

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNERGESİ

T.C. Zile Belediyesi Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi

ZİLE BELEDİYESİ

25 Ocak 2021
Doküman No: PDY / 01/2021
Revizyon No: 00
Tarihi: 25.01.2021

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNERGESİ

T.C. Zile Belediyesi Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi

BÖLÜM 1. GENEL HÜKÜMLER

1.1. Amaç

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesinin amacı, Zile Belediyesi'nde memur, işçi, sözleşmeli çalışanlar ile orta ve üst düzey yönetici personelin;

- 1.1.1 Performans ve gelişme potansiyellerinin ölçülmesi,
- 1.1.2 Çalışanların motive edilerek performanslarının artırılması ve kişisel yeteneklerinin sağlanması,
- 1.1.3 Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, eğitim, kariyer planlaması, ikramiye vb. kararlarda kullanılması,
- 1.1.4 Verimlilik açısından aktif çalışan personel ile pasif personel arasındaki değerlendirmenin objektif şekilde yapılarak adaletin sağlanması,
- 1.1.5 İş verimliliğini artırılması ve sürdürülebilirliği için performans ölçme ve değerlendirme sisteminin oluşturulmasının sağlanması
- 1.1.6 Gelişmeyi teşvik edici ortamın oluşturulması,
- 1.1.7 Tarif edilmiş faaliyetleri gerçekleştirmek için bireyin yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- 1.1.8 Değerleme sonrası eğitim ve destek çabalarının gelişmesi ve çalışanların motivasyonlarının artırılması,
- 1.1.9 Yükseltme kararlarının verilmesi, yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların ölçülmesi,
- 1.1.10 İyileştirme çalışmaları için fikirler oluşturulması,
- 1.1.11 Başarının özendirilerek ödüllendirilmesinin sağlanması,
- 1.1.12 Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin artması amaçlanmaktadır.

1.2. Kapsam

Performans Değerlendirme Yönergesi, Zile Belediyesi'nde "memur, işçi, sözleşmeli çalışanlar ile orta ve üst düzey yönetici olarak çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.

1.3. Yasal Dayanak

24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren "5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 18-a ve 38-b maddeleri" ile 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinin Üçüncü Fıkrası gereğince hazırlanan "Tam Zamanlı Olarak Çalıştırılacak Sözleşmeli Personele İlişkin Hizmet Sözleşmeleri" ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan İç Kontrol Yönetmeliği ve ilgili diğer mevzuat bu yönergenin yasal dayanaklarını oluşturmaktadır.

1.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

- 1.4.1 İnsan kaynakları planlaması için personel envanteri hazırlama,
- 1.4.2 Çalışanın eğitim gereksinimini hazırlama,
- 1.4.3 Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapma,
- 1.4.4 Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet verme,
- 1.4.5 Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirme,
- 1.4.6 Çalışanların yetersiz yönlerini kendilerine ileterek kendilerini geliştirmelerine olanak sağlama,

- 1.4.7. Çalışanların motivasyonlarını geliştirme,
- 1.4.8. İşte başarısızlığı tespit edilen çalışanlara ilgili mevzuat çerçevesinde işlem yapılmasını sağlama,
- 1.4.9. Ücret Yönetimi ve ücret ayarlamalarına yardımcı olacak veriler el etme,
- 1.4.10. Deneme süresindeki personelin denetiminde kullanma,

1.5. Tanımlar

Bu yönergede geçen tanımların açıklamaları aşağıdaki gibidir:

a) Performans: Çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir.

b) Performans değerlendirme: 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.

c) Çalışanlar: Zile Belediyesi bünyesinde çalışan tüm personeli tanımlamak için kullanılmıştır.

d) 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 ve Tablo 2 deki "Performans Değerlendirme Yönergesi' nde Kullanılacak olan Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerlendiriciler" başlığı altında yer almaktadır. Performans Değerlendirme Formları bu tabloda yer alan değerlendiriciler tarafından doldurulacaktır.

e) Performans Değerlendirme Formu: Performans Değerlendirme Yönergesi' nde yer alan ve personelin performansını değerlendirmede kullanılacak kriterleri kapsayan toplamı 100 tam puan olan formdur.

f) Performans Değerlendirme Sonuçları Formu: Performansı değerlendirilen personel ve yöneticinin, performansı hakkında kendisine bilgi verilmesini sağlamada kullanılan formdur.

g) Performans Değerlendirme Cetveli: Performans ikramiyesi almaya hak kazananların liste halinde toplu olarak gösterildiği formdur.

h) Performans Değerlendirme Dosyası: Çalışanların performans notlarının yer aldığı dosyalardır.

1.6. Performans Değerlendirme Dosyası

a) Performans değerlendirme dosyası, çalışanların performans notlarının yer aldığı dosyaları tanımlamak için kullanılmaktadır. Performans değerlendirme dosyası, itinalı bir şekilde doldurulur ve muhafaza edilir. Bu dosyada Performans Değerlendirme Formu, alınan ödüller, disiplin cezaları ve nedenleri, soruşturma raporları ile ilgili bilgi ve belgeler bulunur.

b) Memur, sözleşmeli personel ve yöneticilerin (*müdürlerin*) performans değerlendirme notları özlük dosyalarıyla birlikte muhafaza edilir.

c) Özlük dosyasında; Performans Değerlendirme Formu, alınan ödüller, disiplin cezaları ve nedenleri, soruşturma raporları ile ilgili bilgi ve belgeler bulunur. Personelin yeterliliklerinin, yeteneklerinin ve görevlerinde başarı durumlarının saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, bir sınıftan başka bir sınıfa geçmelerinde veya disiplin işlemlerinde özlük dosyaları başlıca dayanaktır.

