



# EĞİTİM İHTİYAC ANALİZİ RAPORU

PERSONEL DAİRESİ BAŞKANLIĞI  
HİZMET İÇİ EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ

2017

## PERSONEL EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ RAPORU

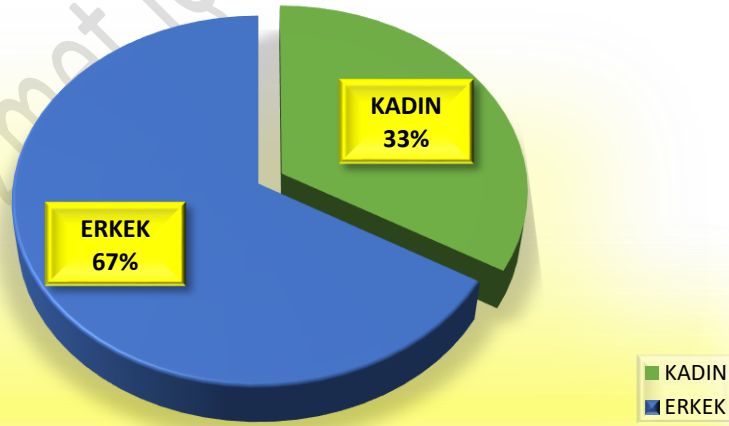
Sakarya Üniversitesi Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından hazırlanan 'Personel Eğitim İhtiyaç Analiz Formu'na ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar aşağıda yer almaktadır. Bu form idari hizmetin ve personel kalitesinin artırılması amacıyla gerçekleştirilmesi planlanan yıllık eğitim programına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

2016 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 733 idari personel hizmet vermektedir.

EBYS üzerinden idari personele iletilmesi için tüm birimlere 'Eğitim İhtiyaç Analiz Formu'nun dağıtımını yapılmış, birimlerden toplam 549 dolu form geri dönüşü sağlanmıştır. İdari personelden gelen formların 9'u analize dâhil edilemeyecek şekilde doldurulduğu için toplam 540 formla analiz tamamlanmıştır.

Formlara ait veriler SPSS Veri Analizi Programına girilerek *Kişi Sayıları* ve *Yüzdelerinin* analizi yapılmıştır. Formu dolduran toplam 540 personelin (359) %67'si erkeklerden, (181) %33'ü ise kadınlardan oluşmaktadır.

### CİNSİYETE GÖRE DAĞILIM GRAFİĞİ



## BİRİMLERE GÖRE DAĞILIM TABLOSU

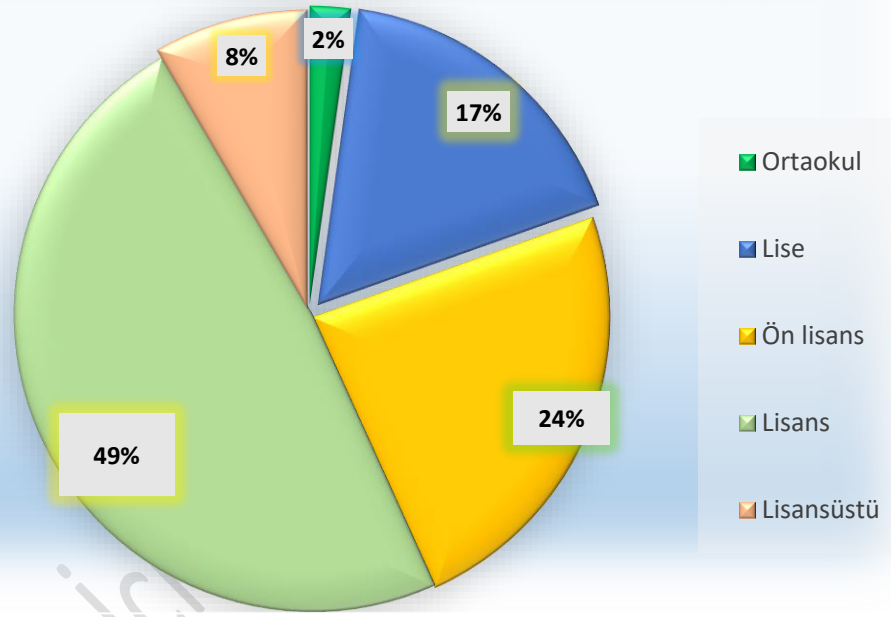
	KİŞİ SAYISI
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	21
İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı	21
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı	16
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	18
Personel Dairesi Başkanlığı	20
Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı	34
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	23
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı	40
Genel Sekreterlik	12
Genel Sekreterliğe Bağlı Diğer Birimler	16
Koordinatörlükler	18
Rektörlüğe Bağlı Bölümler	4
Enstitüler	26
Fakülteler	161
Yüksekokullar	2
Meslek Yüksekokulları	96
Araştırma Merkezleri (UZEM, SAÜSEM)	12
<b>TOPLAM</b>	<b>540</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 262 personel ile lisans mezunlarının ağırlıkta olduğu, bu oranı 128 personel ile ön lisans mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Dağılım 93 personel lise, 45 personel lisansüstü ve 12 ortaokul mezunu personel ile tamamlanmaktadır.

