



1. AMAÇ

Bu prosedürün amacı; Koç Üniversitesi idari çalışanlarının bilgi ve yetkinlik seviyelerinin işin gereklilikleri doğrultusunda geliştirilmesi amacıyla ihtiyacı belirleme, planlama, uygulama ve geliştirme süreçlerinin temel prensiplerini belirlemektir.

2. KAPSAM

Bu prosedür, Koç Üniversitesi idari çalışanlarını kapsar. Aynı zamanda akademik statüde olan yabancı uyruklu çalışanların Türkçe eğitimlerine ilişkin uygulama esaslarının yayınlandığı Türkçe Eğitim Uygulama Prosedürü de bu prosedürün devamı niteliğindedir.

3. REFERANSLAR

-

4. SORUMLULUKLAR

- 4.1. Bu prosedürün uygulanmasından Rektör sorumludur.
- 4.2. Koç Üniversitesi'nin idari kadroda görev yapan çalışanların gelişim planlama çalışmalarının Üniversite hedef ve stratejileri doğrultusunda oluşturulmasından ve yıl boyunca gelişim planlarının gerçekleştirilmesinin takibinden Birim Yöneticileri sorumludur.
- 4.3. Personel Değişim Programlarına (Staff Exchange) idari çalışanların katılımını sağlayarak iyi iş uygulamalarının öğrenilmesi, bu yolla kuruma katkı sağlanabilmesi ve bu programlara katılacak çalışanların takviminin planlanması Birim Yöneticisinin sorumluluğundadır.
- 4.4. Çalışanlar, güçlü yönleri ve gelişim alanlarının belirlenmesinden, bireysel gelişim planının oluşturulmasından, belirlenen gelişim planı doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlere katılmaktan ve planın aksamadan yürütülmesinden sorumludur.
- 4.5. Bu prosedürde tanımlanan 70/20/10 öğrenme modeli doğrultusunda çalışanların gelişim planlarını oluşturmaktan ve bu modele uygun şekilde gelişim faaliyetlerinin planlanmasını sağlamaktan Birim Yöneticisi sorumludur.
- 4.6. İdari çalışanların Personel Değişim Programlarına katılımına ilişkin olarak İnsan Kaynakları Direktörlüğü görüş bildirmekten, Uluslararası Programlar Ofisi planlamadan sorumludur. Onay yetkisi Rektör'e aittir.
- 4.7. İnsan Kaynakları Direktörlüğü,
 - 4.7.1. Bu prosedürün hazırlanmasından ve/veya güncellenmesinden,
 - 4.7.2. Gelişim faaliyetlerinin bütçe ve planlaması, takviminin yönetilmesi, duyurulması, uygulanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden,
 - 4.7.3. Gelişim planlama sürecinde çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyulması halinde danışmanlık desteği vermektir,
 - 4.7.4. Gerçekleştirilen gelişim faaliyetleri öncesinde ve sonrasında gelişimi ölçümleyebilmek için analizlerin yapılmasından, gelişim faaliyetlerinin değerlendirilmesinden, etkinliğinin ölçülmesinden ve sonuçların ilgili kişi ve kurumlara raporlanmasından,



- 4.7.5. Gelişim planlama ve gelişim faaliyeti yönetimi çalışmalarının yapılmasında bir kaynak olarak kullanılacak olan Koç Topluluğu gelişim portalı Koç Akademi'nin Koç Üniversitesi adına yönetilmesinden,
- 4.7.6. İç eğitimlerin kurumun ortak ihtiyaçları doğrultusunda planlanması, ilgili birim veya kişiler tarafından geliştirilmesi, içerik tasarımı ve organizasyonundan sorumludur.

5. TANIMLAR

- 5.1. **Koç Akademi:** Koç Topluluğu şirketleri ve bağlı kurumlar tarafından kullanılan, kurumsal gelişim alanlarının belirlenmesi, buna yönelik grup veya birey bazlı gelişim faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanması, yapılan faaliyetlerin sağladığı katkının ölçülmesi ve değere dönüşmesi amacıyla yapılan gelişim odaklı çalışmalara destek sağlayan online gelişim portalidir.
- 5.2. **Gelişim Alanı:** Koç Üniversitesi'nin idari çalışanları için tanımlanmış olan temel, teknik ve fonksiyonel yetkinliklerdir.
- 5.3. **Gelişim Profili:** Koç Akademi üzerinde çalışanların bireysel olarak organizasyon bilgileri, gelişim alanları, kariyer ve gelişim hedefleri, kişisel SWOT analizi ve öğrenme tarzı hakkındaki bilgilere erişebilecekleri ve bu konulardaki gelişmeleri birim yönetici ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile koordinasyon halinde yönetebilecekleri ekranlardır.
- 5.4. **Gelişim Faaliyeti:** Belirlenen gelişim alanlarının geliştirilmesi amacıyla yapılacak eğitim, proje katılımları, outdoor aktiviteler, okuma çalışmaları vb. tüm gelişim aktiviteleridir.
- 5.5. **Gelişim Programı:** Birden fazla gelişim faaliyetinin bir arada bulunduğu, tüm idari çalışanların başvurusuna açık olan belirli bir onay sürecinin ardından çalışanın dâhil olabileceği programlardır.
- 5.6. **Gelişim Planı:** Bireysel olarak bir idari çalışanın gelişim alanlarının belirlenmesi ve ilgili gelişim alanlarının geliştirilmesi için seçilen gelişim faaliyetlerinden oluşan kısa, orta ve/veya uzun vadeli olarak yapılan planlamadır.
- 5.7. **Kişisel SWOT Analizi:** Çalışanların bireysel olarak dolduracakları Güçlü Yönler, Gelişime Açık Yönler, Fırsatlar ve Tehditler olmak üzere dört farklı alt alandan oluşan bir analizdir. SWOT, Strengths, Weaknesses, Opportunities ve Threats kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesi ile oluşan bir kısaltmadır. SWOT Analizi, daha çok bir proje veya kurumsal yönetimde mevcut durum veya konunun tespit edilebilmesi için kullanılan stratejik bir analiz tekniğidir.
- 5.8. **OPAL:** Koç Akademi üzerinden tüm idari çalışanların kullanımına açık olan bir performans geliştirme ve öğrenme aracıdır.
- 5.9. **ROTALINE:** Liderlik, Yönetim, Kişisel Gelişim, Satış, Hizmet ve Pazarlama alanında çıkan 4 dergide (Executive Excellence, Personal Excellence, Marketing Türkiye, Sales and Service Excellence) yer alan makalelerin olduğu bir elektronik kütüphanedir.
- 5.10. **Teknik Eğitim:** Mesleki, teknik bilgi ve becerileri geliştirmeyi hedefleyen gelişim faaliyetleridir.
- 5.11. **Kişisel Gelişim Eğitimi:** Bireysel bazda odaklanan ve temel yetkinlikleri geliştirmeyi hedefleyen gelişim faaliyetleridir.
- 5.12. **Yabancı Dil Eğitimi:** Koç Üniversitesi idari (ve akademik) çalışanlarının yabancı dil ihtiyaçlarını karşılamak üzere üniversite tarafından desteklenen dil eğitimleridir.



