



**KOÇ
ÜNİVERSİTESİ**

YETKİNLİK KILAVUZU

2014



Önsöz

Bu kılavuz, Koç Üniversitesi İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından idari çalışanlara yönelik bir kaynakça niteliğinde hazırlanmıştır. Ana amacı, Üniversite'nin belirlenen stratejilerine başarı ile ulaşabilmesi için idari çalışanların işlerini yaparken ortaya koymaları beklenen yetkinlikleri daha detaylı olarak tarif etmek ve Üniversite'de bu yetkinliklerle ilgili ortak bir dil geliştirmektir.

Koç Üniversitesi İdari Kadro Temel Yetkinlikleri 3 ana yetkinlik altında toparlanan 12 yetkinlikten oluşmaktadır. Koç Üniversitesi'nde yerine getirilmekte olan idari her türlü görevde çalışanların değişime ve iş birliğine açık olmaları ve etkin bir şekilde sorumlu oldukları işi yönetmeleri beklenmektedir. Bu kılavuzda yetkinlikler detaylı şekilde açıklanmış ve davranış göstergeleri ile tanımlanmıştır. Davranış göstergeleri, belirli bir yetkinliği kullanırken çalışanın gösterdiği gözlenebilir davranışlardır. Her yetkinliğin tanımlanmasında davranış göstergeleri yetkinliğin kişide bulunma seviyelerine göre 5 farklı seviyede tanımlanmıştır. 1. Seviye söz konusu yetkinliğin var olmadığı durumu, 5. Seviye ise o yetkinliğin en ileri düzeyde taşındığı durumu ifade etmektedir. Bu kılavuz içerisinde yer alan yetkinlikler, pozisyonundan bağımsız olarak her idari çalışanın sergilemesi beklenen davranışlar bütünüdür.



DEĞİŞİM

- Esneklik ve Değişime Açıklık
- Kendini Geliştirme
- Yenilikçilik
- İnişiyatif Kullanma

Esneklik ve Değişime Açıklık

Tanımı	Önemi
İşin yapılması sırasında ihtiyaç duyulan her türlü ortam, koşul ve sistemleri geliştirmek amacıyla pozitif yönde farklılaştırabilecek bakış açısına sahip olmak, beklenmedik durumlara rahat ve hızlı bir şekilde adapte olabilmektir.	Sürekli gelişen ve değişen iş koşullarına adapte olabilmek ve beklentileri her koşulda karşılayabilecek bir çözüm üretebilmek; kural, prosedür ve politikaları kalıp olarak değil, ihtiyaçlara göre ve Üniversite'nin genel felsefesi ile ters düşmeyecek şekilde anlamlandırmak açısından önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Değişime ve yeniliklere kendini çok hızlı adapte eder ve Üniversite felsefesi ile uyumlu tüm gerekli değişimi kendi işine yansıtır, diğerlerini ise teşvik eder.
Seviye 4	Değişikliklere ve yeniliklere oldukça hızlı uyum sağlar ve işine yansıtır.
Seviye 3	İşini yerine getirmek için gerekli değişim ve yeniliklere istenilen düzeyde uyum gösterir.
Seviye 2	Değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara adapte olabilmek için zamana ihtiyaç duyar.
Seviye 1	Yenilik ve değişimlere kapalıdır ve kolaylıkla kabullenemez, direnç gösterir.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ Değişimin gerekli olduğu durumları fark eder ve harekete geçer.
- ✓ Değişimi gerçekleştirmek için bir yol haritası belirler ve çevresini de değişimin gerekliliği konusunda ikna eder.
- ✓ Değişimi bir gelişim fırsatı olarak görür ve değişim sürecinde gelen her türlü geribildirimini açıklıkla kabul eder.
- ✓ Değişim sürecinin her aşamasında ve sonucunda ölçümler.
- ✓ Sistemleri ve iş süreçlerini kurum ve birey açısından bir gelişim aracı olarak görür ve zamanın gereklilikleri doğrultusunda güncellenmesini talep eder.
- ✓ Kurallar ve prosedürleri kalıplaşmış kurallar bütünü olarak görmez; gerektiğinde Üniversite'nin genel bakış açısı ve etik ilkelerinin dışına çıkmayacak şekilde esneklik gösterir.