EĞİTİM DURUMU GRAFİĞİ

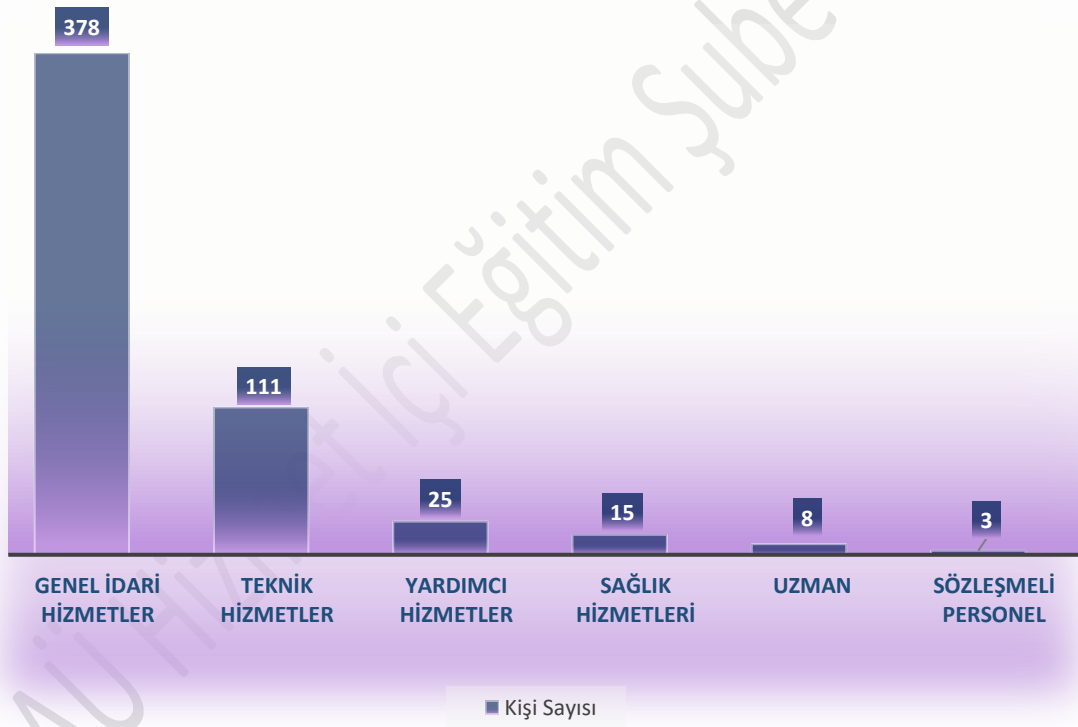


## HİZMET SINIFLARI

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

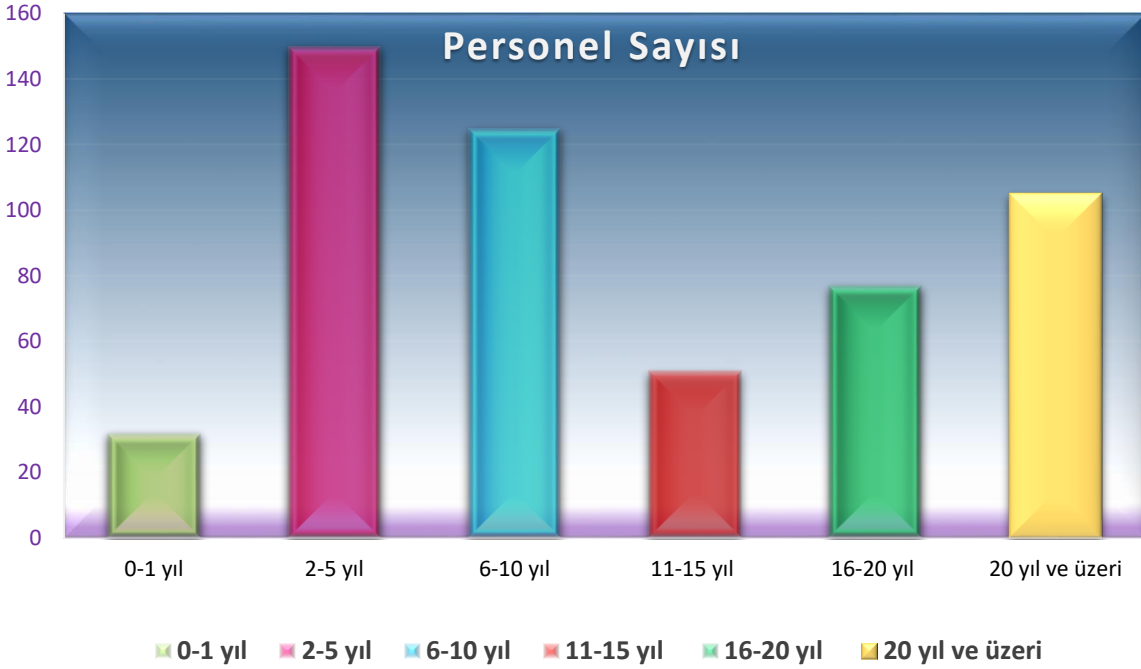


## SAKARYA ÜNİVERSİTESİ HİZMET SÜRESİ

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

%29'u	→	2-5 yıl	%15'i	→	16- 20 yıl
%24'ü	→	6-10 yıl	%10'u	→	11-15 yıl
%20'si	→	20 yıl üzeri	%6'sının	→	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 (540 katılımcı ) fazla olabilmektedir.

## Soru 1:

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

	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
Mesleki açıdan faydalı olacađını dűőünüyorum	456	75
Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum	109	18
İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum	26	4
Üstlerim zorladığı için katılıyorum	5	0,5
Diğer ( _____ )	14	2,5

Birinci soruda katılımcıların büyük çoğunluğu hizmet içi eğitimleri '*Mesleki açıdan faydalı olacağını dűőünüyorum*'u tercih nedeni olarak belirtmiş, katılımcıların %18'i ise '*Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum*' seçeneğini tercih etmiştir.

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

- Görevde yükselme kriterleri için
- Kişisel gelişim için
- Mesleki açıdan gereklilik için ifadelerini kullanmıştır.

## Soru 2:

İhtiyaç duyulan eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili bir öğrenme olur?

