



**KOÇ
ÜNİVERSİTESİ**

**PERFORMANS
YÖNETİM PROSEDÜRÜ**
P17-İK-006

Tarih : 01.01.2012
Güncelleme No : 2
Güncelleme Tarihi : 01.01.2015
Sorumlu Birim : İK
Sayfa : 1 / 8

1. AMAÇ

Koç Üniversitesi'nin vizyonu doğrultusunda belirlenen stratejik hedeflere erişilmesini sağlamak amacıyla kurumsal ve bireysel olarak gerçekleştirilen çalışmaların etkinliğini ve verimliliğini adil ve objektif kriterler ile değerlendirilerek, başarının tanınmasını ve ayrıştırılmasını sağlamaktır.

2. KAPSAM

Bu prosedür, Koç Üniversitesi idari kadrosunda görev yapan çalışanları kapsamaktadır.

3. REFERANSLAR

P17-İK-010_ İdari Kadro Eğitim ve Gelişim Prosedürü

4. SORUMLULUKLAR

- 4.1. Bu prosedürün uygulanmasından Rektör sorumludur.
- 4.2. Bu prosedürün hazırlanmasından ve/veya güncellenmesinden İnsan Kaynakları Direktörlüğü sorumludur.
- 4.3. Performans yönetim sürecinin uygun platformda yönetiminden ve kullanıcı desteğinin sağlanmasından İnsan Kaynakları Direktörlüğü sorumludur.
- 4.4. Performans yönetim sürecinin çalışanları tarafından benimsenmesi ve kullanılmasından Birim Yöneticisi sorumludur.
- 4.5. Performans yönetim sürecinin uygulanmasından, belirlenen takvim doğrultusunda sürecin yürütülmesinden, görüşmelerin gerçekleştirilmesinden çalışan ve performans değerlendirici birlikte sorumludur.
- 4.6. Birim performans notlarının dağılımından Birim Yöneticisi sorumludur.

5. TANIMLAR

5.1. Birim Yöneticisi

Çalışanın bağlı bulunduğu birimdeki en üst kademedeki yöneticisidir.

5.2. Performans Değerlendirici

Çalışanın hedef ve/veya yetkinliklerinin değerlendirilmesinden sorumlu olan kişidir.


5.3. Koç Üniversitesi Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler çalışanın bulunduğu pozisyondan bağımsız olarak tüm idari çalışanların sergilemeleri beklenen temel davranışlardır. Yetkinliklerin tanımlarını, değerlendirme seviyelerini ve olumlu davranış göstergeleri yetkinlik kılavuzunda (Ek 1) tanımlanmıştır.

5.4. Hedef

Kurum ve birim önceliklerini desteklemek amacıyla, çalışanın görev ve sorumlulukları doğrultusunda ilgili performans döneminde gerçekleştirmesi planlanan, çıktı ve sonuçları tarif eden, sözel ve sayısal ifadelerdir.

Hedeflerin, SMART (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-Bounded) kriterlerine uygun

 KOÇ ÜNİVERSİTESİ	PERFORMANS YÖNETİM PROSEDÜRÜ P17-IK-006	Tarih : 01.01.2012 Güncelleme No : 2 Güncelleme Tarihi : 01.01.2015 Sorumlu Birim : IK Sayfa : 2 / 8
---	---	---

tanımlanması objektif bir şekilde ölçülebilmesini sağlayabilmek amacıyla; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman planlı olmasını ifade eder.

5.5. Performans Formu

Performans yönetim süreci kapsamında çalışanın görev tanımı ve sorumluluklarına göre bireysel iş hedeflerinin ve/veya Koç Üniversitesi temel yetkinliklerinin tanımlandığı formdur. (Ek 2) Birim iş planı doğrultusunda ilgili üst yöneticinin yönlendirdiği hedefler, çalışan ve çalışanın performans değerlendiricisi tarafından hedef belirleme döneminde oluşturularak performans takvimi boyunca izlenmesi ve değerlendirilmesi bu form ile sağlanır.

