

# EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ RAPORU

PERSONEL DAİRESİ BAŞKANLIĞI  
HİZMET İÇİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

2018

## PERSONEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU

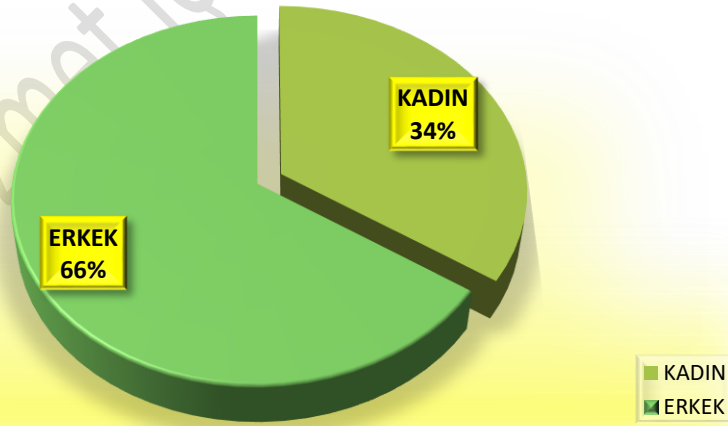
Sakarya Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanan 'Personel Eğitim İhtiyaç Analiz Formu'na ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar aşağıda yer almaktadır. Bu form idari hizmetin ve personel kalitesinin artırılması amacıyla gerçekleştirilmesi planlanan yıllık eğitim programına kaynak oluşturmaktadır.

2017 yılı Kasım ayı itibari ile Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü'ne Bağlı Bölümlerde, Genel Sekreterliğe Bağlı Birimlerde, Daire Başkanlıklarında, Koordinatörlüklerde, Enstitülerde, Fakültelerde, Yüksekokullarda, Meslek Yüksekokullarında, Araştırma Merkezlerinde ve Genel Sekreterlikte olmak üzere toplam 740 idari personel hizmet vermektedir.

EBYS üzerinden idari personele iletilmesi için tüm birimlere 'Eğitim İhtiyaç Analiz Formu'nun dağıtımını yapılmış, birimlerden toplam 432 dolu form geri dönüşü sağlanmıştır. İdari personelden gelen formların 8'i analize dâhil edilemeyecek şekilde doldurulduğu için toplam 424 formla analiz tamamlanmıştır.

Formlara ait veriler SPSS Veri Analizi Programına girilerek *Kişi Sayıları* ve *Yüzdelerinin* analizi yapılmıştır. Formu dolduran toplam 424 personelin (278) %66'si erkeklerden, (146) %34'ü ise kadınlardan oluşmaktadır.

### CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM GRAFİĞİ



## BİRİMLERE GÖRE DAĞILIM TABLOSU

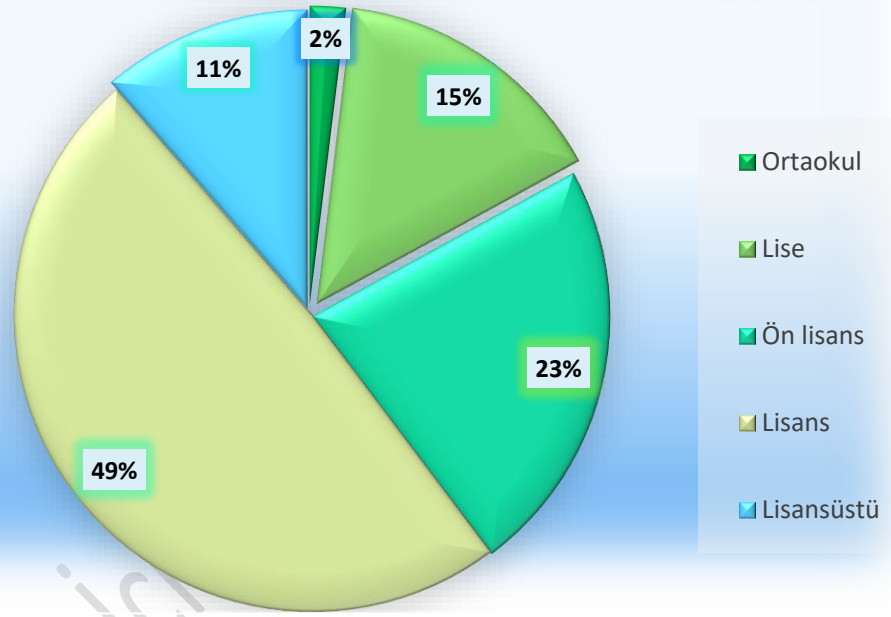
	KİŞİ SAYISI
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	20
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	18
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	12
Personel Dairesi Başkanlığı	19
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	34
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	24
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	34
Genel Sekreterlik	2
Genel Sekreterliğe Bağlı Diğer Birimler	18
Koordinatörlükler	13
Rektörlüğe Bağlı Bölümler	9
Enstitüler	19
Fakülteler	130
Yüksekokullar	3
Meslek Yüksekokulları	64
Araştırma Merkezleri (UZEM, SAÜSEM)	5
<b>TOPLAM</b>	<b>424</b>

Katılımcıların birimlere göre dağılım tablosunda daire başkanlığı personelinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Eğitim birimlerindeki benzer iş tanımı ve akışı göz önünde bulundurulduğunda daire başkanlıklarının iç çeşitliliği eğitim ihtiyaç analizine dolayısıyla eğitim programlarına da farklı veriler sunmaktadır.

## EĞİTİM DURUMU

Verilerin eğitim durumuna göre dağılımında 207 personel ile lisans mezunlarının ağırlıkta olduğu, bu oranı 96 personel ile ön lisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Dağılım 64 personel lise, 48 personel lisansüstü ve 8 ortaokul mezunu personel ile tamamlanmaktadır.

EĞİTİM DURUMU GRAFİĞİ

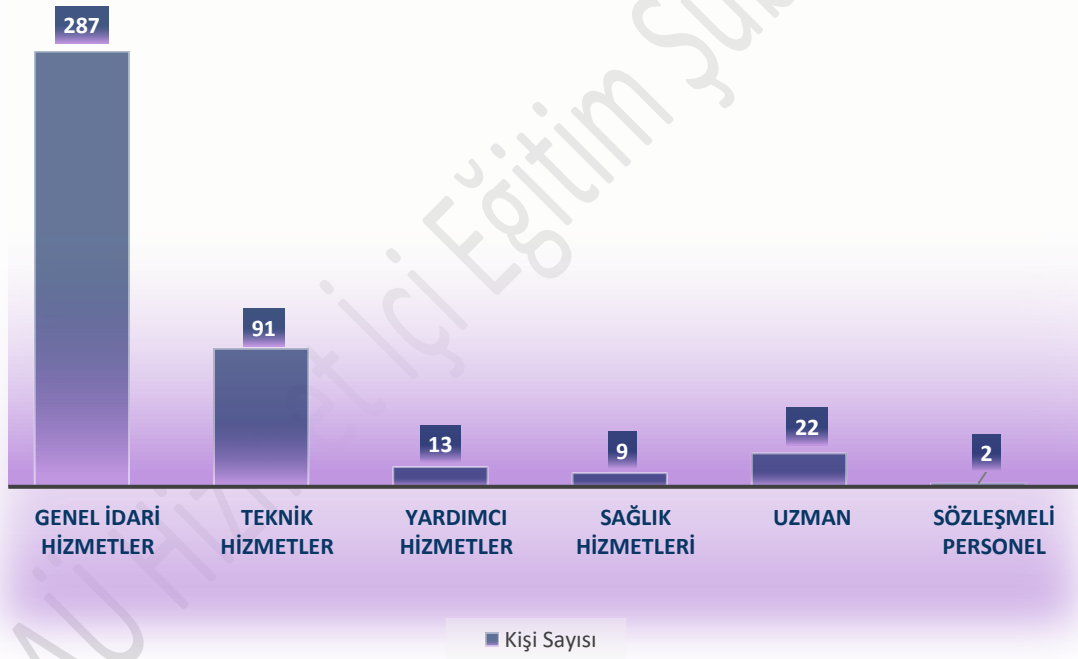


## HİZMET SINIFLARI

Devlet Personel Dairesi Başkanlığı görevler, yetkiler, sorumluluklar ve hizmetlerin gerektirdiği nitelikleri açıkça ortaya koyan bir sınıflandırma değil, genel hizmet sınıflandırması yapmaktadır.

Sınıflandırma sınırlılığını genişletebilmek adına Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü olarak iş tanımları, görev ve sorumlulukları, birbirine yakın olan unvanları aynı sınıfa dâhil ederek veri girişi yapılmıştır. Böylelikle, planlanan eğitim için oluşturulacak katılımcı listeleri unvana göre analiz edilme imkânını da verecektir.