- 5.13. Konferans / Seminer:** Bilgilendirme ve tartışma amacı olan, belirli bir mesleki ya da bilimsel alanda yapılan, çalışanın görevi kapsamında katkı sağlamak amacıyla gelişim planı kapsamında katıldığı, ulusal veya uluslararası toplantılardır.
- 5.14. E-Eğitim:** İnternet teknolojileri kullanılarak geliştirilen, katılımcıların sınıf ortamında bulunmaya ihtiyaç duymaksızın eğitime katılabilecekleri veya belirli bir takvime uymak zorunda olmadıkları, katıldıkları programa ve katılım sonuçlarına ilişkin kayıt tutulabilen ve raporlanabilen gelişim faaliyetleridir.
- 5.15. İç Eğitim:** Koç Üniversitesi'nde görev yapan akademik veya idari çalışanlar tarafından verilen eğitimlerdir.
- 5.16. Dış Eğitim:** İç kaynaklarla karşılanamayan, tedarikçi eğitim firmaları ile bir sözleşme kapsamında hizmet alınarak yapılan eğitimlerdir.
- 5.17. Personel Değişim Programı / Staff Exchange:** Avrupa'daki yüksek öğretim kurumlarının birbirleri ile çok yönlü işbirliği yapmalarını teşvik etmeye yönelik bir Avrupa Birliği programı olan Erasmus kapsamında ilgili yüksek öğretim kurumlarının idari çalışanlarının bilgi ve tecrübe aktarımı ile öğrenmelerine ve pratik beceriler edinmelerine olanak sağlayan programlardır.
- 5.18. 70/20/10 Öğrenme ve Gelişim Modeli:** Yetişkin gelişiminde geçerli olduğu varsayılan ve öğrenme yöntemlerinin odağını açıklayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre gelişimin %70'i deneyim edinerek, uygulayarak ve iş başında öğrenerek, %20'si ilişki yönetimi ve iletişim sırasında öğrenilerek, %10'u ise formal eğitim yöntemleri ve sınıf içi eğitimle sağlanmaktadır.
- 5.19. Yetkinlik:** Bir görevin yerine getirilebilmesi için o görevi yerine getiren kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür. Aynı yetkinliğin farklı görev kademelerinde farklı seviyelerde olması beklenir.
- 5.20. Koç Üniversitesi Temel Yetkinlikleri:** Koç Üniversitesi idari çalışanlarının görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları temel, teknik ve fonksiyonel yetkinliklerin bütünü gelişim alanlarını oluşturur. Temel yetkinlikler, yapılan odak grup ve analiz çalışmaları sonucunda belirlenen Kaynak, Paydaş, Güven, İş İlişkileri, Öğrenme ve Yenilikçilik konularına odaklanan ve Uygulamalı Stratejik Lider, Ekip Lideri/Ekip Şefi ve Uzman/İdari Destek/Ekip Üyesi seviyeleri bazında alt yetkinliklere ayrılan temel gelişim alanlarıdır.
- 5.21. Koç Üniversitesi Teknik ve Fonksiyonel Yetkinlikleri:** Koç Üniversitesi'nin idari yapısında yer alan tüm pozisyonların üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için doğrudan işin yapılabilmesini sağlayan teknik bilgi ve becerilerin toplamı teknik ve fonksiyonel yetkinlikleri oluşturur. Her birim ve pozisyon için farklılık gösterebilen bu yetkinlikler, pozisyonlara ilişkin görev tanımlarında detaylı olarak açıklanmaktadır.
- 5.22. Kurumsal Gelişim:** Bir kurumun çalışanları, sistemleri, hedefleri, sahip olduğu tüm varlıklarının gelişen dünya koşulları dikkate alınarak belirlenen stratejiler doğrultusunda gelişmesi ve istenen yönde değişim yaratmasıdır. Kurumsal gelişimin çalışanlar nezdinde sağlanabilmesi için kurumun genelini ilgilendiren kurum kültürü, ortak hedefler, genel stratejik yaklaşım ve kurumsal yeteneklerin gelişimi gibi konularda gelişim sağlamayı hedefleyen faaliyetler gerçekleştirilmesi gerekir.
- 5.23. Return on Investment (ROI):** İlk olarak Donald Kirkpatrick tarafından tanımlanan 4 aşamalı ölçüm metriği üzerine, Jack Philips'in 5. aşamasını geliştirerek bir adım ileriye taşıdığı ölçümlenmeye, ayrıştırma yöntemleri ve maddi olmayan faydalar gibi yeni kavramlar kazandırdığı ve yatırımın geri dönüşünü hesaplamayı sağlayan ölçüm aracıdır. Yatırımın geri dönüşünün hesaplanabilmesi için Tepki, Öğrenme, Davranış, Sonuç ve ROI aşamalarında ölçüm yapılır. ROI, her türlü yatırımın geri dönüşünün



hesaplanmasında kullanılabilecek bir yöntem olup, gelişimin ölçümlenmesi aşamasında da sıklıkla kullanılan önemli bir araçtır.

5.24. Ön Test / Son Test Uygulaması: Bir gelişim faaliyetinin sağladığı katkının ölçümlenebilmesi için gelişim faaliyetinin gerçekleştirilmesinden önce çalışana yapılan seviye ölçümüne ön test, gelişim faaliyeti tamamlandıktan ve takip çalışmaları yapıldıktan sonra gerçekleştirilen seviye ölçümüne de son test adı verilir.