1.7. Değerlendiriciler

a) Zile Belediyesi'nde çalışan personel için hazırlanmış olan bu yönergedeki değerlendirici konumundaki yöneticiler aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere; Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerlendiriciler şeklinde düzenlenmiştir.

b) Çalışanların performansları hakkında Birinci (1.) ve İkinci (2.) Derece Değerlendiriciler not vereceklerdir. Bu iki değerlendiricinin vermiş olduğu puanların ortalaması çalışanın o dönemdeki performans değerlendirme notunu oluşturacaktır. İki değerlendiricinin vermiş olduğu puanların ortalaması kesirli bir sayı çıkması halinde bu sayı tam sayıya tamamlanır.

c) Birinci değerleyici, tamamladığı performans değerlendirme formunu ikinci değerlendiriciye gönderir. İkinci değerlendiricinin değerlendirmeye itirazı yoksa görüş bildirmek suretiyle değerlendirmeyi onaylar, uygun gördüğü eğitimler varsa ekler ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne gönderir.

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

UNVANI	1. DERECE DEĞERLENDİRİCİ	2. DERECE DEĞERLENDİRİCİ
Başkan Yardımcıları	Belediye Başkanı	
Belediye Başkanına Bağlı Müdürler	Belediye Başkanı	
Başkan Yardımcılarına Bağlı Müdürler	Belediye Başkan Yardımcısı	Belediye Başkanı
Belediye Başkanına bağlı Müdürlüklerde Tüm Personel	Müdür	Belediye Başkanı
Belediye Başkan Yardımcısına Bağlı Müdürlüklerde Tüm Personel	Müdür	Belediye Başkan Yardımcısı

BÖLÜM 2.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ DOLDURULMASI

2.1. Performans Değerlendirme Formlarının Dağıtılması

a) Performans değerlendirme formları, her ayın ilk haftası olmak üzere yılda 2 defa (*altı ayda bir Haziran ve Aralık*) İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından, değerlendirici pozisyonunda yer alan tüm birim yöneticilerine gönderilir.

b) Değerlendiriciler, performans değerlendirme formlarını, yönergede yer alan açıklamalara uygun olarak doldururlar. Birinci (1.) ve/veya ikinci (2.) derece değerlendiricilerin vermiş oldukları puanların ortalamaları çalışanların performans değerlendirme notlarını oluşturur.

c) İlgili formlar söz konusu ayın ilk haftası (*dağıtımın yapıldığı aynı hafta*) bir haftalık süre içerisinde (*tatil olması halinde tatilden sonraki ilk mesai gününde*) doldurulup İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne geri gönderilir.

d) İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından ilgililere ait formlar 15 (on beş) gün içerisinde değerlendirilecektir.

2.2. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması İçin Gerekli Asgari Süre

a) Haklarında performans değerlendirmesi notları verilecek olan çalışanların, değerlendirilmelerini yapacak değerlendiricilerin yanında asgari 1 ay çalışmış olmaları esastır.

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 ay için performans değerlendirme notu verme imkânı bulunmazsa performans değerlendirme notu, düzenleme döneminde çalışanın en fazla çalıştığı değerlendirici tarafından doldurulur.

c) Herhangi bir nedenle, çalışan hakkında performans değerlendirme formu doldurma imkânının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç performans değerlendirme notlarının ortalaması esas alınır.

2.3. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulmasında Uygulanacak Puan Usulü ve Puanların Derecelendirilmesi

a) Değerlendiriciler, performans değerlendirme formunu kullanarak, çalışanların mesleki, beceri, bilgi, davranışsal ve bireysel tüm ortak özelliklerini değerlendirir.

b) Buna ek olarak 5 soru çalışanları ve yöneticileri ayrı ayrı değerlendirmektedir. Yani her çalışan 15 ortak soru ile birlikte, 5 adet çalışanları ve 5 adette yöneticileri kapsayacak şekilde toplamda 20 soru ve 100 tam puan üzerinden değerlendirilmektedir.

c) Yöneticiler için hazırlanan performans değerlendirme kriterleri müdür ve üstü yöneticiler için uygulanmaktadır.

d) 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 değerlendirilir.

e) Performans Değerlendirme Formları doldurulurken kullanılacak olan derecelendirmeye ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibi olacaktır.

1-ÇOK YETERSİZ (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-YETERSİZ (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) YETERLİ (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-İYİ (Derecede) YETERLİ (75-89 Puan): İşin normal gereklerini her zaman yerine getirdiği gibi, ara sıra bazı konularda beklenenin, ortalamanın üzerinde de başarı gösterir.

5-ÇOK İYİ (Derecede) YETERLİ (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.

2.4. Değerlendirmelerin Genel Niteliği ve Geçerli Sayılmayacağı Haller

a) Garez 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 memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlendirmeler de geçersiz sayılır.

b) Garez veya özel amaçla performans değerlendirme formlarını gerçeğe aykırı doldurdıkları anlaşılan değerlendiricilerin cezai sorumlulukları saklıdır.