HİZMET SINIFLARINA GÖRE DAĞILIM GRAFİĞİ

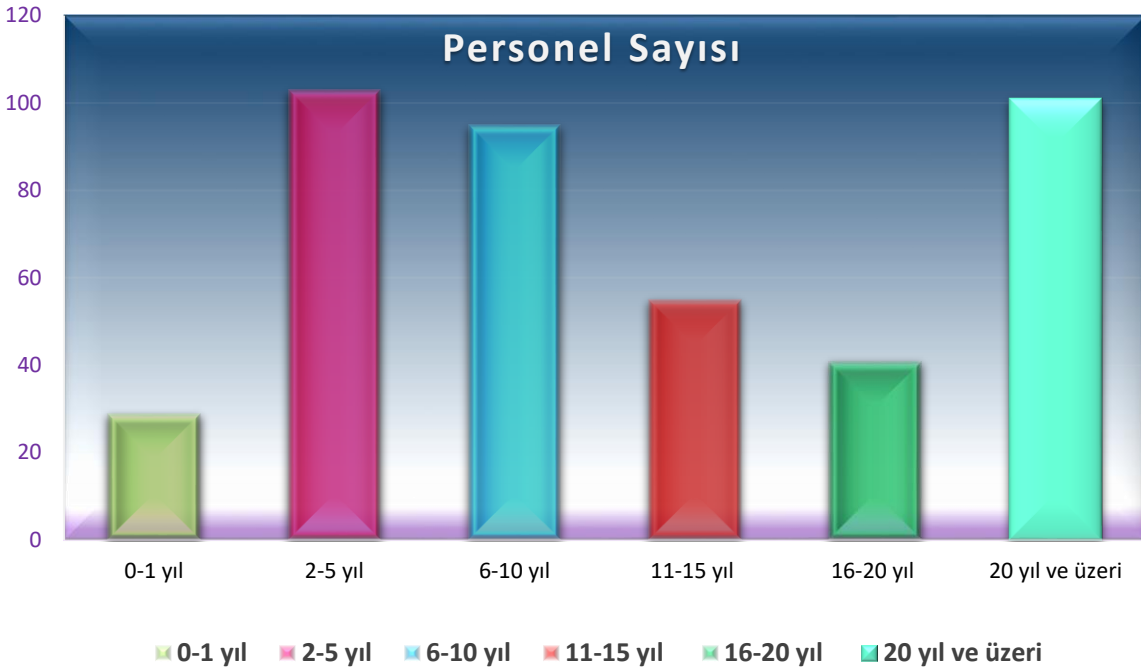


## SAKARYA ÜNİVERSİTESİ HİZMET SÜRESİ

Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan idari personele yönelik işe uyum (oryantasyon) eğitimi ile başlayan hizmet içi eğitim süreci hizmet süresi içerisinde ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda devam etmektedir. Kuruma yeni başlayan idari personele oryantasyon, temel- hazırlayıcı ve staj eğitimleri, kurum kültürü ve aidiyeti, kalite yönetim sistemi, elektronik belge yönetim sistemi ve insan kaynakları eğitimleri verilmektedir.

Birim ve iş tanımlarına yönelik mesleki eğitimlerle devam eden süreç hizmet süresine bakılmaksızın kişisel gelişim eğitimleri ile desteklenmektedir. Kıdemle beraber artan tecrübeyi, değişen koşullar ile uyumlu hale getirebilmek için idari personele yönelik kurumsal gelişim eğitimleri planlanmaktadır. Bu noktada idari personelimiz ve yöneticilerimizden sağlayabileceğimiz her veri eğitim planlama ve uygulamada önem arz etmektedir.

### HİZMET SÜRESİ GRAFIĞI



Eğitim ihtiyaç analizine katılan personelin hizmet süresi grafiğine bakıldığında;

#### İdari Personelin

% 24'si	→	2-5 yıl	% 10'i	→	16- 20 yıl
%22'ü	→	6-10 yıl	% 13'u	→	11-15 yıl
%24'si	→	20 yıl üzeri	% 7'sinin	→	0-1 yıl

Aralığında hizmeti bulunmaktadır.

Eğitim İhtiyaç Analizi Formundaki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanmasına ilişkin sorulara ait bulgular sırasıyla aşağıda yer almaktadır. (Soru 1.2.3.4.) Katılımcılar her soruda birden fazla seçenek işaretleme hakkına sahip olduğundan toplam KİŞİ SAYISI eğitim ihtiyaç analizindeki toplam katılımcı sayısından (424 katılımcı ) fazla olabilmektedir.

## Soru 1:

**Katıldığınız eğitimleri tercih etme nedeniniz hangisi ya da hangileridir?**

	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
<i>Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum</i>	<b>350</b>	<b>74,3</b>
<i>Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum</i>	81	17,2
<i>İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum</i>	9	1,9
<i>Üstlerim zorladığı için katılıyorum</i>	4	0,9
<i>Diğer ( _____ )</i>	27	5,7

Birinci soruda katılımcıların büyük çoğunluğu hizmet içi eğitimleri '*Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum*' u tercih nedeni olarak belirtmiş, katılımcıların %17,2 'si ise '*Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum*' seçeneğini tercih etmiştir.

Açık uçlu verilen ***Diğer*** seçeneği için ise bazı katılımcılar;

- ✚ **Günlük yaşamda gerekli olduğu için**
- ✚ **Kişisel gelişim için**
- ✚ **İşime katkı sağladığı için ifadelerini kullanmıştır.**

## Soru 2:

İhtiyaç duyulan eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili bir öğrenme olur?

	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
Birkaç uzman katılımı ile	170	35.8
Birkaç dersten oluşan seminerler ile	80	16.8
Tek uzman katılımıyla düzenlenen seminerler ile	43	9.1
<i>Katılımcının rol alacağı eğitim seminerleri ile</i>	<b>182</b>	<b>38.3</b>

Etkili öğrenmenin sorulduğu ikinci soruda katılımcıların '*Katılımcının rol alacağı eğitim seminerleri ile*' '*Birkaç uzman katılımı ile*' tercihleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Dağılım eğitimin interaktif ve çoğulcu öğrenme ile daha etkili olduğu günümüz eğitim çalışmaları ile uyum göstermektedir.



### Soru 3:

İhtiyaç duyduğunuz eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir?

	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
<i>Kurum içi eğitim salonlarında</i>	289	58,9
İl dâhili kurum dışı mekânlarda (otel, konferans salonları vb.)	68	13,8
İl dışı farklı mekânlarda (otel, konferans salonları vb.)	104	21,2
Diğer ( _____ )	30	6,1

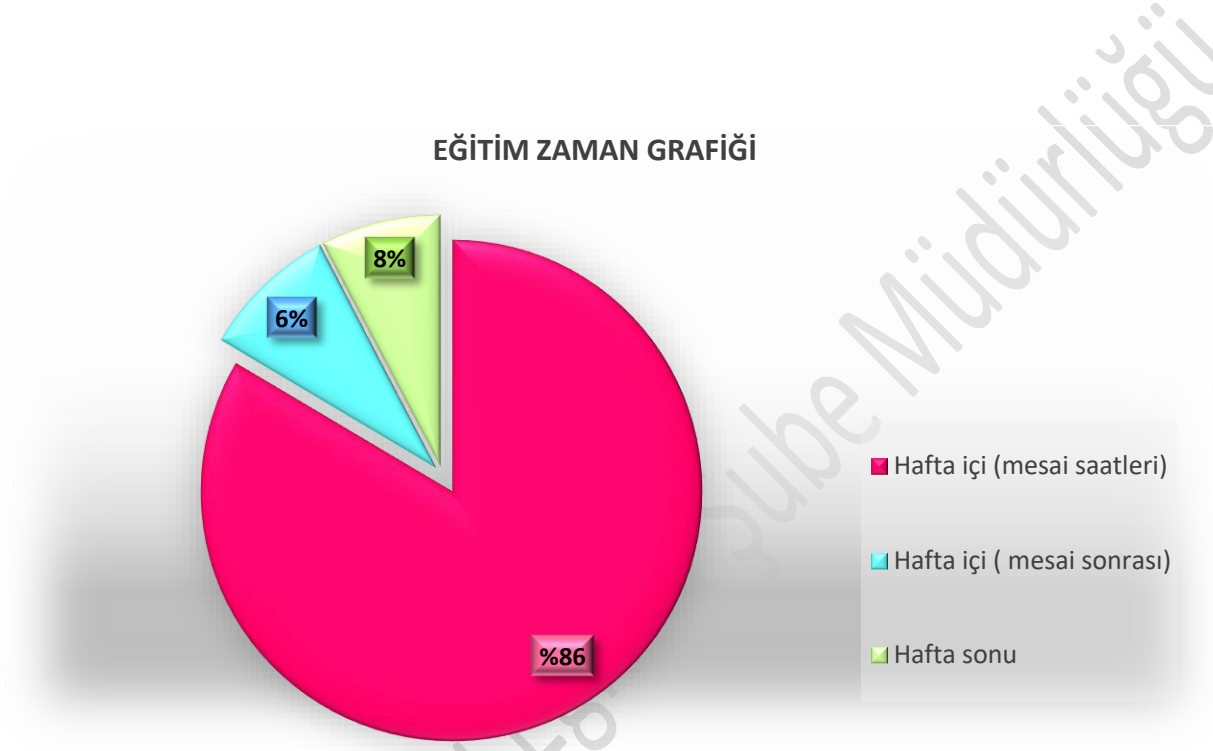
Eğitim mekânının sorulduğu üçüncü soruda katılımcıların %58,9'nun '*Kurum içi eğitim salonlarında*' düzenlenmesini uygun bulduğu görülmektedir. Çalışma ve eğitim yeri yakınlığı tercihi zamandan tasarruf, kurum içi yeterli görülen eğitim mekân koşulları gibi farklı analizlere imkân vermektedir. Katılımcılar eğitim faaliyetinin düzenlenmesinde % 21,2 oranla '*İl dışı farklı mekânlarda (otel, konferans salonları vb.)*' seçeneğini tercih etmiştir. Motivasyonu güçlendiren, katılımcılara farklı bir perspektif sunan il dışı kurum dışı eğitimlerin etkililiği rapor sonuçlarına da yansımaktadır.