Kendini Geliştirme

Tanımı	Önemi
İşini daha iyi yapabilmek için gelişim alanlarını tespit etmek ve geliştirmek, mevcut yeteneklerini sürekli geliştirmeye gayret etmek, öğrenmeye açık ve istekli olmaktır.	Değişen çevre koşullarına kolaylıkla uyum sağlamak ve sürekli gelişmek için öncelikle kişinin kendi gelişim alanlarını fark etmesi ve geliştirmeye istekli olması önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Kendi ve kurumu için tüm gelişim olanaklarını değerlendirir, işinin sınırlarını kendini geliştirerek genişletir ve kuruma böylece katma değer katar. Kendisini ve çevresini geliştirmek için geribildirim ister ve verir.
Seviye 4	Gelişim olanaklarını uygulamaya sokmak için gayret içindedir, mesleki gelişmeleri kendiliğinden takip eder ve geribildirim ister.
Seviye 3	İşini ve kendini geliştirmek için geribildirime açıktır. Kendisinden beklendiği seviyede, yaptığı işlerin sonlarında kendini değerlendirir ve gelişim imkânlarını arar.
Seviye 2	Kişisel gelişimi ve sorumluluk alanındaki gelişim ihtiyaçları ile ilgili sık sık aktarımda bulunmak gerekir, gelişim için doğan imkân ve olanakları sık sık göstermek gerekir.
Seviye 1	Kişisel gelişimi ve sorumluluk alanına giren işlerle ilgili değerlendirme yapmaz, geribildirim almaz, gelişmeleri takip etmez.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ İş performansını artıracığına inandığı gelişim alanlarını fark eder ve bu alanlara yönelik gelişim faaliyetleri önerir.
- ✓ Daha iyi hizmet vermek ya da daha iyi performans göstermek için geribildirimleri almaya açıktır.
- ✓ Üzerinde çalıştığı bir iş, proje sonuçlandıktan sonra değerlendirme yapar, iyileştirme olanaklarını tespit eder.
- ✓ Yeni deneyimler kazanmak için karşısına çıkan imkânları değerlendirir.
- ✓ Kendini geliştirme yönünde geribildirim talep eder.
- ✓ İşinin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmeleri sürekli takip eder.

Yenilikçilik

Tanımı	Önemi
Çalışma ortamında yenilikçi çözümler ve yaklaşımlar üretmek, fırsatları görmek ve bu fırsatları yakalamak için değişik ve alışılmamış yollar denemektir.	Çalışma ortamındaki işlerin daha etkin çözümüne yönelik yolların denenmesi, yerleşik iş yapma şeklinin sorgulanması, fırsatların görülerek verimliliğin artırılması için önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	İş yapma biçimlerini derinlemesine sorgular ve analiz eder, farklı çözüm ve yaklaşımlar geliştirerek ekip arkadaşlarına örnek olur, yeni yaklaşım önerilecek önemli konuları belirleyerek iş sonuçlarına çabuk ulaşmaya yardımcı olur.
Seviye 4	Çalışma alanındaki konuları önceliklendirir ve bu konulara yönelik çözüm ve yaklaşım alternatiflerini derinlemesine analiz eder, yeni bir bakış açısı getirir ve hayata geçmesi için çaba sarf eder, önerilerinin etkinliğini savunur.
Seviye 3	İşlerin çözümlerine yönelik kendisinden beklenen düzeyde yerleşik yaklaşımları sorgular, alternatif çözüm ve yaklaşım önerileri için çeşitli kaynakları araştırır, değerlendirme yapar, çalışma konularını önceliklendirir.
Seviye 2	Çalışma alanı ile ilgili farklı yaklaşım yolları olduğunu kendisine anlatmak ve/veya hatırlatmak gerekir, önemli ve öncelikli konularını söylemek gerekir.
Seviye 1	Yaptığı işler ile ilgili sadece mevcut çözüm yollarına odaklanır, oluşan problemlerin nedenlerini sorgulamaz, yeni çözüm ve yaklaşım yolları aramaz.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ İş süreçlerini ve verilen hizmetleri sürekli izler, sorunlara farklı yaklaşım tarzları önerir, diğerlerinin düşünceleri ya da yaklaşımları ile kısıtlanmaz.
- ✓ İlham almak ve yeni fikirler edinmek için çok ve çeşitli kaynaklardan (kişiler, bilgi kaynakları, vs.) yararlanır, güncel bilgi kaynaklarını takip eder.
- ✓ Düşünceleri farklı ve kendine özgü şekilde birleştirir veya tamamen farklı düşünceler arasında bağlantılar kurar, farklı düşünme tarzları belirler, durumlara çeşitli perspektiflerden bakar, beyin fırtınası yaparak çeşitli yaklaşımlar/çözümler belirler.
- ✓ Herhangi bir çözümü kabul etmeden önce, çok sayıda potansiyel çözümü gözden geçirir ve değerlendirir.
- ✓ Yenilik gerektiren önemli ve öncelikli iş alanlarını belirler ve önemli iş sorunlarına yönelik yenilikçi çözümler geliştirir.
- ✓ Yeni uygulamaları dener, sonuçlarına yönelik geribildirimleri alarak daha iyi uygulanması için gerekli çalışmaları yürütür.
- ✓ İşin yapılması için değişik ve yeni yollar deneyerek risk alır.
- ✓ Yeni iş koşullarına mevcut uygulama ve süreçleri hızla uygular.