	KİŞİ SAYISI	YÜZDE
Birkaç uzman katılımı ile	194	31.5
Birkaç dersten oluşan seminerler ile	122	20
Tek uzman katılımıyla düzenlenen seminerler ile	76	12
Katılımcının rol alacağı eğitim seminerleri ile	<b>221</b>	<b>36</b>
Diğer(_____)	3	0,5

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
<b>Kurum içi eğitim salonlarında</b>	<b>357</b>	<b>60</b>
İl dâhili kurum dışı mekânlarda (otel, konferans salonları vb.)	80	13
<b>İl dışı farklı mekânlarda (otel, konferans salonları vb.)</b>	133	22
Diğer(_____)	33	5

Eğitim mekânının sorulduğu üçüncü soruda katılımcıların %60'nın '*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 %22 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 (477 kişi) mesai saatlerinde düzenlenen eğitim programlarının en uygun zaman aralığı olarak görmektedir. İki dilimi tercih edenlerin oranı birbirine yakındır. Hafta içi mesai sonrası (36 katılımcı) ve hafta sonu (43 katılımcı) tarafından tercih edilmiştir.

Katılımcı kanaatlerini değerlendirmeye yönelik hazırlanan beşinci soruyu toplam 143 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”



“Aldığım eğitimin işimi, motivasyonumu ve kişisel gelişimimi **pozitif etkilediğini ve verimimi arttırdığını** düşünüyorum.”

“Almış olduğum eğitimler **iş ve meslek hayatımda ilerlememi ve daha bilgili ve tecrübeli olmamı** sağladı.”

“Almış olduğum eğitimler mesleki olarak yapılan işlerin **kalite ve verimin yükselmesi, fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek** kurum içinde ve dışında daha etkili ve daha kapsamlı bir **haberleşme, koordinasyon ve işbirliğini sağlamak** gibi mesleki gelişimimize faydası olduğunu düşünüyorum.”

“Almış olduğum eğitimlerin mesleki ve kişisel yaşantıma **bilgi ve deneyim olarak olumlu etkisi** olduğunu düşünüyorum.”

“Almış olduğum eğitimler neticesinde **mesleki ve mevzuat bilgim artmış olup** edindiğim bilgileri uygulama ve aktarma sürecinde ifade edebilme, çözüm bulma ve kişileri doğru bir şekilde yönlendirme özellikleri gelişmiştir.”

“Almış olduğum eğitimler hangi konularda olursa olsun **farkındalık sağlamaktadır.**”

“Almış olduğumuz eğitimler hem mesleki alanda hem de sosyal yaşantımızda **daha güçlü ve daha kararlı olmamızı sağlamaktadır.**”

“Bakış açımı genişlettiğini düşünüyorum. Katıldığımız her eğitimin konusuna ve içeriğine göre farklı derecede katkıları olmaktadır. Her yaptığımız işin hem de insanlar arasındaki iletişimin önemini bir kez daha anlıyorum. **Ayrıca kurumumuz tarafından eğitim düzenlenmesi önemli ve değerli olduğumuzu bizlere hissettiriyor.**”

“Kişisel anlamda **özgüven, tecrübe kazanma, mesleki anlamda eksik ve artı olan yönlerinizi tartabilme ve başarıya odaklanma.**”

“Bildiğim ama güncel hayatımızda uygulamayı unuttuğumuz bazı şeylerin hatırlamasında  **faydalı oluyor.** “

“ Bilgi sahibi olmadığım **birçok konuda bilinçlenmemi** sağladı.”

“ Bilgi ve iş beceresini geliştirdiğini düşünüyorum. **Daha güvenli bilgilendirme ve daha düzgün iletişim kurabilmemizi sağlıyor.**”

“Bilmediğimiz şeyleri öğrenip bildiklerimizi pekiştirdik. Özellikle **kişisel gelişimin kurumun gelişiminde etkili olduğunu**, bunun için aldığımız eğitimin kurumumuzun gelişimini beraberinde getireceğini düşünüyorum.”

“ Bu eğitimler sayesinde **belli konularda farkındalık geliştirdim.**”

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

“Çalıştığı **kuruma uyum** sürecini hızlandığını, **bilgi ve becerilerimizin gelişmesine katkı sağladığını** düşünüyorum.”

“ Çalışmış olduğum departmanda işlerimin **daha kaliteli olması ve kişiler arası diyaloglarda daha verimli bir ilişki kurmak** gibi bir etkisi olmuştur.”