5.25. Eğitim Bedeli: Bütçede bir gelişim faaliyetine katılım için harcanan bedelin bütçelendiği kısımdır.

5.26. Eğitim Destek Bedeli: Bütçede bir gelişim faaliyetine katılabilmek için ödenen eğitim yol masrafı, vize bedeli, konaklama bedeli, yemek bedeli ve diğer eğitim destekleyici ihtiyaçların bedellerinin bütçelendiği kısımdır.

6. TEMEL PRENSİPLER

- 6.1.** Koç Üniversitesi, idari personeline, Üniversite'nin stratejileri, hedefleri, insan kaynakları politikaları, bireysel performans değerlendirme sonuçları çerçevesinde ve işin gerekleri doğrultusunda belirlenen gelişim ihtiyaçlarına göre; bilgi, beceri, performans ve yetkinliklerinin geliştirilmesini amaçlayan gelişim faaliyetleri sunulmasını sağlar.
- 6.2.** Koç Üniversitesi, idari çalışanların gelişimi için yaptığı yatırımları üniversitenin stratejileri doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmesi için yapılan bir yatırım olarak kabul etmektedir. Bu bakış açısından yola çıkarak çalışanların kendilerine yapılan yatırım kapsamındaki gelişim faaliyetlerine katılım için istekli olmaları temel beklentidir. Yöneticilerin çalışanlarını gelişime teşvik eden bir yaklaşıma sahip olmaları beklenir.
- 6.3.** İdari çalışanların bir gelişim faaliyetine katılabilmesi için görevinin gerekleri ve yetkinlikleri ile gelişim ihtiyaçlarının uyumlu olması gerekir. Yöneticilerle birlikte belirlenen gelişim ihtiyaçları doğrultusunda gelişim faaliyetleri belirlenir, çalışanın talep ettiği gelişim faaliyetleri de dikkate alınarak gelişim planı oluşturulur.
- 6.4.** Üniversite, çift dilli çalışma ortamını desteklemek için dil eğitimlerini (Türkçe ve İngilizce) destekler. Bu eğitimlere katılacak çalışanların, eğitim bedeline %30'luk katkı sağlaması beklenir. Dil eğitimlerinin uygulama esasları, Türkçe Eğitim Uygulama Prosedürü ve İngilizce Eğitim Uygulama Prosedürü'nde tanımlanmıştır.
- 6.5.** Yurtdışında gerçekleştirilmekte olan herhangi bir lisan geliştirme programına çalışanın katılmayı talep etmesi halinde 2 haftanın üzerindeki süreler ücretsiz izin kapsamında değerlendirilir. 2 haftaya kadar olan lisan geliştirme eğitimlerine Koç Üniversitesi tarafından sağlanan katkı payı, Türkiye'de Koç Üniversitesi çalışanlarının lisan geliştirme programlarına kişi bazında aylık olarak yapılmakta olan katkı payından daha fazla olamaz. 2 haftadan daha uzun sürecek lisan eğitimlerinde çalışan eğitime ilişkin tüm bedeli kendisi karşılar.
- 6.6.** Gelişim faaliyetlerine ilişkin davetiyeler, **minimum 10 (on) gün** önceden çalışanlara gönderilir. Çalışanın ilgili faaliyete katılamayacak olması durumunda gelişim faaliyetinin tarihinden **minimum 4 (dört) gün** önce İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne yazılı olarak bilgi vermesi gerekir.
- 6.7.** Çalışanın kendisine bildirilen faaliyete katılamayacak olması ve bu durumu belirtilen süre içerisinde bildirmesi halinde ilgili gelişim faaliyeti tekrarlanacaksa katılımcının bu faaliyete dâhil edilmesi sağlanır.
- 6.8.** Çalışanın katılması gereken bir gelişim faaliyetine katılmaması ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nü zamanında bilgilendirmemesi halinde ilgili gelişim faaliyetinin kişi başına düşen maliyeti, çalışanın görev yaptığı birime ayrılan eğitim bütçesinden düşülür.



- 6.9.** Bir gelişim faaliyetinin yapıldığı tarihlerin çalışma saatleri dışında yapılması veya genel tatil günlerine denk gelmesi halinde gelişim faaliyetine katılan çalışanın gelişim faaliyetine katılarak geçirdiği süre fazla mesai olarak sayılmaz. Çalışan, bu zamanları gelişimine yapılan bir yatırım için ayırdığının ve bu zamanların fazla mesai kapsamında olmadığını bilincindedir.
- 6.10.** Her gelişim faaliyetinin ardından çalışanda yarattığı memnuniyetin değerlendirilebilmesi amacıyla hazırlanan değerlendirme, Koç Akademi üzerinden yapılır. Bu değerlendirme kapsamında gelişim faaliyetinin ilgili gelişim alanı ile uyumlu olup olmadığı, eğitmenin bilgi birikimi ve yetkinliğinin değerlendirilmesi, dış eğitim ise tedarikçi firmanın değerlendirilmesi ve eğitim ortamı ve koşullarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.
- 6.11. Eğitim Bütçe Prensipleri:**
- 6.11.1.** İdari çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacak her türlü gelişim faaliyetine ilişkin bütçe planlaması İnsan Kaynakları Direktörlüğü bütçesi altında planlanır. Birimler ayrıca kendi bütçeleri altında konferans ve / veya seminer katılımı, eğitim katılımı gibi gelişim faaliyetleri için kaynak ayırmazlar. Ayrıca birimlerin yurt içi / yurtdışı seyahat, temsil ve ağırlama vb. bütçe kalemleri altında da idari çalışanların gelişim faaliyetleri için bütçe ayrılmaması gerekir.
- 6.11.2.** Birimlerden gelen spesifik gelişim faaliyeti talepleri (teknik eğitimler, konferans ve seminer katılımları vb.) için birim bazında çalışan sayıları ve birimin öncelikleri / hedefleri ve gelişim ihtiyaçları dikkate alınır ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü, eğitim bütçesinde birimlere özel kaynak ayırır. Gelişim faaliyetlerine katılım sebebiyle ihtiyaç duyulacak eğitim destek harcamaları için ayrılan kaynak da birimlere ayrılan bütçeye dâhildir. Her birim yöneticisi, birimine ayrılan eğitim bütçesini, öncelikler ve hedefleri ve idari çalışanların gelişim ihtiyaçlarına göre şekillendirir.
- 6.11.3.** Üniversitedeki proje çalışmaları kapsamında idari çalışanın katılması gereken gelişim faaliyetleri olursa, gelişim faaliyetinin bedeli ilgili proje bütçesi altında planlanır. Bu tip durumlarda ilgili gelişim faaliyetine katılım için gerekli olan yol masrafları, konaklama ve diğer eğitim destekleyici ihtiyaçların da ilgili proje bütçesi altında planlanması gerekir.
- 6.11.4.** Birim eğitim bütçesine, kurum genelinde düzenlenen kurumsal gelişim eğitimleri dâhil değildir. Kurumsal Gelişim eğitimleri, İnsan Kaynakları tarafından düzenlenir ve genel eğitim bütçesinden çıkar ve çalışanların bu eğitimlere katılımı birimin eğitim bütçesinden düşülmez.
- 6.11.5.** Gelişim faaliyetlerinin onay sürecinde **toplam bedeli (eğitim bedeli ve eğitim destek bedeli) 3.000,00.-TL ve altında** olan gelişim faaliyetlerine katılım için Birim Yöneticisi ve İnsan Kaynakları Direktörü'nün onayı alınır. **Toplam bedeli 3.000,00.-TL üzerindeki** gelişim faaliyetlerine katılım için Rektör onayı gerekir.
- 6.11.6.** Çalışan/lar gelişim planları doğrultusunda gelişim faaliyeti taleplerini bağlı oldukları birim yöneticisine ve/veya İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne yıl boyunca iletebilirler. Talepler, her yıl bütçe döneminde değerlendirilmek üzere kayıtlara alınır ve bir sonraki yılın planına dâhil edilir. Çalışanın talep ettiği gelişim faaliyeti bir sonraki yılı beklemeden aynı bütçe yılı içerisinde gerçekleştirilecekse ve bütçede yer almıyorsa; çalışanın ilgili faaliyete katılıp katılmayacağı Birim Yöneticisi ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün görüşü doğrultusunda Rektör onayına bağlıdır. Eğitim masrafları ilgili birime ayrılan eğitim bütçesinden karşılanır.
- 6.11.7.** Koç Üniversitesi Eğitim bütçesi altında Eğitim Bedeli olarak planlanan tutara, yapılacak tüm gelişim faaliyetlerinin katılım bedelleri dâhil edilmektedir. Eğitim destek bedeli ise; gelişim faaliyetine katılabilmek için yapılan ulaşım, konaklama vb. gibi yan harcamalardır.