İnisiyatif Kullanma	
Tanımı	Önemi
Sorumlu olduğu işin kalitesini artırmak, sorunları çözümlenmek, yeni imkânlar yaratmak için kendisinden beklenmediği halde ve kendi/birim/kurum amaçlarıyla da örtüşecek şekilde aksiyon almaktır.	Çalışanın kendi sorumluluk alanını aşmayacak şekilde inisiyatif kullanması, verilen hizmetle ilgili problemlerin hızlı çözümlenmesi ve geliştirilmesi için önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri	
Seviye 5	Beklenmedik ve alışılmadık durumlarda bile kendi sorumlulukları çerçevesinde inisiyatif kullanarak doğru hareket eder, sorumluluk alanında böylece fark yaratır.
Seviye 4	Gerektiği her durumda inisiyatifi etkin bir şekilde kullanarak harekete geçer, işi veya ilgili kişileri yönlendirir.
Seviye 3	Kendisinden beklenen rol ve sorumluluk düzeyinde gerekli inisiyatifi kullanarak işleri aksatmadan yürütür.
Seviye 2	Yaptığı her işte sürekli yakın takip ve yönlendirmeye ihtiyaç duyar, kendi inisiyatifi kullanmakta zorluk çeker.
Seviye 1	Her şeyi danışır, inisiyatif kullanmaktan hep uzak durur ve inisiyatif kullanması gereken durumlarda çekingen tavır sergiler.

Olumlu Davranış Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kendisinden talep edilmeden ya da durum kendisini zorunlu kılmadan harekete geçer. ✓ İmkânları görür ve sorumluluk alanı çerçevesinde aksiyon alır. ✓ Bir aksiyon almadan önce, gerekli olan tüm kaynaklardan bilgi temin eder. ✓ İş, sorumluluğu ya da görev tanımından belirtilenden fazlasını kendiliğinden yapar. ✓ Doğru tespitleri yapabilmek için, karmaşık sorunları dahi kendisinden beklenmediği halde sorgular. ✓ Sorumluluğu dâhilinde olan yeni ve ek görevlerin arayışında olur.

İŞ BİRLİĞİ

- İletişim
- İş Birliği Sağlama
- Takım Çalışması
- Hizmet Odaklılık

İletişim	
Tanımı	Önemi
Açık iletişimle çalışanın yarattığı ortam, bilginin doğru zamanda ve uygun şekilde kurum içindeki her seviyede ve kurum dışına iletilmesini, fikir ve görüşlerin açıkça ifade edilmesini sağlar.	Bu yetkinlik özellikle kurum içinde sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının oluşması, birimlerin doğru zamanlarla, etkin iş yapabilmesi için gerekli bilgilere sahip olmaları için önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri	
Seviye 5	Düşündüklerini eleştiri almaktan çekinmeden açıklıkla ifade eder, takım arkadaşlarını da düşüncelerini ifade etmeleri için teşvik eder. Herkesin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği ortamlar yaratır.
Seviye 4	İletişimi oldukça etkindir, saygılı hareket eder, kendi grubu içinde/dışında her zaman etkili iletişim araçlarını kullanır.
Seviye 3	Düşüncelerini net bir şekilde ifade eder, bilgiyi paylaşır, karşısındakini doğru anlar ve doğru anlaşıldığından emin olur.
Seviye 2	İş ile ilgili diğerleri ile iletişim kurmada, kendini ifade etmede ve açık tavır sergilemekte zorluk çeker.
Seviye 1	Düşüncelerini ve bilgiyi açıkça paylaşmaz. Diğerleriyle iletişim kurması sorunludur, iletilmek isteneni anlamaz, kendini ifade edemez ve/veya geçimsizdir.