2.5. Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterler, çalışanı bilgi, beceri gibi mesleki, davranışsal ve bireysel yeterlilikleri açısından değerlendirir. Performans Değerlendirme Formunda yer alan kriterlerin her biri 1-5 puan arasında puanlandırılacaktır. Değerlendirilen çalışanın, değerlendirilen kriteri en az buldurma 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.

2.6. Görevden Ayrılış Halinde Performans Değerlendirme Formlarının Doldurulması

a) Bir görevde 1 ay veya daha fazla bir süre bulunup başka göreve atanmaların performans değerlendirme notları bunların atanmalarından önceki değerlendirici konumundaki amirlerince ayrıldıkları tarihi takip eden 7 gün içinde doldurulur ve yeni görev yerlerine gönderilmek üzere İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne teslim edilir.

b) Performans değerlendirme formlarının doldurulma zamanı gelmeden ve yeni değerleyici amirine performans değerlendirme formu doldurmak için yeterli süre kalmadan görevlerinden ayrılan değerlendiriciler en az 1 ay beraber çalıştıkları memur ve sözleşmeli personelin performans değerlendirmelerinin kendilerine ait bölümü, görevlerinden ayrılmadan önce doldurarak performans değerlendirme notlarını saklamakla görevli İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne teslim ederler.

BÖLÜM 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Performans Değerlendirme Notlarının Öğrenilmesi

Performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını, değerlendirme süreci sona erdikten sonra öğrenebilirler. Performans değerlendirme sonuçları İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne ulaştırıldıktan sonra iki hafta içerisinde İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından ilgili müdürlüklere gönderilir.

3.2. Performans Değerlendirme Sonuçları Formlarının Doldurulması ve Çalışanlarla Paylaşılması

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.

b) 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.

c) Çalışanların Performans Değerlendirme Sonuçları İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından muhafaza edilir. Ayrıca Performans Değerlendirme Sonuçları Formu, çalışanın görev yaptığı müdürlüğe de gönderilir. Böylece çalışanın mevcut performansı ve daha sonraki dönemlerdeki performansı hakkında da bilgilerin takip edilmesi kolaylaşmış olacağından, performans değerlendirme dönemlerini beklemeden çalışanların uyarılmaları yapılarak çalışanın eksik yönlerini geliştirmesi daha kısa sürede sağlanabilir.

3.3. Performans Notu Düşük Olanların Durumu

a) Performansı **yetersiz** (35-59 arasında herhangi bir puan) ve **çok yetersiz** (0-34 arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilmiş bulunan memur çalışanların bu durumu, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Başkan Yardımcısı tarafından çalışanın kendisine tebliğ edilir. Performansı **yetersiz** (35-59 arasında herhangi bir puan) ve **çok yetersiz** (0-34 arasında herhangi bir puan) olan memur personel yazılı olarak uyarılır ve 6 ay üst üste (35-59 arasında herhangi bir puan) ve çok yetersiz (0-34 arasında herhangi bir puan) alan memur personel başka bir birim yöneticisi emrine atanır.

b) Performansı **yetersiz** (35-59 arasındaki herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personelin bu durumu aynı şekilde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Başkan Yardımcısı tarafından kendisine tebliğ edilir. Sözleşmeli personelin performansının yetersiz (35-59 arası herhangi bir puan) olarak değerlendirilmesi durumunda sözleşmeli personel sözlü olarak uyarılır. İkinci defa üst üste yetersiz performans gösteren sözleşmeli personel yazılı olarak uyarılır ve başka bir birim yöneticisi emrine atanır. Yeni atandığı yerde yetersiz ya da çok yetersiz performans gösterirse herhangi bir işleme gerek kalmaksızın feshedilir.

c) Performans değerlendirme notu **çok yetersiz** (0-34 puan arasında herhangi bir puan) olarak değerlendirilen sözleşmeli personel, yazılı olarak uyarılır ve başka bir birim yöneticisi emrine atanır. Bu bölümdeki değerlendirmede çok yetersiz olarak performansı ölçülmüşse, o dönem sonunda başka herhangi bir işleme gerek kalmaksızın hemen feshedilir.

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 başka bir birim yöneticisi emrine atanabilir.

3.4. Performans Değerlendirmesine İtiraz Olması Durumu

- a) İkinci amir birinci amirin değerlendirmesine itiraz ederse, birinci amiri itiraz noktalarını görüşmek üzere ortak görüşmeye çağırır. Ortak görüşmede anlaşma sağlanan itiraz noktaları için ortak değerlendirme notu verilir ve açıklamalar bölümüne gerekli açıklama ikinci amir tarafından yazılır ve her iki amir tarafından onaylanır, son olarak ikinci amir " Performans Açıklaması" bölümüne değerlendirilen personele ilişkin genel görüşünü yazıp değerlendirmesini tamamlar.
- b) Personelin, birinci değerlendirme amirinin doldurduğu performans değerlendirmesine itirazı varsa, üst amirine tebliğ tarihinden itibaren 7 gün içinde dilekçe vererek itirazını ve gerekçelerini yazar. İkinci değerlendirme amiri itirazı değerlendirir, gerekli gördüğü durumlarda 1. değerlendirme amiri ve personeli görüşmeye çağırır. İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla personele 15 gün içerisinde bildirir.
- c) Personelin, ikinci değerlendirme amirinin doldurduğu performans değerlendirmesine itirazı olması durumunda ise, tebliğ tarihinden itibaren 7 gün içinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe vererek itirazını ve gerekçelerini yazar. İtiraz, Disiplin Kurulu sevk edilerek görüşülür ve karara bağlanır. Alınan kararlar ilgili üst amire sunulur ve değerlendirme süreci tamamlanarak personele bildirilir. Yapılan değerlendirmelerde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 134 üncü maddesine dayanılarak 24.10.1982 tarih ve 17848 sayılı gazetede yayınlanan "Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik" kapsamında; itiraz, Belediye Başkanının veya görevlendireceği yardımcısının başkanlığında, encümenin atanmış üyelerinden oluşan Disiplin Kuruluna yapılır. Disiplin Kurulunun toplanmasıyla 30 gün içinde karar alınır.