- 6.11.8.** Her yıl bütçe döneminde Koç Üniversitesi'nin idari çalışanlarına yönelik gerçekleştirilecek gelişim faaliyetleri planlanır ve bütçe planlaması yapılır. Kurum geneline açık olacak şekilde düzenlenen gelişim faaliyetleri (Eğitim Katalogu, İngilizce ve Türkçe Eğitimleri, Bilinç Kazandırma / Farkındalık Yaratma programları vb.), alınması zorunlu eğitim ve sertifikalar (İlk Yardım Sertifikası, Güvenlik Sertifikası, Enerji Yöneticisi Sertifikası vb.) ve Koç Akademi tarafından düzenlenen Yönetici Geliştirme Programları ve Koç Topluluğu geneline açık gelişim faaliyetlerine katılım planlamaları İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından birim yöneticileri ile görüşmeler yapılarak belirlenir ve bütçe kapsamına alınır. Bu faaliyetler için yapılan harcamalar genel eğitim bütçesinden karşılanır ve birimlere ayrılan bütçeden düşülmez.
- 6.11.9. Gelişim faaliyeti yurtdışında ise;** ilgili faaliyete katılmak için yapılacak vize masrafları, gelişim faaliyetinin başlangıç tarihinden en fazla bir gün önce ve bitiş tarihinden de en fazla bir gün sonrasına kadar olan süreyi kapsayacak şekilde ulaşım bedeli (uçak, gemi vb.), konaklama bedeli, ekstra yemek harcamaları (belirtilen süre içindeki konaklama paketinde bulunmayan tüm öğünlere ait), gelişim faaliyetinin yapıldığı yer ile konaklanan yer arasında şehir içi ulaşım harcamaları (metro, tramvay, otobüs, vapur, taksi vb.) ve gelişim faaliyetinin kapsamında yer alan tüm materyal alımları ve etkinlik katılımlarına (kitap, eğitim CD'si, basılı veya online materyal ve dokümanlar, gelişim faaliyeti kapsamında yapılacak tüm etkinlik, toplantı, müze, sergi vb. organizasyonlara ödenecek giriş bedelleri) ilişkin harcamalar faturası ile bildirilmek koşulu ile ödenir. Çalışan yurtdışına gidişi ve dönüşü sırasında havaalanına ulaşımını taksiyle ve havaalanı transferi yapan şirketlerden hizmet alarak gerçekleştirebilir. Şahsi aracını kullanarak havaalanı ulaşımını sağlayan çalışanlara, havaalanı otopark bedeline ilişkin faturalarını bildirmeleri koşulu ile yaptıkları masraf ödenir, hava alanı ulaşımı için şahsi aracı ile yaptığı benzin harcamaları karşılanmaz.
- 6.11.10. Gelişim faaliyeti yurt içinde (İstanbul dışında) ise;** gelişim faaliyetinin başlangıç tarihinden en fazla bir gün önce ve bitiş tarihinden de en fazla bir gün sonrasına kadar olan süreyi kapsayacak şekilde ulaşım bedeli (uçak, otobüs, vapur, deniz otobüsü vb.), konaklama bedeli, belirtilen süre içindeki konaklama paketinde bulunmayan tüm öğünlere ait yemek harcamaları, gelişim faaliyetinin yapıldığı yer ile konaklanan yer arasında şehir içi ulaşım (metro, tramvay, otobüs, vapur, taksi vb.) amaçlı yapılan tüm harcamalar ve gelişim faaliyetinin kapsamında yer alan tüm materyal alımları ve etkinlik katılımlarına (kitap, eğitim CD'si, basılı veya online materyal ve dokümanlar, gelişim faaliyeti kapsamında yapılacak tüm etkinlik, toplantı, müze, sergi vb. organizasyonlara ödenecek giriş bedelleri) ilişkin harcamalar faturası ile bildirilmek koşulu ile ödenir. Çalışan şehir dışına gidişi ve dönüşü sırasında havaalanına ulaşımını taksiyle ve havaalanı transferi yapan şirketlerden hizmet alarak gerçekleştirebilir. Şahsi aracını kullanarak havaalanı ulaşımını sağlayan çalışanlara, havaalanı otopark bedeline ilişkin faturalarını bildirmeleri koşulu ile yaptıkları masraf ödenir, hava alanı ulaşımı için şahsi aracı ile yaptığı benzin harcamaları karşılanmaz.
- 6.11.11. Gelişim faaliyeti İstanbul'da ise;** çalışanın gelişim faaliyetinin yapılacağı merkeze ulaşım için yapacağı masraflar ve yemek harcamaları kendisine aittir. Gelişim faaliyetinin çalışma günlerine denk gelmesi ve Rumelifeneri Kampüsü'nde gerçekleştirilmesi durumunda çalışan, personel servislerini kullanır, aynı kampüslerde çalışma günleri dışında gerçekleştirilen gelişim faaliyetlerinde ulaşım bedeli çalışan tarafından karşılanır. Koç Üniversitesi'nin Hemşirelik Yüksekokulu (Nişantaşı), ANAMED (Beyoğlu) veya İstinye Kampüsü'nde veya kurum dışında yapılan ve çalışma günü veya tatil günlerinde yapılan gelişim faaliyetlerine katılmak için çalışanın yapacağı ulaşım masrafları da kendisine aittir. Haftanın belirli günlerinde akşam saatlerinde düzenli şekilde gerçekleştirilen yabancı dil kursları için ders bitiş saatlerine göre hareket eden ve belirli bir güzergâh planlamasına göre katılımcıları taşıyan personel servisi organize edilmesi halinde servis masrafları Koç Üniversitesi tarafından karşılanır. Çalışanların bu servisleri kullanarak gitmek istedikleri yere en yakın noktada