Olumlu Davranış Göstergeleri	
✓	Başkalarının fikirlerine önem verir, doğru anladığından emin olmak ister.
✓	Başkalarının fikirlerini almak için açık uçlu sorular sorar, başkalarını görüşlerini ifade etmeleri için cesaretlendirir.
✓	Çalışma arkadaşlarını güncel konularla ilgili bilgilendirir ve verdiği hizmet ile ilgili olumlu olduğu kadar olumsuz bilginin de akışını sağlar.
✓	Kendi düşüncesini uygun bir şekilde ifade eder.
✓	Başkalarını hızlı yargılamak ve eleştirmekten kaçınır, eleştirilere ve başkalarının duygularına duyarlılıkla yaklaşır.
✓	Görüşlerini belirtmeden önce, karşısındakinin düşüncelerini sonuna kadar ifade etmesini bekler.
✓	Çalışma arkadaşlarını bilgi paylaşımı konusunda cesaretlendirir.
✓	Toplantılarda ya da çalışma arkadaşları ile beraberken kullandığı kelimelerin saygı, eşitlik ve adil olma değerlerine uygun olmasına dikkat eder.
✓	Olumlu ya da olumsuz da olsa, iş adına önemli olan bilgileri, konunun sorumlusu ile paylaşır.

İş Birliği Sağlama

Tanımı	Önemi
İş ortamında iş birliği ve ekip içerisinde çalışma ortamlarını yaratmak, tüm ilgililerin fayda sağlayacağı çözümler üretmek gayretinde olmaktır.	Bu yetkinlik, kurum içindeki farklı kaynakların ve fırsatların birleştirilerek, yeni iş birliği ortamlarının oluşmasını sağlamak için önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Üniversite'nin çıkarları için örnek olacak iş birliği fırsatları yaratır, ekip ve çalışma arkadaşlarını devamlı olumlu yönde teşvik eder.
Seviye 4	Kendi bilgi ve deneyimlerini, Üniversite'nin çıkarına olacak çözümler yaratmak amacıyla sunar.
Seviye 3	Başka birimlerle çalışırken kendisinden beklenen ölçüde ortak çözüm bulma çabasında olur.
Seviye 2	Üniversite içindeki çalışma ortamlarında ortak fayda sağlayacak çözümler yaratmak için çok da teşvik edici tutum sergilemez, bunun önemini kendisine ara ara hatırlatmak gerekir.
Seviye 1	Başkalarının fikirlerine değer vermez, bulduğu çözümlerde kendi çıkarını gözetmeye çalışır.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ Başkalarının fikirlerine önem ve değer verir.
- ✓ Tüm ilgililerin fayda sağlayacağı çözümleri yaratma çabasında olur ve böyle ortamları açıkça teşvik eder.
- ✓ Çalışma arkadaşlarını, Üniversite başarısına katkı sağlayacakları şekilde çalışmalarını için cesaretlendirir.
- ✓ Tüm ilgilileri gelişmeler ile ilgili güncel tutar.
- ✓ Üniversite başarısına katkı sağlamak amacıyla, kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini başkalarıyla paylaşır.
- ✓ Bir iş sonucuna katkıda bulunmuş çalışma arkadaşlarını takdir eder.