BÖLÜM 4

ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

4.1. Performans Değerlendirme Notlarının Muhafazası

- a) Performans Değerlendirme notları İnsan Kaynakları Müdürü'nün sorumluluğunda muhafaza edilir ve arşivlenir. Performans Değerlendirme Sonuçları Formu ise her çalışanın görev yaptığı müdürlük tarafından veya elektronik olarak güvenli bir biçimde korunur/saklanır. 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. Performans Değerlendirme Formlarının korunmasında/saklanmasında üstünde "GİZLİ" yazısı bulunan zarfların kullanılması zorunludur.
- c) Çalışanların performansları ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve performans değerlendirme raporlarının muhafazasında gizlilik esastır. 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.

4.2. Memuriyetleri Sona Erenlerin Performans Değerlendirme Notları

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.

4.3. Performans Puanı Yüksek Olan Memurların Ödüllendirilmesi

a) 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 49. maddesinde belirtilen "...Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına başarı durumlarına göre toplam memur sayısının % 10' unu ve Devlet Memurlarına uygulanan aylık katsayının (25.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere hastalık ve yıllık izinleri dahil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak Encümen Kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir" hükmü gereğince hazırlanan Performans Değerlendirme Notlarına göre çalışanların kendilerine ikramiye verilebilir. Böylece bir birimin % 10' unu oluşturan en başarılı konumdaki memur çalışanlara ikramiye olarak yılda iki defa ödeme yapılabilir.

b) Çalışanların performanslarına göre ödenecek ikramiyeler her çalışanın o dönem içerisinde görevde bulunduğu Müdürlükteki çalışan sayısı ile orantılı olarak verilecektir.

c) Ayrıca çalışanların başarılı performanslarından dolayı kazandıkları ödemelerin yapılabilmesi için, performans değerlendirme sonuçlarının önceden belirlenen süre (yedi (7) gün) içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'ne gönderilmeleri gerekir. Aksi takdirde ödeme yapılmaz.

c) Performansı Yüksek olan % 10' luk sayının Belirlenmesi Müdürlükte görev yapan personel sayısı 10 (On) ve altında ise 1 (Bir) kişiye performans ödemesi yapılır.

d) Müdürlükte görev yapan toplam personel sayısının % 10' luk diliminde virgüllü bir rakam olması halinde virgülden sonra olan rakamlara bakılır. Genel olarak virgülden sonraki rakam 0 ile 4 arasında ise virgülden önceki rakama göre ödeme yapılırken; virgülden sonraki rakam 5 ile 9 arasında ise bir sonraki rakama tamamlanarak ödeme yapılır.

(Örneğin; müdürlükte çalışanların sayısı 74 ise bunun % 10' luk dilimi 7,4 olacağından 7 kişiye performans ödemesi yapılırken; müdürlükte görev yapan toplam personel sayısı 76 olması durumunda % 10' luk dilimi 7,6 olur ki bu durumda 7,6 rakamı 8' e tamamlanır ve 8 kişiye performans ödemesi yapılır.)

e) Müdürlüklerin toplam kontenjan sayılarının genel toplamdaki memur sayısı ile uyuşmaması halinde performans başarılı olan % 10' luk dilime yapılacak ödemenin hangi müdürlükte kaç çalışana denk geleceği İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün bağlı olduğu Başkan Yardımcısı tarafından belirlenir.

f) Müdürlükler kendilerine açıklanan kontenjan sayısınca performans ikramiyesi almayı hak eden personeli belirler. Bu belirleme; 6 aylık performans değerlendirmesi, her üç ayda yapılan performans değerlendirme notlarının performans ödemesi tarihinden önceki son 6 ayın ortalaması alınarak hesaplanır. Bu ortalama değer, performans değerlendirme cetveline işlenerek belirtilen tarihe kadar İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne gönderilir.

g) Sözleşmeli statüde görev yapan personel, 2 sene üst üste "ÇOK İYİ" olarak değerlendirildiği takdirde Başkanlık Makamı tarafından "TEŞEKKÜR " belgesi ile ödüllendirilir.

ğ) Toplu iş sözleşmesi madde 52 kapsamında çalışan işçilerden, yaptıkları hizmetin olağan üstünlüğü belirgin olanlara, hizmeti özendirme ve ödüllendirme amacıyla teşvik primi verilebilir. Bu prim işçinin 5 yevmiyesinden az ve 150 yevmiyesinden çok olamaz. Teşvik primini hak eden işçiler, işveren ve sendikanın oluşturacağı 4 kişilik bir komisyonca tespit edilip, başkanlığın onayı ile ödenir.