indikten sonra yapacakları ulaşım masrafları kendilerine aittir. Rumelifeneri Kampüsü'nde gerçekleştirilen, yarım günden uzun süren ve öğle tatili verilmesi gereken gelişim faaliyetlerinde çalışan öğle yemeğini kendisi karşılar. Öğle yemeğini çalışanın kendisinin temin edemeyeceği eğitim merkezlerinde ve tesislerde yapılan organizasyonlarda, Koç Üniversitesi masrafları karşılar ve çalışanların öğle yemeği için gerekli düzenlemenin yapılması İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından sağlanır. Gelişim faaliyetinin kapsamında yer alan tüm materyal alımları ve etkinlik katılımlarına (kitap, eğitim CD'si, basılı veya online materyal ve dokümanlar, gelişim faaliyeti kapsamında yapılacak tüm etkinlik, toplantı, müze, sergi vb. organizasyonlara ödenecek giriş bedelleri) ilişkin harcamalar faturası ile bildirilmek koşulu ile ödenir.

- 6.11.12.** Eğitim ve varsa eğitim destek bedelinin çalışan tarafından ödenmesi durumunda harcamaların faturaları, çalışanın görev yaptığı birimin SAP girişlerini yapmaktan sorumlu çalışan tarafından SAP'ye girilir, masrafların düşüleceği bütçe kalemi seçilirken eğitim bedeli için Eğitim, diğer harcamalar için Eğitim Destek bütçesi seçilir. Harcamaların ilk onayı Birim Yöneticisine, ikinci onayı ise İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne gelir. Toplam bedeli **3.000,00.-TL** üzerinde olan harcamalar için son onay Rektör tarafından verilir. Onayların ardından ödemenin gerçekleştirilebilmesi için evraklar Mali İşler Direktörlüğü'ne teslim edilir.

7. YÖNTEM

7.1. Gelişim Alanlarının Tespit Edilmesi

Bireysel gelişim planı oluşturmak için öncelikle gelişim alanlarının tespit edilmesi gerekir. Bu tespitin yapılabilmesi için İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından ilgili çalışanın mevcut seviyesi hakkında bilgi edinebilmek amacıyla bazı değerlendirme çalışmaları yapılır. Bu çalışmalar, yetkinliklerin seviyeleri hakkında bilgi verecek nitelikte olan mülakat, sınav, analiz, envanter uygulaması ve değerlendirme merkezi uygulaması gibi çalışmalardan oluşur. Yapılacak olan gelişim alanı belirleme çalışmaları kapsamında kullanılacak verilerin önemli bir bölümü, Koç Akademi üzerinde çalışanların kendi gelişim profili ekranlarında yer alan bilgilerden edinilir. İdari çalışanlar Koç Akademi üzerindeki gelişim profillerini oluştururken kısa, orta ve uzun vadeli kariyer hedeflerini, bireysel olarak güçlü yönleri, gelişim alanları ve kariyerleri açısından fırsat ve tehdit gördükleri konuları SWOT Analizi bölümünde belirtirler. Aynı zamanda sistem üzerinde uygulayacakları Öğrenme Tarzı Anketi ile öğrenme tercihleri ve iletişim tercihleri konusunda da bilgi edinirler. Kişinin bağlı olduğu Birim Yöneticisi'nin görüşleri ve performans değerlendirme sonuçları da gelişim alanlarının tespit edilmesi açısından önem taşır. Gelişim alanlarının tespit edilmesi için alınan tüm bilgiler analiz edilir, çalışan ve bağlı olduğu yöneticisi ile görüşülür. Çalışanın da görüşü alındıktan sonra gelişim alanları netleştirilir. Çalışanın gelişim alanlarının mevcut durumu ile görev yaptığı pozisyon kapsamında olması gereken seviyesi arasındaki farkın kapatılabilmesi için gelişim faaliyetleri uygulanır.

7.2. Gelişim Faaliyetlerinin Planlanması

Gelişim faaliyetleri, yetişkin gelişiminde etkili olduğu düşünülen 70-20-10 gelişim modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Çalışanların gelişim alanları doğrultusunda ihtiyaç duydukları gelişim faaliyetlerinin %70'i görevlerini yerine getirirken gelişim sağlayacakları faaliyetlere dayanır. Yeni deneyimler edinecekleri ve daha önceki deneyimleri arasında bulunmayan konularda sorumluluk almalarını sağlayacak çalışmalarda görev almak gelişimlerinin %70'ini, iş deneyimi sırasında gerçekleştirecekleri ilişki yönetimi ve iletişim aktiviteleri %20'sini, gelişim alanlarına uygun olarak belirlenecek eğitim programlarına katılmak da gelişimlerinin %10'unu oluşturur. Bu prosedürde gelişimi sağlayan faaliyetlere ilişkin uygulama esaslarının Koç Üniversitesi'nde nasıl yürütüleceğinin prensipleri belirlenmiş ve aşağıdaki başlıklarda uygulama yöntemi açıklanmıştır.