Açık uçlu verilen *Diğer* seçeneği için ise bazı katılımcıların cevapları şu şekildedir:

- Her birimin yer aldığı binada
- Eğitimin içeriğine ve türüne uygun yerlerde
- Fark etmez
- Uzaktan eğitim şeklinde
- Uygulama yapılabilecek yerlerde

## Soru 4:

Düzenlenecek eğitim programlarına katılabilmemiz için en uygun zaman aralığı hangisidir?



Eğitim için en uygun zaman aralığının üç dilimli tercihle sorulduğu dördüncü soruda eğitim ihtiyaç analizine katılanların tamamına yakını (370 kişi) mesai saatlerinde düzenlenen eğitim programlarının en uygun zaman aralığı olarak görmektedir. İki dilimi tercih edenlerin oranı birbirine yakındır. Hafta içi mesai sonrası (39 katılımcı) ve hafta sonu (34 katılımcı) tarafından tercih edilmiştir.

Katılımcı kanaatlerini değerlendirmeye yönelik hazırlanan beşinci soruyu toplam 300 kişi yanıtlamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu hizmet içi eğitimlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağladıklarını düşünürken, bazı katılımcılar katkı sağlamadığını düşünmektedir.

Bunun yanında kimi katılımcılar ise mesleki eğitimlerin yetersiz, kişisel gelişim eğitimlerinin faydalı olduğu görüşündedir.

Üç ana kategoride sınıflandırılan katılımcı görüşlerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

## Soru 5:

**Daha önce katılmış olduğunuz eğitim programlarının, mesleki ve kişisel gelişiminize neler kattığını düşünüyorsunuz?**

### “Katkı Sağladığını Düşünüyorum”



“Yeni bir şeyler öğrenmek beni mutlu ediyor. İşimle ilgili şeyler öğrenmek işimi **daha kusursuz yapmamı sağlıyor**. İşimle ilgili sorular sorulduğunda daha iyi ve çok açıklama yapabiliyorum.”

“Aldığım eğitimler sayesinde **birçok konuda farkındalığının geliştiğini düşünüyorum**. Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü’nün son iki yıldır kendini çok yenilediğini düşünüyorum.”

“Aldığımız eğitimler **bilinçlenmemizi, farkındalık yaratmamızı ve ileriye dönük düşünmemizi sağladı**.”

“Almış olduğum eğitimler **iş ve hayatımı kolaylaştırmış ve motivasyonumu arttırmıştır**.”

“Almış olduğumuz eğitim, kişisel ve bireysel farklılıklar oluşmuş. **İletişim, münasebetler ve iş aktiviteleri ve başarı sağlamış ve iş verimi artmıştır**.”

“**Analitik zekamı geliştirdi**. Mesleki bilgi düzeyim arttı. Sosyal ve çalışma ortamına alışmama yardımcı oldu.”

“Bilmediğim konuları öğrendiğimde **kendimi huzurlu hissediyorum**.”

“**Birçok yönden eğitici olduğumu düşünüyorum**.”

“Bu eğitimler yaptığım işinde **daha verimli olmasına, insanlara karşı daha faydalı olmama ve daha da yetenekli olmamı sağladı**.”

“Çalışma hayatında gerekli olan **bilgiyi, deneyimi daha verimli kullanmayı ve eksiklikleri gidererek aktif olmayı** pekiştirmiştir.”

“Çalıştığım birimde, yaptığım işte çok kolaylıklar sağladı. Kişisel bilgilerimin gelişmesinde çok fayda gördüm.”

“ İşlerle ilgili aldığım eğitimler neticesinde **bilgilerimizin güncellenmesine** yeni bilgiler ve tecrübeler edinmemizi sağladı.”

“Daha önce katıldığım eğitimlerde stres yönetimi, ilk yardım, motivasyon, EBYS gibi iş hayatında gerekli olan ya da **yanlış bildiğimiz bazı şeylerin düzeltilmesi açısından faydalı** olmuştur.”

“**Daha etkin ve özveriyle çalışmama etkili** olmuştur.”

“Daha önce katıldığım eğitim programları mesleki açıdan katkı sağladı. İş ortamında **profesyonel çalışma bakış açısını geliştirdiğini** düşünüyorum.”

“Daha önceden katılmış olduğum eğitimler, aktif iletişim gerektiren **şu anki ve önceki görevlerime, insanları daha iyi anlama, tanıma ve verdiğim hizmeti daha güncel ve verimli sunmama** katkı sağladığını düşünüyorum.”

“**Daha verimli çalışmama ve motivasyonumun artmasına** neden oldu.”

“Daha yeterli ve bilinçli bir şekilde iş yaşamını sürdürmek, gerek mesleki gerek özel yaşantımıza sağlamış olduğu katkılarla daha motive ve daha farkında yaşamamızı sağlıyor olması.”

“Değer yargılarına, yetkinliğine değer katacağını düşünüyorum.”

“Eğitim içeriklerinin güncel ve dolu olduğu eğitimler bende **farkındalık yaratıyor.**”

“Eğitim programlarının mesleki ve kişisel gelişimime faydalı olduğunu düşünüyorum.”

“Eğitimlerden sonra **meslekte özgüven ve beceri yetkilerimin arttığını** düşünüyorum. Bu da benim iş yerinde daha mutlu olmamı sağlıyor.”

“Eğitimlerin mesleğimi daha nitelikli, kapsamlı, aktif bir şekilde gerçekleştirip daha bilinçli ve farkında işler ortaya koyabilmemde büyük katkısı oldu.”

“Eksik olduğum konularda **bana yol gösterdiğini ve eksik bilgilerimi tamamladığını** düşünüyorum.”

“**Empati duygum gelişti.** Daha pozitif bir kişi olmamı sağladı.”

“Farkındalık oluşturuyor ve **bilgileri taze tutmaya yardımcı oluyor.**”

“**Görevimi daha bilinçli, daha fazla sorumluluk alarak yapmayı sağladığını** düşünüyorum.”



*“İkili ilişkilerde daha rahat problemlerimi çözmeye başladım. Mesleki konularda eksik olduğunu düşündüğüm konularda aldığım eğitimlerle artık **sorunlarımı daha rahat çözüyorum.**”*

*“İşin yapılması için gerekli olan **bilgi ve becerinin kazandırılmasında** yardımcı olması, işyerindeki davranışların olumlu yönde etkilemesi.”*

*“Katılımcı olduğumuz eğitimlerde öğrendiklerimin mesleki ve gündelik hayatımda uyguladığımda **hem yaptığım işteki performansımı hem sosyal hayatımı olumlu etkilediğini düşünüyorum.**”*

*“Mevcut bilgi ve tecrübelerimize, yeni ve güncel bilgiler katarak **kendimizi geliştirdiğimizi düşünüyorum.**”*

*“Sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen hızlı değişimin getirdikleriyle kısa sürede senkronize olmayı sağladı.”*

Yukarıdaki tabloda görüşlerine yer verilen bazı katılımcılar; **“bilgi ve tecrübenin artması, farkındalık sağlanması, işlerindeki verimlilik, kişisel ve kurumsal gelişime katkı, bilgilerin tazelenmesi, eksiklerin giderilmesi ve motivasyonunun artması** gibi ortak ifadelerle hizmet içi eğitimlerin her açıdan faydalı olduğunu belirtmektedir.

## “Katkı Sağladığını Düşünmüyorum”

“ Aldığım eğitimlerin pek faydasını görmedim.”

“ Çok bir şey kattığını düşünmüyorum”.

“ Faydalı olduğunu düşünmüyorum.”

“ Eğitim faaliyetlerinin kurum içinde (devamlı aynı mekanlarda) olması nedeniyle öneminin/ciddiyetinin azaldığını bu sebeple mesleki ve kişisel gelişimime katkı sağlamadığını düşünüyorum.”

“ Fazla bir şey kattığını düşünmüyorum. Daha etkili eğitim faaliyetleri olmalı.”

“Hiçbir şey kattığını düşünmüyorum. Zaman kısıtlı ve verimli bir program, plan çerçevesinde yapıldığını düşünmüyorum.”

“Katılmış olduğum programlar kendi mesleğimle ilgili olmadığı için çok etkili olmuyor.”



Yukarıdaki tabloda görüşlerine yer verilen bazı katılımcılar; **eğitim süresinin kısa olması, eğitim mekânlarında değişikliğe gidilmemesi** gibi ortak ifadelerle hizmet içi eğitimlerin mesleki ve kişisel gelişime katkı sağlamama nedenlerini belirtmiştir.

**Katılımcılar tarafından belirtilen ‘Eğitim süresinin kısa olması**, mesleki, kurumsal, teknik eğitimler diyebileceğimiz uygulamaya yönelik eğitimler için uygun sürenin tespitine yönelik bazı çalışmalar yapılmaktadır. (Hizmet içi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından Öz Değerlendirme Anket uygulamaları)

**Eğitim mekânlarında değişikliğe gidilmemesi**, Eğitimler için genellikle idari personelin yoğunlukta olduğu ve personelin zaman kaybını önleyecek merkez kampüsün içindeki eğitim mekânları tercih edilmektedir. (Eğitim ihtiyaç analizinde eğitim faaliyetinin nerede düzenlenmesi gerektiği ile ilgili soruya verilen yanıtlarla çelişkili bir durum arz etmektedir).