5.5.1. Hedef ve Yetkinlik Kartı

SMART hedeflerin belirlenebildiği rollerde kullanılan performans form tipidir. %60'ı hedeflerden, % 30'u yetkinliklerden ve %10'u takdir puanından oluşur.

5.5.1.1. Hedef Tanımı

Çalışanın ilgili performans döneminde gerçekleştirmesi beklenen çıktı ve sonuçların tanımlandığı açıklama alanıdır.

5.5.1.2. Gösterge ve Birim

İlgili hedefin ne şekilde ölçüleceğini ve birimini ifade eder. Sayısal olarak belirlenen hedef değerini gösterge havuzundan (Ek 3) seçilebilecek yüzde, tarih, puan, para birimi vb. şeklinde olan birimini belirtir.

5.5.1.3. Mevcut Değer

Bir önceki yıldan tekrarlanan hedeflerde önceki yıl gerçekleşen sayısal değerdir.

5.5.1.4. Hedef Değer

Belirlenen hedef ile ulaşılması planlanan sayısal değerdir.

5.5.1.5. Alt Limit/ Üst Limit

Belirlenen hedef için yapılan çalışmalarda, hedef değerden farklılaşma olması halinde, hedef değerlendirmesini gerçekleştirebilmek için hedef gerçekleşmesinin olması istenen aralığı belirlemede kullanılan sayısal alt ve üst limit değerleridir. Hedef gerçekleşme değerinin daha altında olması istenmeyen değer alt limit; üstün başarı ve beklentiden farklılaşan bir gayret ile ulaşılabilir en yüksek değer ise, üst limit olarak tanımlanır.

5.5.1.6. Ağırlık


Çalışanın hedeflerini önceliklendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir performans kartındaki hedef, temel yetkinlik ve takdir puan ağırlıklarının toplamı %100 olmalıdır.

5.5.1.7. Gerçekleşen Değer

Hedefin gerçekleşme durumunu ifade eden sayısal değerdir.

5.5.1.8. Takdir Puanı

Performans değerlendiricinin çalışanla ilgili oluşan kanaate göre toplam performans

 KOÇ ÜNİVERSİTESİ	PERFORMANS YÖNETİM PROSEDÜRÜ P17-IK-006	Tarih : 01.01.2012 Güncelleme No : 2 Güncelleme Tarihi : 01.01.2015 Sorumlu Birim : IK Sayfa : 3 / 8
---	---	---

puanının maksimum %10'luk payını oluşturan puandır.

5.5.1.9. Performans Puanı

Hedeflerin değerlendirilmesi sonucunda, 0-150 puan skalası üzerinden alınan puanı ifade eder. Belirlenen hedef değer, alt limit ve üst limit değerlerine göre, hedef gerçekleşme değeri sisteme girildiğinde otomatik olarak hesaplanır.

5.5.1.10. Ağırlıklı Performans Puanı

İlgili hedefin aldığı performans puanının, hedef ağırlık yüzdesi ile çarpımı sonucunda bulunan sayısal değerdir.

5.5.2. Kriter Bazlı Kart

Performans değerlendirmesinin sadece yetkinlik değerlendirilmesi ile yapılacağı rollerde kullanılan performans form tipidir. (Ek 4) Kartın tamamı temel yetkinliklerden oluşur.

5.6. Hedef Belirleme Dönemi

Her yıl kurum öncelikleri ve birim iş planları doğrultusunda çalışanın bireysel hedeflerinin belirlendiği ve yetkinlikler ile ilgili beklentilerin yetkinlik kılavuzu doğrultusunda tanımlanarak somutlaştırıldığı dönemdir.

5.7. Performans İzleme ve Ara Dönem Gözden Geçirme

Performans döneminin başında belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumlarının gözden geçirildiği, temel yetkinlikler doğrultusunda geri bildirim görüşmelerinin yapıldığı dönemdir. Ara dönem gözden geçirme dışında da yıl boyunca çalışan ve performans değerlendirici görüşmeler gerçekleştirerek hedef gidişatını izler.

5.8. Performans Değerlendirme Dönemi

Çalışan ve performans değerlendirici tarafından hedeflerin ve yetkinliklerin değerlendirilmesi ile performans notunun belirlendiği dönemdir.