4.4. Yürürlük Tarihi

Hazırlanan bu "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi", Belediye Meclisi'nin kabulü ve yayımı ile yürürlüğe girer.

Yürütme

4.5. Bu Yönetmelik hükümlerini Zile Belediye Başkanı Yürütür.

EK-1

ZİLE BELEDİYE BAŞKANLIĞI YÖNETİCİ POZİSYONDAKİ PERSONEL İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
Çalışanın Adı ve Soyadı:		Tarih:		
Müdürlüğü:		Sicil No:		
Müdürlükte Göreve Başlama Tarihi:		Görevi:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ (Her soru için 1-5 arası puanlama yapılacaktır)			I. Amir	II. Amir
MESLEKİ YETERLİLİK	1	İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)		
	2	Verimlilik (Görevini istenilen zamanda ve miktarda en uygun maliyetle yapabilme becerisi)		
	3	İş Kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme becerisi)		
	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 yapma, farklı düşünceler ortaya koyma)		
DAVRANIŞ YETERLİLİK	6	İnsan İlişkileri (Üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve çevresi ile uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurmak)		
	7	Organizasyon Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçları takip edebilme becerisi)		
	8	Öğrenmeye yatkın olma (hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)		
	9	Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma (yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetim, işlerin işleyişi ile ilgili yeni öneriler sunma becerisi)		
	10	Takım Çalışması (Takım üyeleri ile işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)		
BİREYSEL YETERLİLİK	11	Vatandaş ve çalışan odaklılık (Görevini diğer birim çalışanlarının ve vatandaşların arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)		
	12	Karar alma (Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)		
	13	Programlı Çalışma (kendisine verilen çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)		
	14	İşe Bağlılığı (yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve kuruma bağlılık derecesi)		
	15	Esneklik (Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)		
YÖNETİCİLER İÇİN	16	Pozitif Düşünme (kendilerini ve çalışanları motive etme becerisi)		
	17	Rehberlik ve Geliştirme (Çalışanlarına karşı örnek olma ve onların kendilerini geliştirmelerine imkânlar 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 işle eşit oranlı sorumluluk verebilme becerisi)		
	20	Değişen Şartları Kavrama ve Uygulama (Kurum içi ve kurum dışı şartları yakından takip edebilme ve bunları kuruma adapte edebilme becerisi)		
GENEL TOPLAM				
NOT ORTALAMASI (1. Ve 2. Amirin Notlarının Ortalaması)				
Puanlama: <input type="checkbox"/> 0-34 Çok yetersiz <input type="checkbox"/> 35-59 Yetersiz <input type="checkbox"/> 60-74 Yeterli <input type="checkbox"/> 75-89 İyi <input type="checkbox"/> 90-100 Çok İyi				
DEĞERLENDİRENLER				
I. Amir		2. Amir		
Unvanı:		Unvanı:		
Adı Soyadı:		Adı Soyadı:		
İmza:		İmza:		
Performans Açıklama:				

*Bu form yöneticiler için doldurulup 2 hafta içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne gönderilir.

ZİLE BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÇALIŞAN POZİSYONDAKİ PERSONEL İÇİN YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
Çalışanın Adı ve Soyadı:		Tarih:		
Müdürlüğü:		Sicil No:		
Müdürlükte Göreve Başlama Tarihi:		Görevi:		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ (Her soru için 1-5 arası puanlama yapılacaktır)			I. Amir	II. Amir
MESLEKİ YETERLİLİK	1	İş Bilgisi (Yaptığı işe ilişkin teorik ve pratik bilgi düzeyi)		
	2	Verimlilik (Görevini istenilen zamanda ve miktarda en uygun maliyetle yapabilme becerisi)		
	3	İş Kalitesi (İşini standartlara uygun olarak yapabilme becerisi)		
	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 yapma, farklı düşünceler ortaya koyma)		
DAVRANIŞ YETERLİLİK	6	İnsan İlişkileri (Üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve çevresi ile uyumlu ilişkiler ve sağlıklı iletişim kurmak)		
	7	Organizasyon Becerisi (Verilen görevi organize edebilme ve sonuçları takip edebilme becerisi)		
	8	Öğrenmeye yatkın olma (hizmet içi eğitimlerde ve görev aldığı çalışmalarda başarılı bir performans gösterebilme becerisi)		
	9	Girişimcilik ve yeniliklere yatkın olma (yaptığı işlerle ilgili olarak güncel olayları takip edebilme, yönetim, işlerin işleyişi ile ilgili yeni öneriler sunma becerisi)		
	10	Takım Çalışması (Takım üyeleri ile işbirliği ve dayanışma içinde çalışma, bilgiyi paylaşma)		
BİREYSEL YETERLİLİK	11	Vatandaş ve çalışan odaklılık (Görevini diğer birim çalışanlarının ve vatandaşların arzu ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilme becerisi)		
	12	Karar alma (Kendisini ilgilendiren konularda karar alabilme, inisiyatif kullanabilme)		
	13	Programlı Çalışma (kendisine verilen çalışmalarını önem ve aciliyetine göre sıraya koyarak bitirebilme becerisi)		
	14	İşe Bağlılığı (yaptığı işi benimseyerek yapabilme becerisi, işe ve kuruma bağlılık derecesi)		
	15	Esneklik (Yöneticisinin bilgi ve izni doğrultusunda kendisine verilen diğer görevleri de yerine getirebilme becerisi)		
ÇALIŞANLAR İÇİN	16	Temsil Yeteneği (Dış görünüş tavrı ve davranışları ile temsil yeteneği)		
	17	İletişim Becerisi (Yazılı ve sözlü iletişim ile birlikte beden dilini kullanabilme becerisi)		
	18	Çalışma Masası ve Mekânın Temiz ve Tertipli Tutmak (İşlerini yaparken çevresini düzenli ve temiz tutma becerisi)		
	19	Kullandığı Araç ve Gereci Koruma ve Tasarruf Yapabilme Becerisi		
	20	Kendisine Verilen Görevleri Yerine Getirebilme Becerisi (Kendisine verilen görevle ilgili beklentileri karşılayabilme becerisi)		
GENEL TOPLAM				
NOT ORTALAMASI (1. Ve 2. Amirin Notlarının Ortalaması)				
Puanlama: <input type="checkbox"/> 0-34 Çok yetersiz <input type="checkbox"/> 35-59 Yetersiz <input type="checkbox"/> 60-74 Yeterli <input type="checkbox"/> 75-89 İyi <input type="checkbox"/> 90-100 Çok İyi				
DEĞERLENDİRENLER				
I. Amir		2. Amir		
Unvanı:		Unvanı:		
Adı Soyadı:		Adı Soyadı:		
İmza:		İmza:		
Performans Açıklama:				