## “Bazı eğitimler katkı sağlıyor, bazıları sağlamıyor”

“Bir kısmı amacına ulaşip iş süreçlerimi olumlu etkilerken önemli bir bölümü ise slayttan öteye geçmeyen sunumlar dolayısıyla etkisiz kalmaktadır.”



“Daha önce katılmış olduğum eğitim programlarının kişisel gelişimime düzenli bir katkısı olmamakla beraber; mesleki yaşamamdaki sorunların çözümü noktasında etkileri mevcuttur.”

“Daha önce katılmış olduğum eğitimlerin birçoğunda kişisel olarak değil; ama mesleki açıdan eksik kalan yönlerimin bir kısmının giderildiğini düşünüyorum.”

“Aday memurluk ve kalite yönetim sistemleri eğitimi işime yaradı. Bunun dışındaki eğitimlerde zaten bildiğimiz şeyler anlatıldı. Örneğin; motivasyon eğitiminin idarecilere verilmesi gerekirken neden memurlara verildiğini anlamadım.”

“Katılmış olduğum daha önceki eğitimlerin mesleki açıdan çok şey kattığı söylenemez fakat kişisel gelişimime az da olsa bir şeyler kattığını söyleyebilirim.”

“Konusuna göre değişmekte olup bazılarının çok şey kattığına bazılarında hiçbir şey katmadığına inanıyorum.”

“Mesleki açıdan(gazetecilik- iletişim) bana yönelik bir eğitim düzenlenmedi. Ancak kişisel gelişim seminerlerinin genel olarak faydalı olduğunu düşünüyorum.”

Bu bölümde hizmet içi eğitimler dört ana başlık altında gruplandırılmış ve katılımcılardan almak istedikleri eğitim konularını belirlemeleri istenmiştir. Her personel birden fazla eğitimi işaretleyebilme hakkına sahiptir. Buna göre talep eden kişi sayısı ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda karşılığı

olan eğitim konusunun karşısına yazılmıştır. *Liderlik \ Yöneticilik Eğitimleri* başlığı altında bulunan *Karar Verme, Problem Çözme Teknikleri Eğitimi* 234 personelin istemiyle en fazla talep gören eğitim konusu olmuştur. Yüzdeliği en yüksek olan eğitimlerin önceliği ile yıllık eğitim programlarına eğitimler dâhil edilecektir.

## Soru 6:

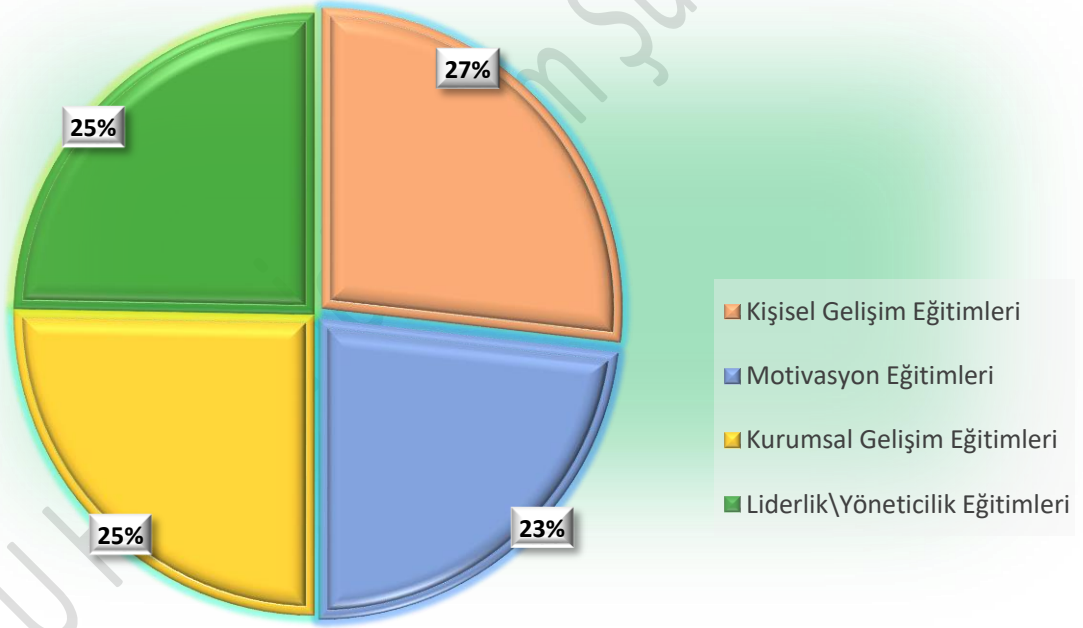
Dört başlık altında gruplandırılmış eğitimlerden alınmak istenenler (x) şeklinde işaretlenecektir.

EĞİTİM KONULARI	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
<b>KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ</b>		
Kişisel Motivasyon	129	4,5
Etkin İletişim ve Beden Dili	114	4,0
İş Etiği	107	3,7
<b>Stres Yönetimi ve Farkındalık</b>	<b>168</b>	<b>5,9</b>
Etkili Konuşma ve Diksiyon	131	4,6
Aile İçi Eğitim	118	4,1
<b>MOTİVASYON EĞİTİMLERİ</b>		
Motivasyon, Özgüven, Performans	164	5,7
<b>Pozitif Yaşam Becerileri</b>	<b>175</b>	<b>6,1</b>
Zaman Yönetimi	151	5,3
Duygusal Zekâ, Empati, İlişkileri Yönetme	173	6,1
<b>KURUMSAL GELİŞİM EĞİTİMLERİ</b>		
Finansal Yönetim	82	2,9
Hizmet Pazarlama	56	2,0
<b>Sunum Teknikleri</b>	117	4,1
Bilgi Yönetimi	130	4,6



Stratejik Planlama	95	3,3
Bilişim Teknolojileri	139	4,9
Kurumsal Farkındalık ve Kurum Kültürü	99	3,5
<b>LİDERLİK/YÖNETİCİLİK EĞİTİMLERİ</b>		
<b>Karar Verme, Problem Çözme Teknikleri</b>	<b>234</b>	<b>8,2</b>
Toplantı Yönetimi	98	3,4
Çatışma Yönetimi	120	4,2
Süreç Yönetimi	132	4,6
Proje Yönetimi	123	4,3

TALEP EDİLEN EĞİTİM DAĞILIM GRAFİĞİ



## İHTİYAÇ DUYULAN EĞİTİMLER

6. sorunun ikinci kısmında katılımcılardan dört ana başlık altında toplanmış eğitimlerin içinde yer almayan ve mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağını düşündükleri eğitimleri yazmaları istenmiştir.

Aşağıdaki tabloda istenen eğitimler ve bu eğitimleri isteyen kişi sayıları yer almaktadır.

16 kişinin istemiyle **Kişisel Gelişim Eğitimleri** ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Ardından 15 kişi Yabancı Dil Eğitimi talep etmektedir. Yabancı Dil Eğitime yönelik gerekli çalışmalar yürütülse de (uzun dönemli, maliyetli ve seviyeye göre düzenleme gibi bazı problemlerinde etkisiyle) henüz sonuca varılamamıştır.

İHTİYAÇ DUYULAN EĞİTİMLER	KİŞİ SAYISI
<b>Kişisel Gelişim Eğitimleri (Empati, Etkili Konuşma ve İletişim, Çatışma-Stres-Öfke Yönetimi, Sorun Çözme Teknikleri...)</b>	16
Yabancı Dil	15
Microsoft Office Programları	11
Elektronik Belge Yönetim Sistemi	11
213, 657, 5018, 4734 Sayılı Kanunlar	6
Yazılım Programları	4
Kalite Yönetim Sistemleri	4

SAÜ Hizmet İçi Eğitim

## YÖNETİCİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ RAPORU

Sakarya Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanan ‘Yönetici Eğitim İhtiyaç Analiz Formu’ na ait yönetici kanaatleri aşağıda yer almaktadır. Bu form idari hizmetin ve personel kalitesinin artırılması amacıyla gerçekleştirilmesi planlanan yıllık eğitim programına kaynak oluşturmaktadır.

EBYS üzerinden ‘Yönetici Eğitim İhtiyaç Analiz Form ’u tüm yöneticilere dağıtımı yapılmış, birimlerden toplam 57 form geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüş yapılan formlardan 2 daire başkanına, 1 hukuk müşavirine, 3 enstitü sekreterine, **12 fakülte sekreterine, 9 yüksekokul sekreterine, 12 Akademik personel, 2 tekniker, 1 tabib, 3 Mühendis, 1 İç denetçi ve 11 tanesi şube müdürüne** aittir. 57 formun hepsi analize dahi edilmiştir.

Forum dolduran yöneticilerden **4’ü ön lisans, 30’u lisans ve 23 tanesi lisansüstü** eğitim durumu olan kişilerdir.

Yönetici Eğitim İhtiyaç Analiz Formu açık uçlu beş sorudan ve yetkinlik anketinden oluşmaktadır. Açık uçlu sorular nitel araştırma yöntemi, yetkinlik anketi ise SPSS Veri Analizi Programı ile analiz edilmiştir.