“ Daha önce katıldığımız tüm eğitim programlarının **kendi kişisel gelişimime ve topluma faydalı bir birey olma** yolunda bana katkıları olmuştur.”

“Dikkat etmediğimiz ve doğru bildiğimiz konulardaki **yanlışlarımızı düzeltmemizi** sağladı. Mesleki açıdan **eksiklerimizi tamamladı.**”

“ Düşüncelerimize ve olaylara bakışımızda **yeni ufuklar açmamızı** sağlıyor. Mesleki açıdan teoride ve uygulamada birçok şey katıyor.”

“ **Eksik olan yönlerimizi ve yanlışlarımızı düzeltmemize** yardımcı olduğunu düşünüyorum.”

“ Güncel bilgilerse **kendi bilgilerimi güncellemek, farkındalığı artırmak, yeniden hatırlamak.**”

“ Her **eğitimin olumlu yansımaları** mutlaka olmuştur. Zamana yayılan etkisi vardır. Eğitimde alınan bilgi ve beceriler zamanla çıkacaktır.”

“ İnsanlarla **daha etkin ve doğru iletişim kurabilmek**, iş hayatında ve özel hayattaki **sorunlarla daha kolay başa çıkabilmek** için gereklidir.”



“ Katıldığım eğitimlerin hepsinden ayrı ayrı bir şeyler öğrenildiği ve eksik olan bazı düşüncelerimiz onlar sayesinde biraz da olsa tamamlandığını ve **eğitimlerin daha kapsamlı olarak devam etmesini bekliyorum.**”

“ Katılmış olduğum eğitimler sayesinde **kendi kişisel gelişimim konusunda bilgi sahibi oldum** ve hayatımda uygulama imkânı buldum.

“ Katılmış olduğum **hizmet içi eğitimlerin hepsinden memnun kaldığımı** hatırlıyorum. Özellikle ilgi duyduklarımın kişisel gelişimime katkısı oldu. **Eğitimden sonra da araştırmaya devam ettim.**”

“Katılmış olduğumuz eğitim programları mesleki ve kişisel olarak **hem gelişimimizi hem de ufukumuzu açmıştır. Bu tür eğitimlerin sık sık yapılması gerekmektedir.**”

“ Kendimi geliştirme de ve yenilenme de ufkumun açılmasında faydalı olduğunu düşünüyorum. Özellikle **davranış ve psikolojik eğitim seminerlerin insanın kendini yenilemesinde çok yararlı görüyorum.**”

“ Kişisel gelişim eğitimleri ile mesleki eğitimlerin bizleri **daha donanımlı bir çalışan olma** konusunda **yardımcı olduğu** düşüncesindeyim.”

“ Konuşmamızdan davranışlarımızdan ve yaptığımız tüm işlerden **alınan eğitimler sayesinde daha iyi hizmet** verdiğimizi düşünüyorum. “

“Mesleğimde **etkili verimli ve bilinçli bir şekilde hizmet vermemde** katkısı olduğunu düşünüyorum. Bu eğitimlerin günlük yaşamda da **farkındalığı arttırdığı** kanaatindeyim.”

“ Mesleki açıdan eksiklerimi farkına varmama ve kişisel olarak da olaylar karşısında **pozitif düşünmeme katkısı olmuştur.**”

“Mesleki olarak iş ortamında **daha verimli olmamda,** kişisel olarak da iş ortamının neden olduğu **stresin üstünden gelmeme** katkı sağladı.”

“ Mesleki ve kişisel gelişim yeterliliği konusunda etkili olduğunu düşünüyorum. **Motivasyon, sosyalleşme, bilgiye ulaşma imkânı** sağlıyor.”

“**Özgüven, işi öğrenme, iş ile ilgili ilgi duyma, meslektaşlarım ile dayanışma, bilgi ve eğitimin etkileri.**”

“ Yaptığımız işleri **daha bilinçli uygulamamıza** katkısı olmuştur. Kişisel ve mesleki **eksiklerimizi görmemize ve geliştirmemize** katkısı olmuştur.”