7.2.1. Gelişim Faaliyetleri

Koç Üniversitesi'nin idari çalışanlarına yönelik olarak düzenlenen ve her yıl belirlenen bütçe doğrultusunda planlanan gelişim faaliyetleridir. Eğitim çalışmaları, tüm idari çalışanların katılımına açık şekilde düzenlenebilecek sınıf içi eğitimler olabileceği gibi belirli bir kişi veya grubun gelişim alanlarına yönelik olarak geliştirilebilecek sınıf eğitimi, outdoor uygulama, simülasyon çalışmaları veya seminer / konferans katılımı gibi gelişim faaliyetleri olabilir. Bir idari çalışanın gelişim alanları ile ilgili olarak tek bir gelişim faaliyeti yeterli olabileceği gibi birden fazla faaliyetin belirli bir takvim doğrultusunda uygulanması gerekli olabilir. Tüm bu detaylar gelişim alanının kapsamına, üniversitenin gelişim çalışmalarına ayıracağı bütçeye, çalışanın görev yaptığı birimin ve pozisyonun kritiklik seviyesine bağlı olarak İnsan Kaynakları Direktörlüğü, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi ve çalışanın kendisi ile yapılacak görüşmelerle belirlenir.

a. Gelişim Programları (Eğitim Kataloğu)

Koç Üniversitesi akademik takvimi ile paralel şekilde yayınlanan tüm idari çalışanların başvuru yapabilecekleri, üniversitenin idari çalışanlarının ortak gelişim alanlarına yönelik olarak İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından geliştirilen ve Eğitim Kataloğu da denilen programlardır. Gelişim programlarında yer alan gelişim faaliyetleri birbirleri ile bağlantılı faaliyetler olabileceği gibi, farklı gelişim alanlarının geliştirilmesini amaçlayan gelişim faaliyetleri de olabilir. Gelişim programlarında yer alan faaliyetler, ihtiyacın niteliği dikkate alınarak iç eğitim veya dış eğitim olarak tasarlanabilirler. Gelişim programları, kapsamında yer alan faaliyetler, sınıf eğitimi olarak planlanırlar, tüm idari birimlerin ortak gelişim alanlarına odaklanırlar ve mümkün olduğu kadar çok sayıda çalışanın ihtiyaçlarına hitap edebilecek şekilde geliştirilirler.

Gelişim programlarının duyurulmasının ardından çalışan, Koç Akademi üzerinden katılmak istediği gelişim faaliyetlerine başvuru yapar. Çalışan, yıl boyunca katılacağı eğitimlerin ve tüm gelişim faaliyetlerinin detaylarını Koç Akademi üzerinden görüntüleyebilir ve takip edebilir.

b. Yabancı Dil Eğitimleri

İdari kadroda görev yapan ve ana dili İngilizce olmayan çalışanlara yönelik olarak İngilizce; akademik ve idari kadroda görev yapan ve ana dili Türkçe olmayan çalışanlara yönelik olarak da Türkçe eğitimleri düzenlenmektedir. Koç Üniversitesi'nin İngilizce eğitim veren bir üniversite olması, yabancı uyruklu öğrencileri de bulunan bir eğitim kurumu olması ve kadrosunda yabancı uyruklu akademik ve idari çalışanlar istihdam eden yapısı sebebiyle çift dilli bir yapı olduğu kabul edilmektedir. Görevi kapsamında ihtiyaç duyan tüm çalışanların Türkçe ve İngilizce dillerini görevlerinin gerektirdiği seviyede bilmeleri beklenmektedir. İngilizce ve Türkçe eğitimlerine ilişkin uygulama esasları **İngilizce Eğitim Uygulama Prosedürü** ve **Türkçe Eğitim Uygulama Prosedürü**'nde belirtilmiştir.

c. Zorunlu Eğitimler

Koç Üniversitesi'nin idari kadrosunda görev yapan ve görevi kapsamında belirli alanlarda eğitimler alması zorunlu olan kişilere yönelik düzenlenen eğitimlerdir. 5188 sayılı yasa kapsamında görev yapmakta olan Güvenlik Görevlileri'nin almaları zorunlu olan eğitimler, 5627 sayılı yasa kapsamında Enerji Yöneticisi bulundurma zorunluluğu sebebiyle alınan eğitimler, 6331 sayılı yasa gereği İş sağlığı ve güvenliği konusunda alınması gereken eğitimler ve sertifikalı ilk yardımcı veya Cankurtaran vb. bulundurma zorunluluğu gibi zorunlu haller sebebiyle alınan tüm eğitimler zorunlu eğitimler başlığı altında değerlendirilir.



Zorunlu eğitim almayı gerektiren görevler için ilgili Birim Yöneticileri ile yapılan görüşmelerle eğitim ihtiyaçları belirlenir. Koç Üniversitesi'nin faaliyetlerini kesintisiz şekilde devam ettirebilmesi için ihtiyaç duyacağı her türlü zorunlu eğitim ve sertifikanın zamanında alınması için gerekli bütçe planlamaları İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından yapılır.

Çalışanlar için bir zorunlu eğitim planlanmış ve ilgili gelişim faaliyeti için kayıt yapılmışsa eğitime katılım zorunludur ve mücbir sebepler dışındaki herhangi bir gerekçe ile çalışanın eğitime katılmaması söz konusu değildir. Zorunlu eğitimler planlandıkları yıl içerisinde tamamlanır.

d. E-Eğitim

Çalışanlar, Koç Akademi üzerinde yer alan e-eğitim programlarına bireysel gelişim planları, bütçenin uygunluğu ve bağlı oldukları yöneticilerinin onayı doğrultusunda katılabilirler. Aynı zamanda çalışanların bireysel veya ortak gelişim alanları dikkate alınarak belirli bir kişi veya gruba yönelik olarak da e-eğitimler geliştirilebilir. Koç Akademi üzerinde yer almamak ile birlikte Koç Üniversitesi kendi iç kaynaklarını kullanarak e-eğitimler geliştirebilir ve çalışanlarına sunabilir.