*Bu form tüm birim amirleri tarafından doldurulup 2 hafta içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğüne gönderilir

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI FORMU

Performans Değerlendirme Puan Skalası				
Çok Yetersiz		Yetersiz		
()		()		
KİŞİSEL GELİŞİM İHTİYACI				
Çalışanın Güçlü Yönleri:				
Geliştirilmesi Gereken Yönleri:				
Çalışanın Eğitim İhtiyacı:				
<input type="checkbox"/> İş başında Eğitim				
<input type="checkbox"/> İş dışında Eğitim				
<input type="checkbox"/> Diğer.....				
<input type="checkbox"/> Rotasyon				
<input type="checkbox"/> İş zenginleştirme				
Eğitimle ilgili ifade edilmesi gereken diğer önemli noktalar				
	Değerlenen Kişi	1.Derece Değerlendirici	2.Derece Değerlendirici	Onay / İmza
Adı Soyadı				
İmza				

*Bu form İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından doldurulacaktır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

.....MÜDÜRLÜĞÜ PERFORMANS DEĞERLENDİRME CETVELİ

SIRA NO	PERSONELİN			1.Değerlendirici Not Ortalaması	2.Değerlendirici Not Ortalaması	Genel Ortama
	Sicili	Adı Soyadı	Unvanı			

BİRİNCİ DEĞERLENDİRİCİ ADI SOYADI	İKİNCİ DEĞERLENDİRİCİ ADI SOYADI
UNVANI	UNVANI
İMZASI	İMZASI

*Performans Değerlendirme Cetveli, Görev Müdürlükleri baz alınarak düzenlenecektir.

*Genel Toplam Not Ortalaması: Öncelikle 1. Değerlendiricinin puanlarının ortalaması 1. Değerlendirici Not Ortalaması Kısmına; 2. Değerlendirici puanlarının ortalaması da yine 2.Değerlendirici Not Ortalaması Kısmına yazılır ve son olarak Genel Toplam altındaki 1. ve 2. Değerlendiricinin vermiş olduğu puanlar toplanarak 2'ye bölünür ve Ortalama puan bulunmuş olur.

*Bu form İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü tarafından doldurulup 15 gün içerisinde ilgili müdürlüklere gönderilecektir.

1. YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN AÇIKLAMASI

1.İŞ BİLGİSİ				
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, işinin 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 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 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 Yeterli	Fevkalade geniş teknik ve profesyonel bilgiye sahip, işinde, insan gücü ve malzeme tasarrufu sağlayabilecek metotları ortaya koymakta başarılı. Aktif olarak yeni fikirleri ve gelişmeleri izliyor. Kendi alanında otorite kabul ediliyor.	5	

2.VERİMLİLİK				
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, iş yoğunluğunu beklenmedik şekilde arttığı durumlarda, bazen iyi netice alamıyor ve nadiren işi zamanında bitirebiliyor.	2	
	Orta 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 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 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 KALİTESİ

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 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 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 iyi 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 sıkılgan gözüküyor. Yeni durumlar karşısında çekingen kalıyor.	2	
	Orta Yeterli	Aldığı görevleri istekle tamamlıyor. Başkasından bağımsız olarak işinin önceliklerini doğru şekilde tayin ediyor.	3	
	İyi Yeterli	Sorumluluğunun artırılmasını istiyor. Kendi başına bir işi başlatabiliyor. Tek başına hareket etmekten korkmuyor. Üzerindeki işi tamamlayınca başka yapılacak işlerin peşine düşüyor.	4	
	Çok iyi yeterli	Etkin kararları gecikmeden verme yeteneğine sahip, inisiyatif 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 ÜRETKENLİK