“Kişisel gelişim eğitimlerinin ile mesleki eğitimlerin bizleri **daha donanımlı bir çalışan** olma konusunda yardımcı olduğu düşüncesindeyim.”



Yukarıdaki tabloda görüşlerine yer verilen bazı katılımcılar; **“bilgi ve tecrübenin artması, farkındalık sağlanması, güçlü ve kararlı olma, kişisel ve kurumsal gelişime katkı, kuruma uyum, eksiklerin giderilmesi ve sorunlarla başa çıkma”** gibi ortak ifadelerle hizmet içi eğitimlerin her açıdan faydalı olduğunu belirtmektedir.

### “Katkı Sağladığını Düşünmüyorum”

“Aldığım eğitimlerin öncesinde ve sonrasında benim için aynıdır. Bana göre **değişen hiçbir şey yoktur.**”

“**Çok kısa süreli olması** sebebiyle önemli bir katkısı olmadı.”

“Eğitim faaliyetlerinin kurum içinde (devamlı **aynı mekânlarda**) olması ve **hafta içinde olması** nedeniyle öneminin/ciddiyetinin azaldığını bu sebeple yeterince mesleki ve kişisel gelişime katkı sağlamadığını düşünüyorum.”

“Eğitimlerin **zamanı yetersiz olması ve eğitimi verenlerin yetersizliğinden** dolayı eksik kalmıştır.”

“Fazla bir katkısı olmadı. Verilen bazı eğitimler **zaman yönünden** yersiz gelmektedir. Eğitim verilen bazı kişiler yetersiz kalıyor.”

“Hiç bir şey kazandırdığını düşünmüyorum.”

“**İş yükü** getirdiğini düşünüyorum.”

“**Kısa süreli** olduğu için açıkçası çok etkili değiller.”

“Mesleki gelişime bu zamana kadar **hiç bir şey katmadı.**”

“Sadece ön bilgi almış gibi hissediyorum, hep **aynı konularda** eğitim veriliyor. Akademik personele verilen imkânları idari personele de verilmesini istiyorum.”

“Seminerleri yapan **konuşmacılar o kadar tek ses tonuyla** anlatıyorlar ki verim alamıyorum.”

“Verimli olmadığını ve bana bir şey katmadığını düşünüyorum.”

“Yararından çok zararı olduğunu düşünüyorum. Format değişikliğine gidilmeli.”



Yukarıdaki tabloda görüşlerine yer verilen bazı katılımcılar; **eğitim süresinin kısa olması, eğitim mekânlarında ve konularında 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 ve konularında 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”

“Eğitimlerin **bazıları sadece sine vizyondan sunumu okumak, gereksiz terimler öğrenmekle geçiyor.** Ama **bazıları gerçek amacına ulaşarak iş ve özel yaşamımızda bize katkı sağlayabiliyor.”**



“Katıldığımız **mesleki eğitimler yeterli düzeyde değil.** Bizler için daha derin daha kapsamlı eğitimlerin faydalı olacağı görüşündeyim. **Kişisel gelişim eğitimlerini yeterli** buluyorum.”

“**Kişisel gelişimime farkındalık açısından katkıda bulursa da verilen eğitimlerin mesleki açıdan etkili olduğunu düşünmüyorum.** Mesleki alanda bire bir uygulama alanından ziyade teorik ve kitabi bilgilerin yalnızca slayt üzerinden okunduğunu düşünüyorum. Eğitimlerin etkinliği açısından uygulamalı ve daha aktif dilde anlatım olmalı.”

“**Mesleki gelişim** bağlamında iş ile ilgili temel noktaların pekiştirilmesine **belli bir seviyede yardımcı olduğunu** düşünüyorum. **Kişisel gelişime çok kısıtlı fayda sağladığını ve yardımcı olabilecek eğitimlerin süre bakımından yetersiz kaldığını düşünüyorum.”**

Bu bölümünde 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* 352 personelin istemiyle en fazla talep gören eğitim konusu olmuştur. Yüzdeliği en yüksek olan eğitimlerin önceliği ile yıllık eğitim programlarına eğitimler dâhil edilecektir.