Takım Çalışması	
Tanımı	Önemi
Ortak hedefe yönelmek, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunmak, takım içinde motivasyonu yüksek tutmak ve yardımlaşma ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktır.	Olumlu iş sonuçları alabilmek için gerek birim içinde, gerekse birimler arasında uyumlu çalışmak, iletişim ve motivasyonu olumlu yönde etkilemek ve artırmak önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri	
Seviye 5	Her türlü zorlayıcı koşulda takım başarısı için hem kendini hem de başkalarını motive eder, başarı için gereken tüm katkıyı sağlar, bu konuda örnek çalışandır.
Seviye 4	Ortak başarının elde edilmesi için gerek kendisinin gerek başkalarının ihtiyaçlarını görür, gereken esnekliği gösterir, ortak çözüm üretilmesine katkıda bulunur.
Seviye 3	Takım hedeflerine ulaşmak için takım arkadaşları ile uyumludur, takım içi iletişimi olumludur.
Seviye 2	Takım içerisinde çalışabilmesi için sık sık yönlendirme yapmak gerekir, takım başarısının elde edilmesi için sorumluluklarını sık sık hatırlatmak gerekir.
Seviye 1	Takım üyeleri ile çalışırken uyumlu ve toleranslı değildir, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarına hassas değildir, fikirlerini önemsemez.

Olumlu Davranış Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Takım başarısını kendi başarısından üstün tutar ve takım başarısının elde edilmesi için fikirler üretir. ✓ Takım arkadaşlarını, ortak başarı için heveslendirir, onları motive eder. ✓ Çalışma arkadaşları, diğer birim/kurum ve kültürlerle beraber çalışırken, esneklik ve hassasiyet göstermenin önemini farkındadır ve bunu uygular. ✓ Takım arkadaşlarının yardıma ihtiyacı olduğunu anlar ve gerekli destekte bulunur. ✓ Takımdaki farklı görüşlere karşı toleranslıdır ve destekleyicidir.

Hizmet Odaklılık

Tanımı	Önemi
İç ve dış paydaşların (öğrenciler, çalışma arkadaşları, yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler, vs.) ihtiyaçlarını karşılama amacı güderek, paydaşlarda memnuniyet yaratmaktır.	Üniversitenin tüm servislerinin başarısındaki temel unsurlardan biri, hizmetin alıcılarının, aldıkları hizmet karşısındaki duydukları memnuniyettir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Başkalarına örnek teşkil edecek şekilde hizmet odaklıdır, paydaş ihtiyaçlarını öngörerek, hizmet odaklılıkta fark yaratacak derecede memnuniyet yaratır.
Seviye 4	Paydaşların ihtiyaçlarını ve memnuniyetini önemser, memnuniyeti artırmak için devamlı hizmeti sorgular ve yeni çözümler önerir.
Seviye 3	Hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını anlar, bu ihtiyaçların karşılanması için belirlenmiş aksiyonları kendisinden beklenen ölçüde sunar.
Seviye 2	Paydaşların ihtiyaçları ve memnuniyetin artırılması için sık sık hatırlatma yapmak gerekir, memnuniyetin artırılması için yaşanan durumları ve verilen hizmeti daha sık sorgulaması beklenir.
Seviye 1	Hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarına karşı duyarsız kalır, ilgilenmez, verdiği hizmetten memnuniyet düşüktür.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ Başkalarının beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak üzere soru sorar.
- ✓ İhtiyacı doğru anladığından emin olmak için, karşısındaki paydaş ile anladığını teyit eder.
- ✓ Üniversite dışında da sunduğu hizmet ile ilgili yeni akımları araştırır ve sadece bugünün değil, geleceğin de ihtiyaçlarını anlamaya çalışır.
- ✓ Çözüm ve karar verme aşamalarına tüm ilgili paydaşları zamanında dâhil eder.
- ✓ Verdiği hizmetten duyulan memnuniyet derecesini daha da geliştirmek için paydaşlarından değerlendirme yapmalarını ister.
- ✓ Verimliliği artıran ve maliyetleri azaltan yaratıcı çözümler arar.
- ✓ Paydaşları problemlerin hızlı çözümü için doğru birim veya çalışana yönlendirir.
- ✓ Paydaşı başka bir kişi veya birime yönlendirdiğinde, problemin çözümlendiğinden emin olmak için takip eder.
- ✓ Sürekli olarak verilen hizmetin kalitesini artırmaya yönelik iyileştirme çabası içindedir.