5.9. Performans Notu

Performans puanı doğrultusunda, birim performans notları dağılımı göz önünde bulundurularak, A ile E arasında olan değerlendirme notudur. "A- Olağanüstü Performans", "B-Beklenen Üstü Performans", "C-Beklenen Başarı İle Gerçekleştirmiştir", "D-Beklenen Altı Performans", "E-Beklenen Karşılammamıştır" anlamlarını ifade etmektedir.

6. TEMEL PRENSİPLER

6.1. Kurumsal Performans Yönetimi

6.1.1. Koç Üniversitesi idari kadrosunda görev yapan tüm çalışanların performansı, performans yönetim sürecine uygun olarak değerlendirilir.

6.1.2. Üniversitenin vizyonu ve stratejileri doğrultusunda belirlenen üniversite öncelikleri birim yöneticileri tarafından yıllık iş planlarına dönüştürülür. Performans yönetim süreci de üniversite



öncelikleri doğrultusunda oluşturulan birim iş planlarının, detaylandırılarak bireysel hedeflere dönüştürülmesini ve bireysel katkının ölçülmesini esas alır.

6.1.3. Hedef yayılımı ve değerlendirilmesi üst yönetimden birim yöneticilerine, birim yöneticilerinden birim çalışanlarına doğru tüm çalışanların kurum stratejilerine katkıda bulunacağı şekilde gerçekleştirilir.

6.2. Bireysel Performans Yönetimi

6.2.1. Hedef Belirleme

6.2.1.1. Performans kartında 3–10 SMART hedef bulunması önerilir. Her bir hedef için beklentinin, içeriğin ve değerlendirme kriterlerinin netleştirilmesi gerekmektedir.

6.2.1.2. Performans kartında yer alan her bir hedefin ağırlık oranının minimum %5 (yüzde beş), maksimum %20 (yüzde yirmi) olması önerilir. %20 (yüzde yirmi)'den büyük ağırlık oranlarına sahip hedeflerin tek hedef olarak değil, detaylandırılarak birden fazla hedef olarak tanımlanmaları sağlanmalıdır.

6.2.1.3. Birden fazla birimin katkı sağladığı süreç/projeler için ortak hedefler tanımlanabilir. Bu çalışmaların içerisinde yer alan kişilerin performans kartlarında aynı şekilde veya sorumluluklarına göre farklılaşarak eklenmesi sağlanır.

6.2.1.4. Kriter bazlı karta sahip olacak çalışanların Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu'nda yer alan 12 (on iki) yetkinlik üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir.

6.2.1.5. Performans kartında yer alan yetkinliklerin her biri eşit ağırlıktadır.

6.2.2. Performans ve Gelişim İzleme

6.2.2.1. Hedefler yıl boyunca izlenir. Gerekğinde anlık geribildirim görüşmeleri yapılır.

6.2.2.2. Performans kartlarının yılda en az bir kez gözden geçirilmesi için ara dönem gözden geçirme görüşmeleri yapılmalıdır. Görüşme sırasında hedef gerçekleştirmelerinin izlenmesi, planların gözden geçirilmesi, sergilenen yetkinliklerin görüşülmesi esastır. Karşılıklı geribildirimlerin verilmesi, varsa revizyon önerilerinin üst yönetici onayına sunulması gerekir.

6.2.2.3. Çalışanın performansı ile birlikte, gelişim alanları da yıl boyunca izlenir. İzleme sırasında tespit edilen gelişim alanları için İdari Kadro Eğitim ve Gelişim Prosedürü doğrultusunda aksiyon alınır.

6.2.3. Performans Değerlendirme

6.2.3.1. Performans değerlendirme görüşmesi öncesinde çalışanın ve performans değerlendiricinin ilgili performans dönemini gözden geçirerek, hedefler ve yetkinlikler ile ilgili ön hazırlık yapması beklenir.

6.2.3.2. Performans değerlendirme döneminde, çalışan ve performans değerlendirici görüşmelerini performans takvimine uygun şekilde tamamlar.