Yöneticilerin yanıtladığı **5 soru** ve bu sorulara ait yorumlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

### SORU 1: Eğitim programları planlanırken birimler ve astlar sürece ne şekilde dâhil edilmeli?

Analize katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eğitim programları planlanırken personelin **görüş ve düşüncelerinin alınarak** sürece aktif olarak dahil edilmesi gerektiği kanaatindedir. Bazı yöneticiler ise **anket yapılarak** eğitim programına katkı sağlayacak bilginin toplanması gerektiği düşünmektedir. Bunun yanı sıra birim yöneticilerinin **performans değerlendirme sonuçlarına göre** astların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri gerektiğini belirtmektedir. Görüşler aşağıda başlıklar altında yer almaktadır.

#### Personelin görüş ve düşünceleri alınarak

- ✚ “Almak istedikleri eğitimler için **personelle yüz yüze konuşmak** ve yetkinliğini arttıracak olanlara yönlendirmek.”
- ✚ “Almak istedikleri eğitim konusunda **astlarla fikir alışverişi yapılmalıdır.**”
- ✚ “Birimlerin **sorun yaşadıkları alanlar sorulmalı ve tespit edilmeli.**”
- ✚ “Bütün personel eğitimler belirlenirken sürecin içinde olmalı ve **personelin talepleri doğrultusunda eğitimler düzenlenmeli.**”
- ✚ “Eğitim planlaması yapılırken **birim amirlerinin ve birimlerde görev yapan personelin fikirlerinin alınması önem arz etmektedir.**”
- ✚ “Eğitim programları hazırlanırken **birimlerim talepleri alınmalı.**”

- ✚ “Eğitim programları planlanırken, hangi eğitime hangi personelin katılacağı konusunda **birimlerden görüş alınmalı.**”
- ✚ “Eğitim programları planlanırken **birimlerin ve astların fikir, görüş ve önerileri alınmalı** ve belirlenen ihtiyaçlara göre eğitimler planlanmalı.”
- ✚ “Eğitim programlarını planlarken, tarafınızdan uygulanan sistemin etkili olup hem **birimlerin ve hem de çalışan astların sürece dahil edildiği bir yapıya sahip olduğu kanaatindeyim.**”
- ✚ “Örgütsel düzeyde verimliliğin arttırılması için planlanan eğitim programlarında **birimlerin ve astların görüşü alınmalı**, astlar sürece dahil edilmelidir.”
- ✚ “Paydaş analizi ile **birimler ve astlar sürece dahil edilebilir.** Bu yöntemle etkili bir iletişim kurularak paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi ve bunların eğitim programlarına yansıtılması birimlerin süreci sahiplenmesi ve planlamanın uygulama aşamalarını olumlu etkileyecektir”
- ✚ “**Personelin görüşleri ve talepleri dikkate alınmalı.**”
- ✚ “**Tüm birim personelleri ve astların görüş, düşünce ve önerileri dikkate alınarak.**”

**Performans değerlendirme sonuçlarına ve yöneticilerin görüşlerine göre;**

- ✚ “**Bireysel performans sonuçları göz önünde bulundurularak** planlamanın yapılması katkı sağlayacaktır.”
- ✚ “Birim toplantılarında görüşülmesi **performans değerlendirmeleri dikkate alınmalı.**”
- ✚ “Birimlerden personelin eğitim ihtiyacı talep edilmeli. Birim yöneticisi bu talebe istinaden astlarının bireysel eğitim ihtiyaçlarını kendisine bildirmelerini talep etmeli ve astların eğitim taleplerini inceledikten sonra her bir astıyla ilgili **performans gözlemleri doğrultusunda almaları** ilave eğitimlere karar verilmelidir.”
- ✚ “SAÜ İKY kapsamında yapılan **6 aylık performans sonuçlarına göre** birimlerden planlanan eğitimlere ilişkin anket çalışması yapılarak talep almak, çalışanların ise eğitim programları planlanırken görüş ve düşüncelerinin alınması sürece katkı sağlayacaktır.”

**Anket yaparak;**

- ✚ “**Anket vb. yöntemlerle** görüşleri alınarak sağlanmalı.”
- ✚ “Eğitim programları sonunda ve dönem içinde bu tür **anketler aracılığıyla** yapılmalı.”

- ✚ “Birimler ile ast çalışanların fikirleri **ön bilgi talebi toplanarak** fikirleri alınmalı, ihtiyaç analizleri yapılmalı, kariyer planı olanların ihtiyaç duydukları hususlarda eğitim talepleri değerlendirilmeli.”
- ✚ “Fikirleri alınarak (diyolog, **form veya mail yoluyla**)”
- ✚ “Hangi konularda veya alanda eğitim alma isteği ve ihtiyacı birimlerdeki her bir **personele kısa bir anketle sorulabilir.**”
- ✚ “**Hizmet içi Şube Müdürlüğü düzenleyeceği anketlerle** belirlenmelidir.”
- ✚ “Kişilerin istekleri doğrultusunda **anket yapılmalı**, eksik yönleri tespit edilip bu şekilde dahil edilmeli.”

**SORU 2: Eğitime (hizmet içi, kurum dışı, ...) katılan personelinizde mesleki ve kişisel değişimleri görebilmek mümkün oluyor mu? (Kısaca nelerdir?)**

Analize katılan yöneticilerin çoğunluğu eğitime katılan personel de mesleki ve kişisel değişimler görülürken bazı yöneticiler ise değişim görülmediğini belirtmektedir. Yöneticilerin görüşleri aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır.

**Hizmet içi eğitimlere katılan personelde mesleki ve kişisel değişim görülmektedir;**

- ✚ “**İşi gerçekleştirme süresi, şekli ve sonuçtaki iyileşmeler gözlemlenebilir.** Ayrıca iletişim, vb. konularda kişisel gelişim konularının etkisi olabilir.”
- ✚ “**Yaptıkları hizmet ve faaliyetleri sürekli iyileştirmekte; kurumuma, birimine aldığı eğitimle ilgili konularda farkındalığı artmakta; bireysel kariyer planlarının gelişimlerine katkı sağladığını düşünüyorum.**”
- ✚ “**Çok net bir şekilde bu değişimi yaptığı işten görebiliyorsunuz.** Daha kaliteli kod yazımı, iş verimliliğinin artışı, yeni teknolojilere olan yatkınlığın artışı gibi...”
- ✚ “**Eğitim alan personellerin aldıkları eğitim konularını işlerine uyguladıklarını gözlemliyorum.**”
- ✚ “**Eğitim sonrası farkındalık oluşabiliyor.**”

- ✚ “Eğitim sonrası personelimizde mesleki ve kişisel değişimler m¼mk¼n olsa da, bu değişimler kimi personelimizde tamamen etkili olmakla birlikte, kimi personelimizde kısa s¼reli olmaktadır.”
- ✚ “Eğitime katılan personelin almış olduğu eğitimler neticesinde mesleki ve kişisel bilgi becerileri gelişmekte, daha verimli çalışmaktadırlar.”
- ✚ “Eğitimlere katılan personellerin yaptıkları mesleki işlere ve kişisel gelişimlere olumlu katkıları olmaktadır.”
- ✚ “Evet g¼r¼lebiliyor. Kanun ya da y¼netmelikle belirtilen endişelerin b¼y¼k ¼l¼de azaldığı ya da giderildiği.”
- ✚ “Evet oluyor. Eğitime katılan personel "kurum aidiyeti" kavramı gelişiyor ve bunun sonucunda motivasyonu artarak daha verimli oluyor.”
- ✚ “Evet, İşletme M¼d¼rl¼ę¼m¼z¼n ¼zellięinden dolayı kurum dışı katılmış oldukları eğitimlerde yeni bilgilerin yan sıra, diğer işletmelerde uygulamaya y¼nelik kıyaslama yapma imkanı buluyor.”
- ✚ “Evet. Mevzuat bilgileri gelişiyor. Hizmeti daha etkin gerçekleştiriyorlar.”
- ✚ “Evet. Olumlu katkıları olduğunu g¼zlemliyorum; ¼zellikle iş yapma biçimleri ve mevzuata uygunluk konusunda olumlu gelişmeler oluyor.”
- ✚ “Evet. ¼zellikle yazışmalarda meydana gelen hataların azalması.”
- ✚ “Evet. Problem özme ve karar verme yetenekleri artarak yenilikçi ¼zellikler ortaya çıkmakla birlikte kalite ve verimlilik artmaktadır.”
- ✚ “Hizmet içi eğitim programlarından kişisel gelişim ve motivasyona y¼nelik eğitimlerin çok faydalı olduğu kanısındayım. Mesleki bilgiye y¼nelik eğitimlerinde 6 aylık periyotlarda tekrarlanması yapılan işin t¼m ¼niversite b¼nyesinde standart oluşturması ve değişen mevzuat ile ilgili bilgilendirme yapılmasını ¼nemi buluyorum. Kurum dışı eğitim programlarının da personelin motivasyonunu eğitim programlarının desteklenmesi gerektiğini d¼ř¼n¼yorum. Ayrıca farklı ¼niversitelere saha ziyaretleri yapılması yetkinliklerin arttırılmasında ve motivasyonda olumlu y¼nde değişiklik sağlayacaktır.”
- ✚ “Hizmet içi eğitim programlarına g¼n¼ll¼ olarak katılan personelin kazandıkları mesleki ¼zg¼ven sayesinde diğer çalışanlar, ¼ęrenciler ve kurum dışından danışanlarla pozitif iletişim kurdukları g¼zlenmektedir. Ayrıca g¼revi ile ilgili eğitimleri tamamlamış personelin karşılaşılan sorunların öz¼m¼nde ¼neri geliştirme ilgilileri doğru birimlere y¼nlendirerek zamanın etkin kullanıldığı doğru bilgilendirme ile ¼ęrencilerin mağduriyetlerinin ¼nlendięi b¼yle kurumun saygınlığının korunduğu g¼r¼lmektedir.”
- ✚ “Kendine g¼ven ve başarma duygusunu geliştirir. İletişim yeteneği ve ¼nderlik bilgisini arttırır. İş tatminini y¼kseltir. Yeni sorumluluklar alma isteğini arttırabilir.”
- ✚ “Personelin ilgi alanına giren eğitimler yapıldığında bakış aıllarının değiştiğini birim içinde yapılan diyaloglarda net bir şekilde belli oluyor.”