e. Oryantasyon Programı

İşe yeni başlayan idari çalışanların, kurum kültürü, politikaları ve kuralları, genel işleyiş ve günlük operasyon süreçleri, organizasyon yapısı ve günlük yaşam olanakları konusunda bilgilendirildikleri, ortak kullanılan sistemler ve alanlara ilişkin kullanıcı eğitimleri aldıkları ve kurumsal adaptasyonlarını belirli bir süre içerisinde aksatmadan tamamlamalarını amaçlayan gelişim faaliyetidir. Yayınlanacak olan **Oryantasyon Prosedüründe** tüm detayları ile tanımlanacaktır.

f. Genel Katılıma Açık Eğitimler

Çalışanlar, bireysel gelişim alanlarına yönelik olan ve temel yetkinliklerden daha çok teknik ve / veya fonksiyonel yetkinliklerine odaklanan kuruma özel gelişim faaliyeti tasarlanamayacak konu başlıklarında dış eğitim firmaları tarafından verilen eğitimlere katılabilirler. Katılımları bütçenin uygunluğu, bağlı olduğu yöneticinin onayı ve bireysel gelişim planında bu alanda bir gelişim faaliyetine katılımın tanımlanmasına bağlıdır.

Çalışan, katılacağı genel katılıma açık eğitimlerle ilgili kaydını gelişim planına Koç Akademi üzerinden kaydeder.

g. Konferans / Seminer Katılımları

Çalışanların üstlendikleri görevleri ile ilgili olan alanlardaki gelişmeleri ve yeni uygulamaları takip edebilmeleri amacıyla, dış tedarikçiler ve eğitim kurumları tarafından düzenlenen uluslararası ve/veya ulusal konferans, kongre, seminer, panel vb. faaliyetlere katılımları mümkündür. Söz konusu faaliyetlere katılımın sağlanabilmesi için ilgili yılın bütçesinde ihtiyaç duyulan kaynağın ayrılması ve bağlı olduğu yönetici tarafından katılımının onaylanması gerekmektedir.

h. İç Eğitimler

Koç Üniversitesi'nin iş süreçlerinin ilgili çalışanlar tarafından bilinmesini ve etkin şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla geliştirilen iç eğitimlerdir. Konuları itibarıyla birden fazla birim veya çalışanın ortak gelişim alanı olan bu iç eğitimler, konunun uzmanı çalışanlar tarafından İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün koordinasyonunda geliştirilerek verilirler. Çalışan, kurumun iş süreçleri ile ilgili olarak bir konuda eğitim talep ederse, bu talebini İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne iletir. İnsan Kaynakları Direktörlüğü, talep edilen konunun sorumlusu olan birim/kişi ile ihtiyaç duyulan eğitimin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar. İç eğitimleri verecek olan çalışanların Eğiticinin Eğitim programına alınmaları sağlanır.



i. Personel Değişim Programları / Staff Exchange

Uluslararası Programlar Ofisi'nin koordinasyonu ile idari çalışanlar yıllık belirlenen kontenjanlar doğrultusunda Avrupa'da yer alan bir yükseköğrenim kurumuna veya bir işletmeye değişim programı kapsamında gidebilirler. Bu ziyaretlerin çalışanın sorumlu olduğu görevi geliştirmeye yönelik olması gerekir. Bu programlara katılım, çalışanların işlerini aksatmaması koşulu ile maksimum 6 hafta minimum 1 hafta süreli olabilir. Personel Değişim Programlarına katılım şartları ve kurallarına ilişkin düzenlemeler her yıl Erasmus Hareketlilik Faaliyeti Uygulama El Kitabı ile duyurulmaktadır. Çalışanların personel değişim programlarına katılımı, İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından Uluslararası Programlar Ofisi ile birlikte planlanır ve Rektör onayı ile gerçekleştirilir.

7.2.2. Bireysel Gelişim Aktiviteleri

Çalışanların bireysel iş planını kendisinin oluşturarak belirleyebileceği ve farklı kaynaklardan faydalanarak gelişim sağlayabileceği, özellikle işi ile ilgili olarak dış dünyada ortaya çıkan gelişmeleri takip edebileceği ve bilgi edinebileceği çalışmalardır. Bu çalışmalar kapsamında idari çalışanlar Suna Kıraç Kütüphanesi'nin imkânlarından da faydalanarak kendi alanları ile ilgili kitap, elektronik kaynak, makale ve süreli yayın takibi yapabilirler. Koç Üniversitesi'nin her idari çalışanı, işe giriş tarihinden itibaren Suna Kıraç Kütüphanesi'ne üye olma hakkı kazanır ve Kütüphanenin sunduğu tüm olanaklardan faydalanma hakkına sahiptir. Çalışanlar, Suna Kıraç Kütüphanesi'nin genel katılıma açık olarak düzenlediği kullanıcı eğitimlerine katılabilirler, etkin kullanım için ihtiyaç duyabilecekleri bilgileri edinebilirler. Detaylı bilgi almak için <http://library.ku.edu.tr/> adresini ziyaret edebilirsiniz.

Koç Akademi'de çalışanların bireysel gelişim aktivitelerinde kullanabilecekleri OPAL ve ROTALINE adında 2 kaynak mevcuttur. OPAL, çalışanların gelişim alanları bazında anında yönlendirme alabilecekleri, işte karşılaştıkları zor durumların üstesinden gelebilmek için uygun kaynak ve araçlara erişebilecekleri, yetkinliklerini geliştirebilecekleri, dili **İngilizce** olan bir sistemdir. Yıllık OPAL kullanım oranlarının etkinlik açısından ölçümlenebilmesi için her idari çalışanın yıllık 5 (beş) adet OPAL kaynağını kullanma kotası vardır, söz konusu kota İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından belirlenmekte ve gerektiğinde artırılabilir. ROTALINE'da bulunan dergilerin en son sayıları aylık olarak ROTALINE arşivine eklenmektedir. Çalışanlar dergilerin tüm geçmiş ve güncel sayılarına her an ulaşabilir. Rota dergilerinin dili **Türkçedir**.