6.2.3.3. Performans görüşmelerinde çalışan ve performans değerlendiricinin uzlaşmaması



durumunda, ilk olarak birim yöneticisi, gerekirse İnsan Kaynakları Direktörlüğü konu hakkında bilgilendirilir.

6.2.3.4. Performans görüşmesi sonucu performans formuna işlenir, performans değerlendirici tarafından onaylanır.

6.2.3.5. Performans değerlendiricisi tarafından birim yöneticisine sunulan performans notları, birim yöneticisi tarafından değerlendirilerek nihai performans notu belirlenir.

6.2.3.6. Birim performans notu dağılımının her birimde toplam çalışan sayısı üzerinden, yüzdesel olarak aşağıdaki dağılıma uygun olması önerilmektedir.

	E Bekleneni Karşılamamıştır	D Beklenen Altı Performans	C Bekleneni Başarı ile Gerçekleşmiştir	B Beklenen Üstü Performans	A Olağanüstü Performans
Performans Notu					
Yüzde (%) Dağılımı	3%	10%	65%	20%	2%

6.3. Genel Uygulama İlkeleri

6.3.1. Performans dönemi takvim yılını esas alır. Hedefler yıllık olarak belirlenir, izlenir ve değerlendirilir.

6.3.2. Performans değerlendirici ve çalışan hedef belirleme, izleme ve performans değerlendirme döneminde gerçekleştirecekleri görüşmeleri birebir ve yüz yüze yapmalıdırlar.

6.3.3. Yeni işe başlayan çalışanlar 6 (altı) aydan kısa bir süredir görev yapıyorsa, performans notunun "C" (Bekleneni Başarı ile Gerçekleşmiştir) olarak değerlendirilmesi tavsiye edilir. Performans değerlendiricinin yeni işe başlayan çalışanın performans notunu "C" den(Bekleneni Başarı ile Gerçekleşmiştir) farklı bir not ile değerlendirmeyi talep edebilmesi için çalışanın onaylı bir hedef ve yetkinlik kartının olması ve en az 3 (üç) ayını doldurmuş olması tavsiye edilir.

6.3.4. Çalışan, bölüm/görev değişikliği nedeniyle 6 (altı) aydan kısa bir süredir farklı bir performans değerlendirici ile çalışmaya başladıysa performans değerlendirme görüşmesini bir önceki performans değerlendiricisi ile yapar. Performans notu yeni performans değerlendiricisinin görüşü alınarak belirlenir.

6.3.5. Çalışanın bölüm değişikliği nedeni ile iki farklı birimde 3'er (üçer) aydan fazla çalışması durumunda 2 (iki) farklı hedef kartı oluşturulabilir. Performans notu hesaplanırken her iki performans değerlendiricisinin de görüşü alınır ve nihai değerlendirme mevcut birim yöneticisi tarafından farklı görevlerdeki çalışma süresi göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir.

6.3.6. Çalışan, bölüm/görev değişikliği nedeniyle 6 (altı) aydan kısa bir süredir farklı bir performans değerlendirici ile çalışmaya başladıysa bir sonraki yılın hedef belirleme görüşmesini mevcut performans değerlendiricisi ile yapar.

6.3.7. Doğum iznine ayrılacak veya doğum izninde olan çalışana da performans kartı hazırlanır. Raporlu olması halinde; yıl içerisinde raporlu olmadığı dönemde yapacaklarını kapsayacak şekilde kart hazırlanır ve değerlendirilir. Doğum izninde olan çalışanlar ilgili performans döneminde 6 (altı) aydan kısa bir süre görev yaptı ise, performans notunun "C" (Bekleneni Başarı ile



Gerçekleştirmiştir) olarak değerlendirilmesi tavsiye edilir.

- 6.3.8.** Performans değerlendirme döneminde performans değerlendirici ve çalışan bir araya gelerek performans değerlendirme görüşmesini yaparlar. Bu görüşmede performans değerlendirici genel kanaatini paylaşır. Çalışana nihai performans değerlendirmesi ücret artış bildirim mektubu ile birim yöneticisi/performans değerlendiricisi tarafından paylaşılır.