İŞ YÖNETİMİ

- Planlama ve Organizasyon
- Sonuç Odaklılık
- Problem Çözme
- Dikkatli ve Hatasız Çalışma

Planlama ve Organizasyon

Tanımı	Önemi
Belli bir hedefe başarı ile ulaşılabilmesi için sistemli bir aksiyon planlaması oluşturmak, önceliklerini belirlemek ve eldeki kaynakların etkin kullanılması için planlama yapmak.	İşini yaparken verilen hedefleri başarı ile yerine getirmek, kaynakları etkin kullanmak ve önceliklerini yönetebilmek açısından önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Planlama ve organize olma konusunda örnek bir çalışandır. Değişen önceliklere göre işlerin zamanında sonuçlanması için kendi ve başkaları için aksiyon planlaması yapar ve kaynakları yönetir.
Seviye 4	Önceliklere göre iş planını revize edebilir, açık işlerini sürekli takip eder ve durumunu bilir, devamlı olarak işleri ile ilgili güncel bilgi verir.
Seviye 3	Kendisinden beklendiği seviyede işlerini planlar, gerektiği gibi önceliklerini belirler.
Seviye 2	İş planını sık sık kontrol etmek ve öncelikleri belirlemek gerekir. İşlerinin güncel durumunu sık sık sormak gerekir.
Seviye 1	İş planlaması yapamaz, doğru bir şekilde önceliklerini belirleyemez ve kaynakları etkin kullanamaz.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ Organize ve takipçi bir çalışma için kendi iş sistematüğini oluşturur. ("to-do" listeleri, takvim kullanımı, takip sistemlerinin kullanımı gibi)
- ✓ Kendisinden beklenenleri zamanında yerine getirebilmek için gerçekçi zaman ve aksiyon planlaması yapar.
- ✓ Önemli olan konuları ayırt eder ve buna göre önceliklerini belirler.
- ✓ Tamamlanan ve açık işleri takip eder.
- ✓ Tamamlanması gereken işlerle ilgili yapılanları düzenli bir şekilde dokümante eder.
- ✓ İşleriyle ilgili hangi aşamada olduğunu bilir.
- ✓ Zamanını etkin/verimli kullanır.

Sonuç Odaklılık	
Tanımı	Önemi
Bir sorumluluğu yüksek seviyeli kalite standartlarında başarıya ulaştırmak için, istenen kalite seviyesinden ödün vermeden sonuç elde etme konusundaki kararlılıktır.	Hedeflenen durumların belirlenen kalite standartlarında her türlü engele rağmen sonuçlandırılması için gereklidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri	
Seviye 5	Üzerinde çalıştığı konular ile ilgili karşısına çıkan tüm engellere rağmen sonuca ulaşır, diğerlerini de sonuç odaklı olmaya teşvik eder.
Seviye 4	Kendi sorumluluk alanı ile ilgili belirlenen yüksek kalite standartlarına, engellere rağmen çözümler bularak ulaşır, bunun için çalışma arkadaşlarını motive edici bir rol üstlenir.
Seviye 3	Kendi sorumluluk alanındaki işlerini istenilen seviyede çözüm yolları bularak sonuca ulaştırır ve çalışma arkadaşlarını teşvik edici tutumlar sergiler.
Seviye 2	İşlerini sonuca ulaştırmak için sık sık değerlendirme yapmak ve kontrol etmek gerekir, karşısına çıkan engelleri nasıl aşacağını söylemek gerekir.
Seviye 1	İşleri çözüme ulaştıramaz, karşısına çıkan engelleri aşmadan işlerini sonuçlandırmadan bırakır.

Olumlu Davranış Göstergeleri	
✓	Üniversite'nin stratejilerini gerçekleştirme için kendi ve diğerleri için yüksek kalite standartları belirler.
✓	Sonuca ulaşmak için gerekli durumlarda alternatif üretir ve inisiyatif kullanır.
✓	Takım arkadaşlarını sonuçlar elde etmek konusunda teşvik eder.
✓	Bir işi sonuca ulaştırırken karşısına çıkan engellerle ilgili gerekirse yeni çözüm yolları arar ve uygular, yılmadan sonuca ulaşır.
✓	Zorlayıcı hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler dener ve riskleri ortadan kaldırmak için aksiyon alır.
✓	Bireysel ve takım hedeflerinin ve verilen sözlerin yerine getirilmesi için dayanıklılık gösterir.
✓	Başkalarını yeni fikirleri aksiyona dönüştürmek ve sonuca ulaştırmak için motive eder.