- ✚ “**Personelin kendine güveni artıyor. Bu da işine yansıyor. Ayrıca eksikliği olduğu yönlerin düzelmesi yaptığı işin, daha nitelikli ve düzgün olmasını sağlıyor.**”
- ✚ “**Zaman zaman belli eğitimler sonucunda davranışlarında ve iş yapma biçimlerinde olumlu davranışlar gözlemlenmektedir.**”

### **Hizmet içi eğitime katılan personelde mesleki ve kişisel değişim görülmemektedir:**

- ✚ “**Kısa süreli verilen eğitimlerin personelin mesleki ve kişisel değişimlerini pek fazla etkileyeceğini düşünmüyorum. Verilen eğitimlerin uzun süreli olmasında fayda görüyorum. Eğitim üniversite içerisinde veya kurum dışında olabilir. Ancak, birimin yaptığı işlerle ilgili eğitim verilmeli ve birkaç günlük eğitimler olmalı.(Örneğin; Mali işler konusunda, Satın alma konusunda, Taşınır Mal Kayıt Kontrol konusunda, Yazı İşleri (Personel işleri, görevlendirmeler, FYK Kararları vb.).**”
- ✚ **Kurum içinde ve özellikle mesai saatleri içerisinde gerçekleştirildiği için personel işten kopup aklını eğitimi vermemekte ve sadece imza atmak için katılım göstermekte. Dolayısıyla eğitim bilgileri DAVRANIŞ' a dönüşmüyor.**
- ✚ “**Mevcut verilen hizmet içi eğitimlerin mekan itibarıyla aynı yerde olması katılımcıları motive edemediğini, mümkün olması durumunda il içinde otel konferans salonlarında veya il dışında otel konferans salonlarında yapılması olumlu katkı sağlayacaktır. eğitimlerin kurum dışında yapılması durumunda katılımcının ufkunun gelişimi açısından önem arz etmektedir.**”
- ✚ “**Pek katkı sağladığını kanaatinde değilim.**”
- ✚ “**Pek mümkün olduğu söylenemez, bence bunun temel sebebi eğitim sonlarında bir ölçme ve değerlendirme yapılmamasıdır.**”

SAÜ Hizmet İçi Eğitim Şubesi Müdürlüğü

### **SORU 3: Personeliniz iş / görev/ hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için mevcut eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?**

Analize katılan yöneticilerin personelinin iş / görev/ hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için mevcut eğitim ihtiyaçlarını belirlerken **görev tanımları, , daha önce alınmış olan eğitimler, personel talebi, görüş ve önerileri, güncel gelişmeler ve süreç değişimleri, birim içi yapılan toplantılar, işte yaşanan benzer aksaklıklar ve tekrarlanan hatalar dikkate alınarak** gibi konuları dikkate alındığını belirtmektedir.

- ✚ **“Personelin talepleri, birim hedefleri, iş ve görev tanımları ile belirlenir.”**
- ✚ **“Performans analiz sonuçları, personel ile yapılan görüşmeler ile belirlenmektedir. Ayrıca, Hizmet içi Eğitim Şube Müdürlüğü'nün düzenlediği eğitimler, yürütülen süreçlerdeki iyileştirmeyi arttıracak ve bireysel gelişmelerini destekleyecek eğitimler göz önüne alınarak eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir.”**
- ✚ **“Personelin performans değerlendirmesi yapılırken ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları dikkate alınır. Birim toplantılarında personelin belirttiği fikir, görüş ve önerilere göre belirlenmektedir. Bireysel olarak personelin talep ettiği eğitim ihtiyaçları değerlendirilir.”**
- ✚ **“Birim içi eğitim ve bilgi paylaşımı toplantılarının düzenlenmesinde temel faktörler olarak; mevzuattaki köklü veya önemli değişiklikler, sistem ve süreçlere ilişkin değişim ya da güncellemeler ile personelden gelen istekler sayılabilir.”**
- ✚ **“Çalışmış oldukları birimde dönem dönem gözlemlenen hatalar, eksiklikler doğrultusunda ve bizzat yapılan istişareler sonucunda eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir.”**
- ✚ **“Çalıştığı birim ve bölüme faydayı arttıracak, hedefleri doğrultusunda kişisel gelişmelerini sağlayacak mevzuatlar ve kanunlar içerisinde eğitim almalarını sağlamak. Birimin ihtiyaçları, mevcut personelin yeterliliklerine göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.”**
- ✚ **“Daha önce almış olduğu eğitimleri göz önünde bulundurarak.”**
- ✚ **“Eğitim ihtiyacını belirlerken personelin;1.Kendilerinden gelen eğitim talep formları, 2. Yeni görev veya görev değişiklikleri nedeniyle personelin işini etkin ve doğru bir şekilde yapması için düşündüğüm eğitimleri,3.Personelin yıl boyunca yaptığı mesailer sırasındaki gözlemlerime dayanarak performanslarını geliştirecek eğitimleri karşılıklı görüşme yaparak belirliyorum.”**
- ✚ **“Eğitim ihtiyaçları Personel Dairesi tarafından belirlenmekte.”**
- ✚ **“Gözlemleyerek ve karşılıklı görüş alışverişimde bulunarak”**



- ✚ “**Günlük iş sürecinde ortaya çıkan olumsuzluklar neticesinde ve personelin 6 aylık süreçte performans sonuçlarının analizi ile mevcut eğitim ihtiyaçlarını belirliyorum.**”
- ✚ “**İhtiyaçlar doğrultusunda. Yeni bir iş süreci başladığında her türlü yenilikte.**”
- ✚ “**İlgili birim yöneticileriyle görüşülerek belirlenmelidir.**”
- ✚ “**Mevcut olarak yaptığı ve ileride yapacağı varsayılan görevi ile alakalı hususlarda.**”
- ✚ “**Öncelikle personelimizin eğitim durumu, kıdemi, iş pozisyonu ve daha önce almış olduğu eğitimler gözden geçirerek ve birebir görüşme yapılarak hangi alanlarda kendisinin eğitime ihtiyacı olduğu beraberce değerlendirilmektedir.**”
- ✚ “**Performansı izlenen personelin yıl içerisinde yaptığı işlerle ilgili ortaya çıkan ve varsa tekrar eden eksik ve hataların tespiti ile ihtiyaç duyulan eğitimler belirlenmektedir. (Etkili iletişim resmi yazışma kuralları, mevzuat takibi vs.)**”
- ✚ “**Personele sorarak ya da personel hizmet sürecinde yetersiz kaldığı alanları tespit ederek.**”
- ✚ “**Personelinizin iş/görev/hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceği hazırlanmaları hususunda; personelimizin "mesleki ve kişisel gelişimlerini etkileyebilecek alanlar tespit edilerek ilgili personelin gerekli kişisel ve mesleki eğitimin alınmasını sağlamak.**”
- ✚ “**Süreçteki değişimler kurumsal değişimler bir çalışanın hangi konuda desteklenebileceğini zaten vurguluyor. Değişimlerden hareketle planlıyor ve uygulamaya çalışıyorum.**”

#### SORU 4: Açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünüyor musunuz? (Neler olabileceğini belirtiniz.)

Analize katılan yöneticilerin tamamına yakını **açıkların eğitimle kapatılabileceği** görüşündeyken bazı yöneticiler ise **kapatılmayacağı** görüşündedir. Bunların yanı sıra birkaç yönetici **açıkların bir kısmının eğitimle kapatılabileceğini** belirtmiştir. Yönetici görüşleri aşağıdaki 3 başlık altında yer almaktadır.