7. YÖNTEM

7.1. Üniversite Önceliklerine Göre Birim İş Planlarının Oluşturulması

- 7.1.1.** Rektör tarafından açıklanan üniversite önceliklerine göre, her birim o yılki iş planlarını oluşturur.
- 7.1.2.** Birim yöneticilerinin katılımıyla İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından organize edilen iş planı paylaşım toplantıları gerçekleştirilir.
- 7.1.3.** Birim yöneticileri paylaştıkları iş planları doğrultusunda birim hedeflerini oluşturur.
- 7.1.4.** İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından üniversite geneline ilgili yılın performans takvimi duyurulur.
- 7.1.5.** Birim yöneticisi ilgili yılın iş planını ve birim hedeflerini birim çalışanları ile paylaşır.

7.2. Hedef Belirleme Dönemi

- 7.2.1.** Birim yöneticisi online portal üzerinden kendi hedeflerini girer ve sistem üzerinden bağlı çalışanlarının süreçlerini başlatır.
- 7.2.2.** Performans değerlendiriciler çalışanları ile görüşerek, hedeflerin belirlenmesini ve performans kartlarının oluşturulmasını sağlar.
- 7.2.3.** Hedef belirleme görüşmesi öncesinde, performans değerlendirici ve çalışan görüşme için ön hazırlık yapar.
- 7.2.4.** Çalışan, performans kartı için hedeflerini oluştururken her hedef için gösterge, birim, hedef değer, alt limit, üst limit ve ağırlık değerlerini tanımlar.
- 7.2.5.** Hedef belirleme görüşmesi sırasında, performans değerlendirici tarafından birim hedefleri hatırlatılır. Çalışan oluşturduğu taslak hedefleri ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını paylaşır. Performans değerlendirici ve çalışan taslak hedeflerin, beklenen yetkinliklerin ve bireysel gelişim ihtiyaçlarının beraber üzerinden geçerler. Gerekli görülen yerlerde performans değerlendirici değişiklik talebini çalışana iletir. Çalışan gerekli değişiklikleri gerçekleştirerek performans kartının nihai halini oluşturur.
- 7.2.6.** Çalışan görüşme sonrasında belirlenen hedef kartının sistem girişini gerçekleştirerek, performans değerlendiricinin onayına gönderir. Tamamlanan hedef kartları performans değerlendirici tarafından onaylanır ve hedef belirleme dönemi tamamlanmış olur.

7.3. Performans İzleme Dönemi


- 7.3.1.** İzleme döneminde çalışan ve performans değerlendirici karşılıklı olarak ara dönem gözden geçirme görüşmesini yaparlar.



- 7.3.2.** Görüşme öncesinde, çalışan ve performans değerlendirici hedef gerçekleştirmeleri, yetkinlikleri ile ilgili somut örnekleri derleyerek ve gelişim planındaki ilerlemeyi gözden geçirerek hazırlık yaparlar.
- 7.3.3.** Görüşme sırasında, katılımcı bir şekilde ve olumlu yaklaşım içerisinde etkin dinlemek, somut veriler ve örnekler üzerinden görüşmeyi sürdürmek önemlidir.
- 7.3.4.** Performans değerlendiricinin hedefler ve yetkinlikler ile ilgili beklentileri hatırlatması, çalışanların kendi değerlendirme ve geribildirimlerini iletmesi, performans değerlendiricinin değerlendirme ve geribildirimlerini paylaşması, yeniden planlama ihtiyacı olan hedefler için aksiyon adımlarının görüşülmesi gerekmektedir.
- 7.3.5.** Görüşme sonrasında, hedef revizyonu ihtiyacı oluşur ise, nedeni ile birlikte üst yönetici onayına sunulmalı ve üst yönetici tarafından onaylanan hedef revizyonu İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile paylaşılmalıdır.