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Nadiren sorunu anlayabiliyor. Anladığı zaman da sorunu çözmeye 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 çözmeye yeteneği eksik. Sorunun, vaktinde çözülmediği takdirde oluşturabileceği zararları göremiyor, sorunu kendi haline bırakabiliyor. Çözüm değerlendirmelerine güvenmek mümkün değil.	2	
	Orta 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 Yeterli	Sorun çıkmadan sezebiliyor, nedenlerini çabuk ve ayrıntılı bulabiliyor ve çözmek için ne yapacağını biliyor. Bir sorun çıktığı zaman müracaat edilebilecek bir kişi. Sorun çözmeye konusunda kendince mantıklı bir yöntem geliştirmiş.	4	
	Çok İyi Yeterli	Karmaşık sorunlarda pratik ve işe yarayan çözümler öneriyor. Çözümleri içgüdüsel olarak, deneyimlerini kullanarak ve metotlu bir şekilde geliştiriyor. Sürekli başkalarının sorunları için yardıma çağrılıyor.	5	

6.İNSAN İLİŞKİLERİ

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 Yeterli	Astları, üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte dışarıdan gelen insanlarla iletişim derecesi yeterli düzeydedir.	3	
	İyi 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 Yeterli	İnsan ilişkileri konusunda son derece duyarlı ve anlayışlı, bireysel iletişim konusunda örnek gösterilebilecek konumda.	5	

7.ORGANİZASYON BECERİSİ				
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 Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize edebiliyor ve bazı durumlarda yaptığı işin sonuçlarını takip edebiliyor.		3
	İyi Yeterli	Kendisine verilen bir görevi organize ederek bitirebiliyor ve bu görevin sonuçlarının neler olduğunu iyi biliyor.		4
	Çok iyi 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 YATKIN OLMA				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitim programlarına karşı kayıtsız ve eğitime katılmak istememekte.		1
	Yetersiz	Kurumda uygulanan eğitime sadece katılmakta ancak kendisinde öğrenme adına bir şeyler olmamakta. Katılmış olmak için katılmakta..		2
	Orta Yeterli	Kurumda uygulanan eğitime katılmakta ve eğitimde anlatılan konuları kavramakta, uygulanan eğitim haricinde kendisini geliştirici bir faaliyet gerçekleştirmemekte.		3
	İyi Yeterli	Kurumda uygulanan eğitim programlarına katılmakta ve eğitimlerden maksimum derecede verim almaktadır. Uygulanan eğitimin nasıl daha faydalı olacağı konusunda gayret sarf etmektedir.		4
	Çok iyi 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

9.GİRİŞİMCİLİK VE YENİLİKLERE YATKIN 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 Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır.	3	
	İyi Yeterli	Görevini yaparken işlerini kolaylaştıracak yeni uygulamaları takip etmekte ve kullanmaktadır. Yapılan işlerle ilgili olarak yöneticilere öneriler sunmaktadır.	4	
	Çok İyi 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.TAKIM ÇALIŞMASI

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yalnız çalışmayı tercih ediyor; işinin başkalarını nasıl etkileyebileceğini düşünmüyor. Başkasından faydalaniyor 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 Yeterli	Kurum çalışanları doğrultusunda iyi bir takım çalışması sergiliyor. Gönüllü olarak grup çalışmasına katılıyor. Takım içinde rahat davranabiliyor.	3	
	İyi 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 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.VATANDAŞ VE ÇALIŞAN ODAKLILIK				
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de halkın arzu ve beklentilerini karşılamada son derece yetersiz ve bu doğrultuda çaba göstermiyor.		1
	Yetersiz	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarımızın gerekse de halkımızın arzu ve beklentilerini karşılamak için gayret sarf etmekte ama bu gayreti kendisini vasatın altında kalmasını engellememektedir. Daha çok gayret etmesi gerekmektedir.		2
	Orta Yeterli	Kurumumuzun farklı birimlerinde çalışan diğer çalışanlarımız ile halkımızın isteklerini karşılamada yeterli düzeyde ancak daha iyi bir konumda olabilirler.		3
	İyi Yeterli	Diğer birim çalışanlarımız ve halkımızın 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 yeterli	Kurumun hitap ettiği gerek diğer birim çalışanlarının gerekse de halkın 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 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 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 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.PROGRAMLI ÇALIŞMA

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Yaptığı işin son bitirme zamanına özen göstermiyor. Zamanın verimli kullanmıyor. İşini, kendisine tanınan sürede bitiremiyor.	1	
	Yetersiz	Bazen bir işe başlaması için uyararak gerekiyor. Başkalarının da işlerini geç bitirmesine sebep oluyor. İşini yeterince planlayamıyor. Verilen işi nadiren zamanında tamamlıyor.	2	
	Orta 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 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 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	

14.İŞE BAĞLILIĞI

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 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 Yeterli	Görevini tam takip ediyor. Görevleri zamanında ve tamamlanmış olarak teslim ediyor. Her durumda güvenilir. İşini, tekrar yapılmasını gerektirmeyecek şekilde tamamlıyor.	4	
	Çok İyi 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.ESNEKLİK				
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 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 Yeterli	Farklı görevlerde çalışmaya ve önkemilerin 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 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