#### Açıklar eğitimle kapatılabilir:

- ✚ “**Açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünüyorum.** Ancak eğitimlerin standart içeriklerin dışına çıkartılarak, üniversite dışında da eğitimler verilmelidir (yemekli-kahvaltılı olabilir). Ayrıca eğitimi veren kişilerinde yetkin ve motivasyonunun yüksek olması eğitimi daha etkin ve verimli kılacaktır.”
- ✚ “**Açıkların kapatılabileceğini** ve bunu da verilecek eğitimlere olacağını düşünüyorum. (Yabancı dil eğitimi, bilgisayar eğitimi, etkili ve güzel konuşma eğitimi, 657 sayılı devlet memurları kanunu eğitimi, motivasyon eğitimi gibi.)”
- ✚ “**Büyük ölçüde kapatılması düşünülebilir.** Çalışanların alanlarındaki branşlara göre sınıflandırılmalarının yararlı olacağını düşünüyorum. Alanlarında başarılı öğretim elemanları tarafından kurum içi hizmet içi eğitimler düzenlenerek.”
- ✚ “Doğru kişilere doğru eğitimler verilebilirse ve eğitimin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılabilirse başarılı olabileceğini düşünüyorum.”
- ✚ “Eğitimler **şüphesiz etkilidir.**”
- ✚ “Eğitimi **her zaman yararlı görüyorum.** Eğitimciyle birebir eğitim daha başarılı oluyor.”
- ✚ “Eğitim ile **gelişimin sağlanabileceğine inanıyorum.** Eğitimcilerin yetenekli olması ve teori dışında bilgilendirme yapabilmesi gerekli.”
- ✚ “Eğitimle **eksiklikler giderilebilir.** Ancak temelde işin gereklerine uygun ve söz konusu iş ya da birimde çalışmaya istekli olan personel seçimi gerekir.”
- ✚ “**Evet kapatılabilmekte ya da en aza indirilmektedir.** (SGK prim ödemelerinin, doğalgaz, su gibi ödemelerin süresi geçmeden ödenmesi aksi halde cezai işlemleri karşılaştığı)”
- ✚ “Evet, her eğitim mutlak suretle **kişiye göre değişse de bir şeyler katar.** Personelimizin açık olan yönlerinin tespit yapıldıktan sonra, planlanan eğitimler personelimizin gelişmesini ve motivasyonunu arttıracığı kanaatindeyim. Personeli geliştirecek faydalı eğitim yapıldıkça bilgilenme ile birlikte **performanslarının ve kendilerine karşı öz güvenlerinin artacağını düşünüyorum.**”
- ✚ “Kesinlikle. **Mesleki bilgileri artırarak etkinlik ve verimlilik sağlar.** Rasyonel karar alma, düşünme, davranış, tutum ve anlayışlara katkı sağlar.”
- ✚ “Kısa süreli bir değişim olabileceğine inanıyorum.”

- ✚ “**Mutlaka.** Örneğin; Avukatlarımız, Disiplin ve Ceza soruşturmalarında yaptığımız eğitimlerden sonra bir hayli mesafe kat etti. Şimdi ise yeni çıkan İş Kanunu ile ilgili eğitim planlıyoruz”

### **Açıkların eğitimle kapatılması mümkün olmamaktadır:**

- ✚ “Kişiler bireysel olarak geliştiremediğimiz sürece bunun **mümkün olacağına inanmıyorum.** Kaldı ki artık meslek hayatına başlamış bir insana bu yaşından sonra eğer kişi istemiyor ise eğitimle katkı yapılamaz.”
- ✚ “Yapmakta olduğumuz meslek özelinde değerlendirildiğinde, kamuda yapılan iç denetim faaliyetlerinin yapısal sorunlar nedeniyle etkili olamayacağını, **eğitimlerin tek başına yeterli olamayacağını,** ancak bu yapısal sorunların nispeten üstünü örteceğini düşünüyorum.”

### **Açıklar eğitimle kısmen kapatılabilir:**

- ✚ “**Açıkların eğitimler kapatılabileceği görüşüne kısmen katılmakla** beraber, eğiticinin konu ile ilgili bilgi birikimi ve katılımcıya hitap şekli ile gruba hakimiyetinin çok önemli olduğu kanaatindeyim.”
- ✚ “**Belli bir noktaya kadar açıklar eğitimle kapatılabilir** ancak en önemli etken kurumda bu eğitimlerin bir kurum kültürü olarak algılanmasını sağlamaktır. Çalışanların mesleki yeterliliklerinin belli aralıklarla ölçülmesi ve çıkan sonuçlara göre eğitim planlamalarının yapılması faydalı olacaktır.”
- ✚ “**Belli bir ölçüde söz konusu eksikler giderilebilir.** Ancak eğitimlerin her sorunu çözmesini beklemek gerçekçi değil.”
- ✚ “**Bütün eksiklikler kapatılmasa bile belli konularda farkındalık sağlamakta** ve kişisel gelişimlerine katkı sağlanmaktadır.”
- ✚ “**Duruma göre değişir.** Burada ki eğitimi ile ilgili olduğu önemli olduğu kadar eğitimi veren kişinin de etkili olması çok önemli. Eğer eğitim doğru şekilde ve ilgi çekici olursa kişiye yeni beceriler kazandırması o kadar olası olur.”
- ✚ “Eğitim ile kapanabilecek özelliklerin meslek/ iş yeterlilikleri olduğunu düşünüyorum. Onun dışında kişisel özellikler, mesleki etik maalesef değişmemektedir.”
- ✚ “**Eğitimle tamamen eksikliklerin giderilmesi mümkün olmasa da, açıkların kapatılmasında ciddi bir katkı sunduğunu** da göz ardı edemeyiz. Özellikle personelin görev ve sorumluluk alanında tanımlanan işlere yönelik uygulama eğitimi önerilir.”
- ✚ “**Eğitimler açıkların tamamını kapatmasa bile en azından farkındalık sağlamakta** ve kişinin gelişimine katkıda bulunmaktadır.”
- ✚ “**Kısmen de olsa açıkların eğitimle kapatılabileceğini,** öğrenmeye ve yeniliklere açık bulunduğu taktirde fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin kazanılabileceğini ve geliştirilebileceğini düşünüyorum.”
- ✚ “**Kısmen katılıyorum.** Önce açıkların kaynağındaki sistemsel eksiklikleri doğru ölçecek ve tespit edecek yaklaşımların hayata geçilmesi önemli.”

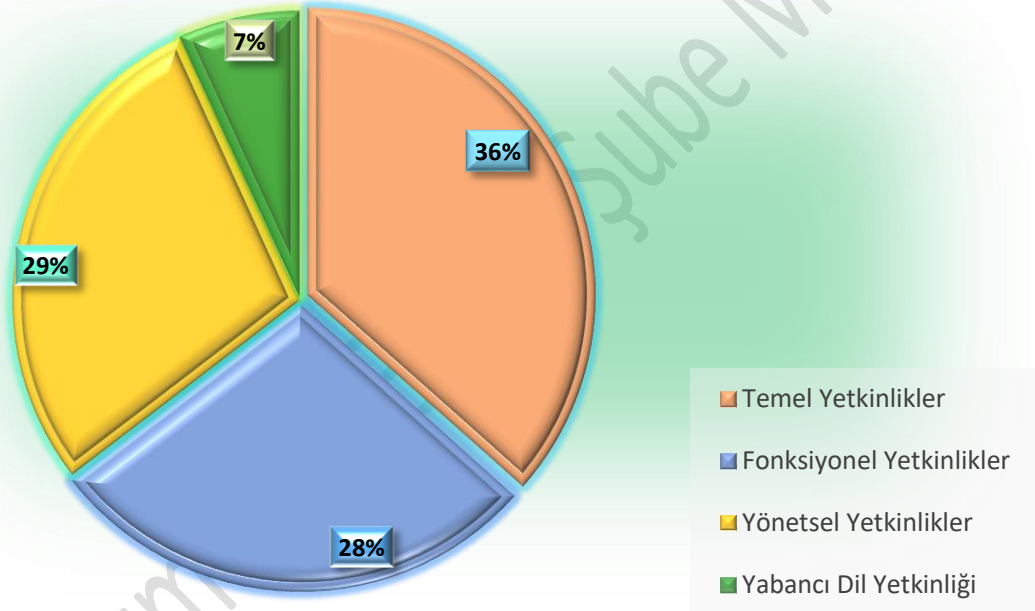
Bu bölümde personelde bulunması gereken yetkinlikler *gerekli ve az gerekli* olarak iki gruba ayrılmaktadır ve yöneticilerden bunlardan birini işaretlemesi istenmektedir. Yöneticilerin işaretlemiş olduğu gruplamaların kişi sayısı ve yüzdesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

YETKİNLİKLER	GEREKLİ		AZ GEREKLİ	
	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
<b>TEMEL YETKİNLİKLER</b>				
Öğrenmeye açıklık	50	6,3	4	2,3
Müşteri odaklı çalışma	45	5,7	8	4,6
Bilgi birikimini aktarma yeteneği	46	5,8	7	4,0
Yeniliklere açık olma	51	6,5	3	1,7
Kendini geliştirme yeteneği	49	6,2	5	2,9
Birlikte çalışmaya uyumlu olma	48	6,1	5	2,9
<b>FONKSİYONEL YETKİNLİKLER</b>				
Bilgisayar ve ofis araçlarını kullanma becerisi	48	6,1	6	3,5
Konusu ile ilgili uzaman araç ve gereçleri kullanma becerisi	49	6,2	5	2,9
Analiz ve Raporlama	37	4,7	16	9,2
Kurum dışından gelen insanlarla iletişimde kurumun imajına olumlu katkı yapması	43	5,4	10	5,8
Kurum dışına çıktığında insanlarla iletişimde kurum imajına olumlu katkı yapması	44	5,6	10	5,8
<b>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</b>				
Problem çözme yeteneği	49	6,2	5	2,9
Karar verme becerisi	44	5,6	9	5,2
İnisiyatif kullanma becerisi	43	5,4	11	6,4
Zamanı iyi yönetme	47	5,9	6	3,5
Denetleme ve kontrol becerisi	43	5,4	11	6,4
<b>YABANCI DİL YETKİNLİĞİ</b>				
Bir dilde kendini etkili bir biçimde ifade etme ve söylenilene tam anlama becerisi	23	2,9	31	17,9

Bir dilde kendini kısmen ifade edebilme ve söylenilene kısmen anlama becerisi	31	3,9	21	12,1
---	----	-----	----	------

%36'lık payla temel yetkinliklerin gerekli olduğunu görülmektedir. Temel yetkinlikler arasında ise *yeniliklere açıklık* (% 6,5), *öğrenmeye açıklık* (% 6,3) ve *kendini yetiştirme yeteneği* (% 6,2) yetkinlikleri en fazla orana sahiptir. Yabancı dil yetkinliğinin ise gerekli yüzdesinde en az paya sahip olan yetkinliktir. Bu ifadeyi, *Bir dilde kendini etkili bir biçimde ifade etme ve söylenilene tam anlama becerisi* yetkinliği az gerekli yüzdesinde en fazla (% 17,9) orana sahip olması doğrulamaktadır.