7.4. Performans Değerlendirme Dönemi

- 7.4.1.** Performans değerlendirme görüşmesi öncesinde, çalışan ve performans değerlendirici ön çalışma olarak, gerçekleşen hedef değerler ve/veya yetkinlikleri üzerinden bireysel değerlendirmelerini yaparlar. Görüşme sırasında paylaşılacak üzere hedef gerçekleşmesine ilişkin verileri hazırlarlar.
- 7.4.2.** Çalışan, hedefleri için bireysel değerlendirmesini online sisteme girerek, performans değerlendiricisinin onayına gönderir.
- 7.4.3.** Performans değerlendirici çalışanın yetkinlik değerlendirmesi için ihtiyaç duyar ise çalışanın yıl boyunca iş amaçlı iletişimde olduğu ve/veya birlikte çalıştığı kişilerden görüş alarak kendi değerlendirmesini oluşturabilir.
- 7.4.4.** Performans değerlendirici, tüm hazırlıklarını tamamladıktan sonra performans değerlendirme görüşmesinin organize edilmesini sağlar.
- 7.4.5.** Bu görüşmede performans değerlendirici, çalışanın bireysel değerlendirmesini dinler. Çalışana yıl boyunca ortaya koyduğu iş sonuçları, yetkinlikleri ile ilgili geri bildirimlerini, güçlü yönleri ve gelişim alanları ile ilgili gözlemlerini paylaşır.
- 7.4.6.** Performans değerlendirme görüşmesi hedef ve/veya yetkinlikler doğrultusunda uzlaşma sağlanarak sonuçlandırılması halinde kart onaya hazır hale gelir.
- 7.4.7.** Uzlaşma sağlanamaması halinde performans değerlendirici ve çalışan üst yönetici ile görüşme gerçekleştirir.
- 7.4.8.** Performans değerlendirici çalışanın yetkinlik değerlendirmesini gerçekleştirerek online sisteme girer ve çalışan tarafından online sisteme girilmiş hedef gerçekleştirme değerlerini onaylar. Hedef gerçekleştirmeleri ve/veya yetkinlik değerlendirme sonucu ağırlıklarına göre hesaplanarak performans puanı (0-150 aralığında) belirlenmiş olur.
- 7.4.9.** Çalışanların performans değerlendirmeleri, performans puanları ve öngörülen performans notları performans değerlendiricisi tarafından birim yöneticisi ile paylaşılır.

 KOÇ ÜNİVERSİTESİ	PERFORMANS YÖNETİM PROSEDÜRÜ P17-IK-006	Tarih : 01.01.2012 Güncelleme No : 2 Güncelleme Tarihi : 01.01.2015 Sorumlu Birim : IK Sayfa : 8 / 8
---	---	---

7.4.10. Performans notları ile ilgili nihai değerlendirme birim yöneticisi tarafından yapılır. Birim yöneticisi birim genelindeki performans notu (A-E) dağılımını netleştirir.

7.4.11. Birim nihai performans notları belirlenen takvime göre birim yöneticisi tarafından İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne iletilir.

7.4.12. Onaylanmış performans notu ücret artış mektubu ile çalışanla performans değerlendiricisi tarafından paylaşılır.

8. EKLER VE KAYITLAR

Ek 1: Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu

Ek 2: Performans Formu

Ek 3: Koç Üniversitesi Gösterge Havuzu

Ek 4: Kriter Bazlı Kart

9. GÖZDEN GEÇİRME

Bu dokümanı gözden geçirme ve güncelleştirme sorumluluğu “İnsan Kaynakları Direktörlüğüne” aittir. Gözden geçirme sürekli olarak yapılır, performans yönetim sürecinde yapılması gereken revizyonlar ortaya çıktıkça prosedürün de revize edilmesi gereklidir.

10. DEĞİŞİKLİK/ DAĞITIM/ ONAY TABLOSU

Değişen sayfa	Tarih	Değişiklik	Değişikliği yapan
	01.01.2012	Yeni Yayın	İnsan Kaynakları Direktörlüğü
	31.12.2013	Revizyon	İnsan Kaynakları Direktörlüğü
	01.01.2015	Temel prensipler ve yöntem başlık içerikleri yeni sürece göre güncellendi.	İnsan Kaynakları Direktörlüğü

Dağıtım (İlgili Bölümler)

Tüm Koç Üniversitesi Birimleri

Uygunluk Onayı (İnsan Kaynakları Direktörü)	Yürürlük Onayı (Rektör)
---	-------------------------