## Soru 6:

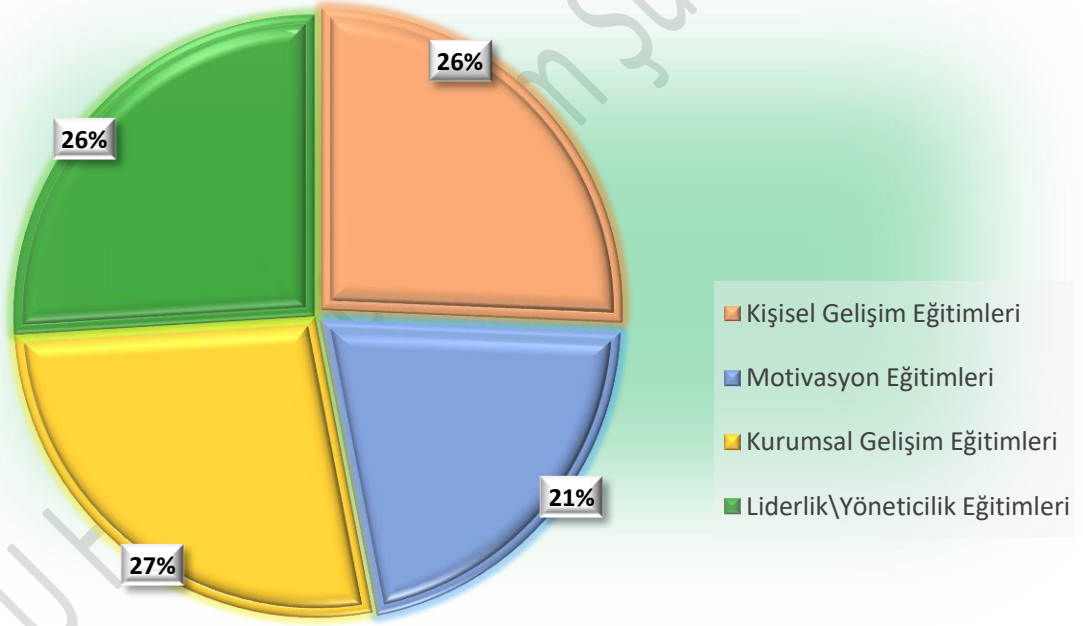
Dört başlık altında gruplandırılmış eğitimlerden alınmak istenenler (x) şeklinde işaretlenecektir.

EĞİTİM KONULARI	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
<b>KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ</b>		
Kişisel Motivasyon	196	4,7
Etkin İletişim ve Beden Dili	160	3,8
İş Etiği	156	3,8
<b>Stres Yönetimi ve Farkındalık</b>	<b>230</b>	<b>5,5</b>
Etkili Konuşma ve Diksiyon	153	3,7
Aile İçi Eğitim	173	4,2
<b>MOTİVASYON EĞİTİMLERİ</b>		
Motivasyon, Özgüven, Performans	220	5,3
<b>Pozitif Yaşam Becerileri</b>	<b>228</b>	<b>5,5</b>
Zaman Yönetimi	211	5,1
Duygusal Zekâ, Empati, İlişkileri Yönetme	226	5,4
<b>KURUMSAL GELİŞİM EĞİTİMLERİ</b>		
Finansal Yönetim	124	3,0
Hizmet Pazarlama	120	2,9
<b>Sunum Teknikleri</b>	<b>189</b>	<b>4,5</b>
Bilgi Yönetimi	182	4,4



