4	a. Hedeflerini gerçekçi belirler. b. Hedeflere ulaşmak için etkin tedbirler alır. c. Hedeflerine %100 ulaşır.
3	a. Hedeflerini gerçekçi belirler. b. Hedeflerine ulaşmak için genellikle 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
4	a. İşlerini çok iyi planlar. b. İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.
3	a. İşlerini planlar. b. İşini takip eder genellikle sonuçlandırır.
2	a. İşlerini planlamada yetersizdir. b. İşini takip etmekte ve sonuç almada yetersizdir.
1	a. İşlerini planlamada başarısızdır. b. İşini takip etmekte başarısızdır.

Kriter 4: Karar Verme ve Problem Çözme.

PUAN	AÇIKLAMA
4	a. Problem tespiti ve kaynağına inmekte çok iyidir. b. Alternatif çözümler üretmekte çok iyidir. c. Uygun alternatifi seçmekte ve uygulamakta çok iyidir.
3	a. Problem kaynağına genellikle 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
4	a. İş yapma usulleri ile ilgili her zaman yeni fikirler üretir. b. Yeni fikirleri her zaman arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına her zaman fırsat sunar.
3	a. İş yapma usulleri ile ilgili bazen yeni fikirler üretir. b. Yeni fikirleri bazen arkadaşları ve amirleri ile paylaşır. c. Yeni fikir üretmeleri için astlarına bazen 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.

6. Kriter: Kişisel ve Mesleki Gelişim.

PUAN	AÇIKLAMA
4	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hale getirmede çok istekli ve başarılıdır. b. Kişisel ve mesleki gelişim için kendini çok iyi organize ve disipline eder. c. Kişisel ve mesleki bilgi ve becerisini geliştirme konusunda çok istekli ve başarılıdır.
3	a. Kişisel ve mesleki gelişimini kurumun hedefleriyle paralel hale 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 hale 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 hale 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.

7. Kriter: İletişim ve İlişkiler.

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

	<p>b. İnsanları dinleme ve anlama konusunda başarısızdır.</p> <p>c. Yazılı, sözlü ve beden dili ile iletişim kurmada başarısızdır.</p> <p>d. İş arkadaşları ve astlarıyla sürekli problem yaşar.</p>
--	--

8. Kriter: Astlarını Geliştirme ve Motive Etme.

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

9. Kriter: Motivasyon ve Takım Liderliği.

PUAN	AÇIKLAMA
4	<p>a. Motivasyonu her zaman yüksektir.</p> <p>b. Başkalarının motivasyona ihtiyacını fark edip, ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanmada çok başarılıdır.</p> <p>c. Motivasyonu arttırmakla birlikte, motivasyonu bozucu engelleri her zaman ortadan kaldırmaktadır.</p> <p>d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandırmıştır.</p> <p>e. Etkin ve başarılı bir takım lideridir.</p>
3	<p>a. Gerektiğinde kendini motive edebilir.</p> <p>b. Başkalarını motive etmekte problemler yaşar.</p> <p>c. Motivasyonu bozucu engelleri nadiren ortadan kaldırmaktadır.</p> <p>d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandırma güçlük çekmektedir.</p> <p>e. Takım liderliği konusunda güçlük çekmektedir.</p>
2	<p>a. Kendini motive etmekte zorlanır ve çalışanlara yansıtır.</p> <p>b. Başkalarını motive etmekte problemler yaşar.</p> <p>c. Motivasyonu bozucu engelleri ortadan kaldırmakta yetersizdir.</p> <p>d. Çalışma arkadaşlarını takım ruhuna ve sinerjiye inandıramamıştır.</p> <p>e. Takım liderliği konusunda yetersizdir.</p>
1	<p>a. Kendisi motive olmayıp, bunu başkalarına da yansıtır.</p> <p>b. Başkalarını motive edememektedir.</p> <p>c. Motivasyonu bozar.</p> <p>d. Takım ruhuna ve sinerjiye inanmamaktadır.</p> <p>e. Takım liderliğini etkin bir şekilde yapamamaktadır.</p>

10. Kriter: Yetki Devri.

PUAN	AÇIKLAMA
4	Astlarına bazı işleri ve bu işlere ilişkin yetkisini tam olarak 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 Değerlenecek olan Çalışanlar ve Değerleyiciler.

BİRİMLER VE ÇALIŞANLAR	DEĞERLENDİRİCİLER	
	1.Değerlendirici	2.Değerlendirici
Genel Sekreter		Rektör
Genel Sekreter Yardımcıları	Genel Sekreter	Rektör
Genel Sekreterlikte çalışanlar	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
İletişim Koordinatörü	Genel Sekreter	Rektör
İletişim Koordinatörlüğü çalışanları	İletişim Koordinatörü	Genel Sekreter Yardımcısı
İç Denetçiler		Rektör
İç Denetim Koordinatörü		Rektör
İç Denetim Koordinatörlüğü çalışanları	İç Denetim Koordinatörü	Genel Sekreter Yardımcısı
Genel Sekreterliğe Bağlı Şube Müdürleri	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Genel Sekreterliğe Bağlı Şube Müdürlüğü çalışanları	İlgili Şube Müdürü	Genel Sekreter Yardımcısı
Hukuk Müşaviri	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Hukuk Müşavirliği çalışanları	Hukuk Müşaviri	Genel Sekreter Yardımcısı
Daire Başkanları	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Şube Müdürleri	Daire Başkanı	Genel Sekreter Yardımcısı
Daire Başkanlıklarında çalışanlar	İlgili Şube Müdürü	Daire Başkanı
Döner Sermaye İşletme Müdürü	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü çalışanları	Döner Sermaye Müdürü	Genel Sekreter Yardımcısı
Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul Sekreterleri	Genel Sekreter	Dekan/Müdür
Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul çalışanları	Fakülte/Enstitü/Konservatuar/Yüksekokul Sekreterleri	Dekan/Müdür
Araştırma Merkezi Müdürlüklerinde çalışanlar	Merkez Müdürü	Genel Sekreter
BAP Koordinatörlüğü çalışanları	BAP Koordinatörü	Genel Sekreter
Rektörlüğe bağlı Bölüm Başkanlıklarında çalışanlar	Bölüm Başkanı	Genel Sekreter
Sınav hizmetleri koordinatörlüğü çalışanları	Genel Sekreter Yardımcısı	Genel Sekreter
İSG Koordinatörlüğü	İSG Koordinatörü	Genel Sekreter
Kariyer ve Yetenek Koordinatörlüğü	Kariyer ve Yetenek Koordinatörü	Genel Sekreter