### GEREKLİ YETKİNLİKLER



**SORU 5:** Personelinizin performans sonuçlarını çözüme, bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini geliştirebilme adına hangi eğitimlere katılmalarını istersiniz?



KİŞİSEL EĞİTİMLER	KİŞİ SAYISI	MESLEKİ EĞİTİMLER	KİŞİ SAYISI
Problem Çözme ve Karar Alma Teknikleri	10	Bilişim Teknolojileri	7
Motivasyon	8	EBYS	3
Etkili İletişim ve Beden Dili	8	Öğrenci İşleri	3
Etkili Konuşma ve Diksiyon	8	Kurum Kültürü ve Aidiyet	3
Yabancı Dil	8		
Çatışma- Öfke ve Stres Yönetimi	6		
Zaman Yönetimi	4		
Pozitif Yaşam Becerileri	3		
Bilgi Yönetimi	3		

Yukarıdaki tabloda yöneticiler tarafından personelin bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini geliştirebilmeleri adına katılmalarını istedikleri eğitimler mesleki ve kişisel olarak iki grupta toplanmaktadır.

Kişisel gelişim eğitimleri içerisinde en fazla talep edilen eğitim *Problem Çözme ve Karar Alma Teknikleri* onu takip eden eğitim ise *Motivasyon, Etkili İletişim ve Beden Dili, Etkili Konuşma ve Diksiyon ve Yabancı Dil* eğitimi olduğu görülmektedir.

Mesleki gelişim eğitimlerinde ilk sırayı *Bilişim Teknolojileri Eğitiminin* aldığı görülmektedir. En fazla talep edilen eğitimler yıllık eğitim planına dâhil edilmektedir.

## EK 1: Yönetici Eğitim İhtiyaç Analizi Formu

### YÖNETİCİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ FORMU

Sayfa 1/1

**Sayın katılımcı;**

Bu anket formu, Kurumun misyon, vizyon ve hedeflerinin kurumun insan gücü ile örtüşmesi, idari hizmet ve personel kalitesinin artırılma çabasına kaynak oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır.

**Formu, size ve daha sonraki eğitim dönemlerine ışık tutacağı bilinci ile eksiksiz doldurmanız gerekmektedir.**

**BİRİMİ**

**KADRO UNVANI**

**ADI SOYADI**

**EĞİTİM DURUMU**

**SAÜ HİZMET SÜRESİ**

**KADRO HİZMET SÜRESİ**

**BİRİMİNİZDE SORUMLU OLDUĞUNUZ AST SAYISI**

1. Eğitim programları planlanırken birimler ve astlar sürece ne şekilde dahil edilmeli?

2. Eğitime (hizmet içi, kurum dışı, ...) katılan personelinizde mesleki ve kişisel değişimleri görebilmek mümkün oluyor mu? (Kısaca nelerdir?)

3. Personelinizin iş / görev/ hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için mevcut eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?

4. Açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünüyor musunuz?(Neler olabileceğini belirtiniz.)

--

\*Her yetkinlik için tek kutucuk işaretleviniz.

TEMEL YETKİNLİKLER	GEREKLİ		GEREKSİZ	
	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
Öğrenmeye açıklık				
Müşteri odaklı çalışma				
Bilgi birikimini aktarma yeteneği				
Yeniliklere açık olma				
Kendini geliştirme yeteneği				
Birlikte çalışmaya uyumlu olma				
<b>FONKSİYONEL YETKİNLİKLER</b>				
Bilgisayar ve ofis araçlarını kullanma becerisi				
Konusu ile ilgili uzaman araç ve gereçleri kullanma becerisi				
Analiz ve Raporlama				
Kurum dışından gelen insanlarla iletişimde kurumun imajına olumlu katkı yapması				
Kurum dışına çıktığında insanlarla iletişimde kurum imajına olumlu katkı yapması				
<b>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</b>				
Problem çözme yeteneği				
Karar verme becerisi				
İnisiyatif kullanma becerisi				
Zamanı iyi yönetme				
Denetleme ve kontrol becerisi				
<b>YABANCI DİL YETKİNLİĞİ</b>				
Bir dilde kendini etkili bir biçimde ifade etme ve söylenileni tam anlama becerisi				



Bir dilde kendini kısmen ifade edebilme ve söylenilene kısmen anlama becerisi				
---	--	--	--	--

5. Personelinizin performans sorunlarını çözme, bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerini geliştirebilme adına hangi eğitimlere katılmalarını istersiniz?

## Ek 2: Personel Eğitim İhtiyaç Analiz Formu

### PERSONEL DAİRESİ BAŞKANLIĞI

### PERSONEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ FORMU

Sayfa 1/1

<b>Sayın katılımcı;</b> Bu anket formu, Kurumun misyon, vizyon ve hedeflerinin kurumun insan gücü ile örtüşmesi, idari hizmet ve personel kalitesinin artırılma çabasına kaynak oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır. <b>Formu, size ve daha sonraki eğitim dönemlerine ışık tutacağı bilinci ile eksiksiz doldurmanız gerekmektedir.</b>	
<b>BİRİMİ</b>	:
<b>KADRO UNVANI</b>	:
<b>ADI SOYADI</b>	:
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	:
<b>SAÜ HİZMET SÜRESİ</b>	:
<b>KADRODAKİ GÖREV SÜRESİ</b>	:
<b>1. Katıldığınız eğitimleri tercih etme nedeniniz aşağıdakilerden hangisi ya da hangileridir?</b> <input type="checkbox"/> Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum <input type="checkbox"/> Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum <input type="checkbox"/> İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum <input type="checkbox"/> Üstlerim zorladığı için katılıyorum <input type="checkbox"/> Diğer ( _____ )	

2. İhtiyaç duyulan eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili bir öğrenme olur?

- Birkaç uzman katılımı ile
- Birkaç dersten oluşan seminerler ile
- Tek uzman katılımıyla düzenlenen seminerler ile
- Katılımcının rol alacağı eğitim seminerleri ile

3. İhtiyaç duyduğunuz eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir?

- Kurum içi eğitim salonlarında
- İl dahili kurum dışı mekanlarda (otel, konferans salonları vb )
- İl dışı farklı mekanlarda (otel, konferans salonları vb )
- Diğer ( \_\_\_\_\_ )

4. Düzenlenecek eğitim programlarına katılabilmeniz için en uygun zaman aralığı:

- Hafta içi (mesai saatleri)  Hafta içi (mesai sonrası)  Hafta sonu

**\*5 ve 6 numaralı alanların doldurulması zorunludur.**

5. Daha önce katılmış olduğunuz eğitim programlarının, mesleki ve kişisel gelişiminize neler kattığını düşünüyorsunuz?

6. Aşağıda dört başlık altında gruplandırılmış eğitimlerden almak istediklerinizi belirleyerek ( x ) şeklinde işaretleyiniz.

**KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ**

Kişisel Motivasyon	( )
Etkin İletişim ve Beden Dili	( )
İş Etiği	( )
Stres Yönetimi ve Farkındalık	( )

Etkili Konuşma ve Diksiyon	( )
Aile İçi Eğitim	( )
<b>MOTİVASYON EĞİTİMLERİ</b>	
Motivasyon, Özgüven, Performans	( )
Pozitif Yaşam Becerileri	( )
Zaman Yönetimi	( )
Duygusal Zeka, Empati, İlişkileri Yönetme	( )
<b>KURUMSAL GELİŞİM EĞİTİMLERİ</b>	
Finansal Yönetim	( )
Hizmet Pazarlama	( )
Sunum Teknikleri	( )
Bilgi Yönetimi	( )
Stratejik Planlama	( )
Bilişim Teknolojileri	( )
Kurumsal Farkındalık ve Kurum Kültürü	( )
<b>LİDERLİK\YÖNETİCİLİK EĞİTİMLERİ</b>	
Karar Verme, Problem Çözme Teknikleri	( )
Toplantı Yönetimi	( )
Çatışma Yönetimi	( )
Süreç Yönetimi	( )
Proje Yönetimi	( )
<b>İHTİYAÇ DUYDUĞUNUZ EĞİTİM KONULARI</b>	
<b>EĞİTİM KONUSU</b>	<b>GEREKÇESİ</b>
1.	
2.	
3.	
4.	