ÇALIŞANLARI DEĞERLENDİRMEK İÇİN KULLANILACAK KRİTERLER

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

17.YAZILI VE SÖZLÜ İLETİŞİM

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	Çok Yetersiz	Fikirlerini net ve bilinçli bir şekilde ifade edemiyor. Kelime yetersizliği mevcut, elime hazinesi zayıf, iletişimde 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 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 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 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 yazdıklarının da onun kontrol etmesi isteniyor.		5

18.ÇALIŞMA MASASI VE MEKÂNI TEMİZ VE TERTİPLİ TUTMA

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	Verilebilecek Puan	
	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 Yeterli	Çalışma masası ve odasındaki temizliğe ve düzene dikkat etmektedir. Tertip konusunda duyarlı bir yapısı vardır.		3
	İyi Yeterli	Kullandığı alanın kurumun bir parçası olduğunu ve düzenli bir şekilde kullanması gerektiğini bilir ve ona göre davranır.		4
	Çok İyi Yeterli	Kendi çalışma alanını tertipli ve düzenli kullanmanın yanında iş arkadaşlarının da bu duruma dikkat etmeleri için çaba gösterir		5

19.KULLANDIĞI ARAÇ VE GERECİ KORUMA VE TASARRUF YAPABİLME BECERİSİ

Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama		Verilebilecek Puan
	Çok Yetersiz	Kurumun kendisine tahsis ettiği araç ve gereci kullanmada son derece dikkatsiz davranmakta, işlerini 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 Yeterli	İşlerini yapması için kurum tarafından kendisine tahsis edilen araç gereci kullanmada kurumun beklentilerini karşılayabilecek düzeyde çalışmaktadır.	3	
	İyi 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 Yeterli	Kurumda işlerini yaparken sahip olduğu tasarruf bilinci ve araç ve gereci koruma duygusunu arkadaşları arasında da yerleştirmeye çalışmakta onları yönlendirmektedir.	5	

20.KENDİSİNE VERİLEN GÖREVLERİ YERİNE GETİREBİLME BECERİSİ

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 Yeterli	Yöneticisinin beklentilerini karşılayabilecek şekilde kendisine verilen emir ve görevleri zamanında yerine getirmektedir.	3	
	İyi Yeterli	Yöneticisi tarafından kendisine verilen emir ve görevleri beklenenden daha erken yerine getirmektedir	4	
	Çok İyi Yeterli	Emir ve görev beklemeden işle ilgili her türlü çalışmayı yapmaktadır	5	

YÖNETİCİLERİ DEĞERLENDİRMEK İÇİN KULLANILACAK KRİTERLER

21.POZİTİF 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 Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte bazı problemler yaşayabilir	3
	İyi Yeterli	Yaptığı işlerle ilgili yeterli düzeyde pozitif düşünceye sahiptir. Gerektiğinde kendi kendini motive edebilir. Başkalarını motive etmekte de oldukça yeteneklidir.	4
	Çok İyi yeterli	Başkalarının motivasyon ihtiyacını anlayıp ihtiyaca uygun motivasyon araçlarını kullanır. Motivasyonu artırmak yerine motivasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmak için çalışır.	5

22.REHBERLİK VE GELİŞTİRME			
Performansın İhtiyacı Karşılama Düzeyi	Dereceleri	Açıklama	
	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 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 Yeterli	Her çalışana değer veren ve destekleyen bir ortam oluşturuyor. Başarıları ve hedefe yönelik davranışları fark ediyor ve ödüllendiriyor.	4
	Çok İyi 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

23. ANALİTİK OLMA / PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ				
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 Yeterli	Her türlü bilgiyi hızla topluyor. Elde ettiği bilgilerin doğruluğunu araştırıyor. Doğruluğundan emin olduğu bilgilere dayanarak analizler yapmaya çalışıyor.		3
	İyi Yeterli	Elde ettiği bilgiler doğrultusunda sağlıklı analizler yapıyor. Konuları ve sorunları hızla ve kolaylıkla tanımlıyor.		4
	Çok İyi Yeterli	Alternatifler üretmeden önce tüm ilgili verileri topluyor ve analiz ediyor. Konuları ve sorunları tam olarak anlayıncaya kadar karar alma sürecini ertelıyor. Tüm bilgi kaynaklarından sağlıklı sonuçlar çıkarıyor.		5

24. YETKİLENDİRME				
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 devir etmeyi savunuyor ama uygulamada gönülsüz. Bunun başlıca sebebi de iyi planlama yapamayı. Yetki devrini genelde çok belirsiz ve çok ana konularda yapıyor. Astları yetki alabilmek için çok zorlanıyor		2
	Orta Yeterli	Yetki devri konusunda tutarlı bir davranış sergiliyor, olanakları değerlendiriyor. Astlarını sorumluluk almaya cesaretlendiriyor, kurduğu kontrol mekanizması ile olayları kontrol ediyor ve böylelikle astların koruyor.		3
	İyi 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 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

25.DEĞİŞEN ŞARTLARI 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 Yeterli	Değişen koşullara genel bir çerçevede algılamakta hedeflere uyum sağlamaktadır.	3	
	İyi Yeterli	Değişen çevre koşulları altında bilgi ve deneyim birikimini kullanarak işini gerçekleştirir, yeniliklere açıktır. Değişen koşullara uyum sağlar.	4	
	Çok İyi yeterli	Değişen çevre koşullarını zamanında algılar ve kurumun genel amaç, hedef ve stratejilerine uyarak işin gereklerini yerine getirir.	5	