Problem Çözme

Tanımı	Önemi
İşi ile ilgili bilgi ve durumları analiz edebilmek, durum veya problemin özüne inebilmek için neden-sonuç ilişkilerini kurabilmek, problemin çözümünde muhakeme yeteneğini ve mantığını doğru bir şekilde kullanmaktır.	Karşılaştığı problemlerin çözümünde sistematik bir şekilde ilerleyebilmek ve analize dayalı çözümler üreterek doğru kararların alınmasını sağlamak için sağlıklı ve doğru şekilde yapılabilmesi açısından önemlidir.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri

Seviye 5	Sonuçları önceden görerek problemin oluşmadan önlenmesini sağlamada oldukça başarılıdır ve uzun vadeli çözümler geliştirir ve uygular.
Seviye 4	Problem çözümede nedenleri araştırır, uygun araçları seçer, problemleri farklı çözüm önerileri geliştirerek hızlı ve etkin çözüme kavuşturur.
Seviye 3	Rutin veya daha önce benzeri yaşanmış problemleri analiz etmede istenilen seviyededir, çözüm alternatifleri sunar.
Seviye 2	Problemleri analiz etmeden, nedenlerini araştırmadan sonuca gitme eğilimindedir.
Seviye 1	Problemlerle yüzleşmez ve çözüm üretme konusunda yetersizdir.

Olumlu Davranış Göstergeleri

- ✓ Karmaşık problemleri yönetilebilir ve anlaşılır parçalara böler; sistemli ve detaylı bir şekilde problemleri ele alır.
- ✓ Bir problemle karşılaştığında, oluşum nedeni ile ilgili farklı açıklamalar ve bakış açıları sunabilir.
- ✓ Bir problemin çözümlenmesinde, engel olan etkenleri fark eder ve bunları aşmak için aksiyon alır.
- ✓ Bir problem için doğru çözümü tanımlamaya çalışırken, kurum değer ve önceliklerinin farkında olur ve bu önceliklere göre çözümünü geliştirir.
- ✓ Bir problemin çözümü için gereken bilgi eksikliğini fark eder ve bunu doğru ve tam olarak temin eder.
- ✓ Bir problemin çözümü için konuya ilişkin bilgi temini için iç veya dış kaynakları etkin şekilde kullanır.
- ✓ Bir problemin nedenlerini açıklarken, aynı zamanda çözüm önerilerini de getirir.
- ✓ Olayların, durumların sonuçlarını öngörebilir.

Dikkatli ve Hatasız Çalışma	
Tanımı	Önemi
Bir sorumluluğu yerine getirirken, etkileşim içinde olunan tüm alanları, ne kadar küçük olursa olsunlar, takip etmektir. İşini ve işiyle ilgili bilgileri sürekli takip eder, zamanı ve kaynakları etkin kullanmak için planlar ve işini organize eder.	Bu yetkinlik her kademedeki görev için önemli olmakla birlikte, özellikle yoğun operasyonu olan, işiyle ilgili bir hata meydana geldiğinde kurum için riskleri büyük olabilecek işler için önem taşımaktadır.

Seviyelere Göre Davranış Göstergeleri	
Seviye 5	İş çıktıları dikkat ve hatasız çalışma konusunda olağanüstüdür, işine odaklanması mükemmeldir.
Seviye 4	Yaptığı işte dikkat ve hatasız çalışma düzeyi yüksektir, kontrol gerektirmez.
Seviye 3	Yaptığı işe beklenen düzeyde dikkat gösterir, hatasız çalışır, yaptığı iş nadiren kontrol gerektirir.
Seviye 2	Yaptığı iş sıkça standart altında performansla sonuçlanır, yakın takip ve kontrol gerektirir.
Seviye 1	İş yaparken dikkatsizdir, yaptığı işe güvenilmez, yaptığı iş daima kontrol gerektirir.

Olumlu Davranış Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sorumlu olduğu işleri zamanında ve doğru olarak tamamlar. ✓ Bilgiyi doğru şekilde, zamanında ve kullanılabilir halde ilgililerine iletir. ✓ Detayları kaçırmamak için, kontrol listeleri, takvim gibi araçları aktif olarak kullanır. ✓ Bilginin ve yaptığı işin doğruluğundan emin olmak için ikinci kez kontrol eder. ✓ İşinin kalitesini izler. ✓ İşin kaliteli, doğru olması hakkındaki ilgisini açıkça ifade eder. ✓ İş ile ilgili prosedür, kural, talimat ve ölçüm kriterlerine uyar. ✓ İş sonuçlarını belirlenen standartlara göre çıkarır.