7.2.3. Proje Çalışmaları

70/20/10 öğrenme modelinin %70'lik kısmı olan deneyim edinerek öğrenme alanını yüksek oranda destekleyen bir gelişim faaliyeti olarak kabul edilir. Çalışanın ihtiyaç duyduğu alanlarda yetkinlik gelişimini sağlayabilmek amacıyla çeşitli projelerde görevlendirilmesidir. Çalışan, görev yaptığı alanla ilişkili olan veya farklı alanlarda yapılan projelerde bir proje çalışanı olarak görevlendirilir. Kendisine verilecek görevleri yerine getirmesi beklenirken aynı zamanda bu görevlerin çalışanın gelişim sağlaması beklenen yetkinliklere de odaklanması amaçlanır. Çalışanın proje çalışmalarına katılarak gelişim sağlayabilmesi için öncelikle Koç Üniversitesinde ilgili gelişim alanları ile uyumlu bir proje çalışması yapılması gerekir.

7.2.4. Yönetici Gelişim Programları

Koç Üniversitesi'nin idari kadrosunda yönetici kademelerinde görev yapan veya bu görevlere aday olan çalışanları yönetim teknikleri konusunda bilgilendirmek, gelişen yöneticilik yaklaşımları hakkında bilgi edinmelerini sağlamak, yönetsel yetkinliklerini geliştirmeye yardımcı olmak amacıyla düzenlenen programlardır. Bu programlar, Koç Akademi bünyesinde bulunan farklı deneyim ve seviyelerdeki yöneticilerin yetkinlik seviyelerine göre yapılandırılmış bir dizi gelişim faaliyetlerinden oluşur. Koç

Üniversitesi'nin stratejileri ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nün yaptığı planlamalar doğrultusunda katılımcılar belirlenir ve bu programlara dâhil edilirler.

7.3. Gelişim Faaliyetinin Değerlendirilmesi ve Raporlanması

Gelişim faaliyetlerinin çalışana sağlayacağı katkının yanı sıra içerik açısından ve etkinlik yönetimi açısından da değerlendirilmesi sağlanır. Düzenlenen gelişim faaliyetlerinde tedarikçi bir firma ile çalışılmışsa; bu firmanın verdiği hizmetin ne kadar iyi olduğunun ve yapılan yatırımın karşılığında katılımcıların aldıkları hizmetten memnun olup olmadıklarının ölçülmesi amacını taşır. Değerlendirme, gelişim faaliyetinin tamamlanmasının ardından Koç Akademi üzerinden çalışanın gelişim faaliyeti ile eşleştirilmiş bir biçimde gönderilir ve sistem üzerinden memnuniyet değerlendirmesi yapması, yorumlarını paylaşması istenir. 5 (beş) puan üzerinden yapılan değerlendirmenin sonuçları ilgili tedarikçi ve eğitimcilerle de paylaşılır. Eğitim kalitesi İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından sürekli izlenir.

7.4. Gelişimin Ölçülmesi

Bir gelişim faaliyetinin kuruma katkısının ölçülmesinde yaygın olarak başvurulan yöntemlerden olan Return on Investment – ROI ölçüm metriği, gelişim çalışmalarında uygulanan ve Jack Philips tarafından geliştirilmiş olan 5 aşamalı bir araçtır. Bu ölçüm metriğinin aşamaları Tepki, Öğrenme, Davranış, Sonuç ve ROI olarak sıralanmıştır.

Koç Üniversitesi idari çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin yatırım geri dönüşlerinin ölçülmesi yapılmaktadır. ROI'de yer alan ilk 4 aşama kullanılarak gelişimin ölçülmesi prensip olarak benimsenmiştir. Buna göre;

Birinci aşama, çalışanların yerine getirdikleri gelişim faaliyetinden memnuniyetlerini ölçer. Bu ölçüm 7.3. maddesinde bahsedilen değerlendirmedir. İkinci aşama, çalışanların yerine getirdikleri gelişim faaliyetlerinin sonuçlarını test, uygulama, sınav, grup çalışması vb. yöntemler kullanarak ölçer. Üçüncü aşama, çalışanların yerine getirdikleri gelişim faaliyetinin katkılarının işbaşında gözlemlenerek ve anket, mülakat gibi ek yöntemler kullanarak ölçülmesidir. Dördüncü aşama, çalışanların yerine getirdikleri gelişim faaliyetlerinin sonuçlarının iş sonuçlarına yansımaları ile ölçülür. Bu modelin beşinci aşaması ROI'dir. Bu aşamanın uygulanarak gelişimin ölçümlenebilmesi için yapılan yatırım maliyetinin ve gelişim faaliyetine katılan çalışan sayısının diğer gelişim faaliyetlerine kıyasla çok daha yüksek olması beklenmektedir. ROI, bir kurumda gerçekleştirilen gelişim faaliyetlerinin somut gelişim alanlarına odaklanmış olması, düzenlenen gelişim faaliyetinin tasarımı ve uygulaması için uzun bir zaman ayrılması ve söz konusu somut gelişim alanında kurumun stratejileri ile uyumlu şekilde kitlesel bir gelişimin hedeflenmesi halinde ölçülmesi hedeflenen aşamadır. Koç Üniversitesi'nin idari çalışan kadrosunun sayısal büyüklüğü dikkate alındığında veya gelişim alanlarına bakıldığında gerçekleştirilen gelişim faaliyetlerinin daha çok kişisel gelişim alanlarına ve bireysel yetkinliklere odaklandığı görülmektedir. Bu sebeple gelişimin ölçülmesinde dördüncü aşamaya kadar ilerlenmektedir.

8. KAYITLAR

- 8.1. Türkçe Eğitim Uygulama Prosedürü
- 8.2. İngilizce Eğitim Uygulama Prosedürü
- 8.3. Erasmus Hareketlilik Faaliyeti Uygulama El Kitabı
- 8.4. Oryantasyon Prosedürü

 KOÇ ÜNİVERSİTESİ	İDARİ KADRO EĞİTİM VE GELİŞİM PROSEDÜRÜ P17-İK-010	Tarih : 01.02.2014 Rev. No : 0 Sorumlu Birim : İK Sayfa : 12 / 12
---	--	--

9. GÖZDEN GEÇİRME

Bu yönergeyi gözden geçirme ve güncelleştirme sorumluluğu İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne aittir. Gözden geçirme ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli olarak yapılır.

10. DEĞİŞİKLİK/ DAĞITIM/ ONAY TABLOSU

Değişen sayfa	Tarih	Değişiklik	Değişikliği yapan
	01.10.2013	Yeni Yayın	İnsan Kaynakları Direktörlüğü

Dağıtım (İlgili Bölümler)
Tüm İdari Personel

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