Stratejik Planlama	162	3,9
Bilişim Teknolojileri	185	4,5
Kurumsal Farkındalık ve Kurum Kültürü	163	3,9
<b>LİDERLİK/YÖNETİCİLİK EĞİTİMLERİ</b>		
<b>Karar Verme, Problem Çözme Teknikleri</b>	<b>352</b>	<b>8,5</b>
Toplantı Yönetimi	169	4,1
Çatışma Yönetimi	187	4,5
Süreç Yönetimi	191	4,6
Proje Yönetimi	179	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. 30 kişinin istemiyle **Yabancı Dil Eğitiminin** ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yabancı Dil Eğitimine 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>Yabancı Dil</b>	<b>30</b>
<b>657, 5018, 4734 Sayılı Kanunlar</b>	8
<b>İlk Yardım Eğitimi</b>	6
<b>Microsoft Office Programları</b>	6
<b>Elektronik Belge Yönetim Sistemi</b>	5
<b>Mesleki Eğitim</b>	4
<b>Engellilerle İletişim</b>	3
<b>Kalite Yönetim Sistemleri</b>	3
<b>Auto CAD Programı</b>	3

## 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 ’un tüm yöneticilere dağıtımı yapılmış, birimlerden toplam 75 formun geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönüş yapılan formlar şu şekilde (Genel Sekreter Yardımcısı 1, Daire Başkanı 4, Hukuk Müşaviri 1, Koordinatör 1, Enstitü Sekreteri 5, Fakülte Sekreteri 16, Yüksekokul Sekreteri 15, Şube Müdürü 33) dağılım göstermektedir. Toplamda 75 form analize dâhil edilmiştir.

Yönetici Eğitim İhtiyaç Analiz Formu açık uçlu beş sorudan ve yetkinlik anketinden oluşmaktadır. Açık uçlu sorular yönetici görüşlerinin belli kategorilere göre sınıflandırılması, yetkinlik anketi ise SPSS Veri Analizi Programı ile analiz edilmiştir.

Yöneticilerin yanıtladığı **4 soru** ve bu sorulara ait görüşler 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 astların **görüş ve düşüncelerinin alınarak** sürece aktif olarak dâhil edilmesi gerektiği kanaatindedir. Bazı yöneticiler ise **astların görev tanımları, iş sorumlulukları dikkate alınarak** ve kişilerin yetkinlikleri doğrultusunda eksik ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi gereği görüşündedir. Bununla birlikte birim yöneticilerinin **performans değerlendirme sonuçlarına göre** astların eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi gerektiği yönünde görüşlerde bulunmaktadır. Görüşler aşağıda başlıklar altında yer almaktadır.

#### **Astların görüş ve düşünceleri alınarak;**

- “Örgütsel düzeyde verimliliğin artırılması için planlanan eğitim programlarında **birimlerin ve astların görüşleri alınmalı, astlar sürece dahil edilmelidirler.**”
- “Eğitim programları belirlenirken, hangi eğitime hangi personelin katılacağı konusunda **birimlerden görüş alınmalı**”
- “İhtiyaç duyulan eğitim konuları **birimler ve astlarla yapılan görüşmeler** sonucunda belirlenmelidir.”
- “Eğitim planlamasında yöneticiler ve çalışanları temsilen birkaç kişinin katılması uygun olacaktır. Eğitim dönemlerinde ve iş yoğunluğu dikkate alındığında eğitimlerin **birimlerin yoğunluğu dikkate alınarak uygun tarih ve zamanlar seçilmelidir**”

- ✚ “Eğitim planlaması yapılırken birim amirlerinin ve birimlerde görev yapan personelin **fikirlerinin alınması** önem arz etmektedir. İş yoğunluğu dikkate alınarak eğitim tarihleri belirlenmelidir.”
- ✚ “Eğitim programları planlanırken **‘birimlerin ve astların eğitim ihtiyacı/talebi’ göz önünde bulundurularak** sürece dahil edilmeleri daha uygun olacaktır.”
- ✚ “ Gerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekse bunların ne şekilde giderileceği ile ilgili olarak **görüşlerin alınması** şeklinde planlamaya dahil edilmelidir.”
- ✚ “ Eğitim programları planlanırken astların sürece dahil olması; Personelle **yüz yüze görüşme, toplantı yapılarak** görüşleri alır.”
- ✚ “ **Birim içinde yapılan toplantılarda**, personelde görülen eksikliklerin kendisine anlatılarak ilgili eğitimi alması sağlanmalı, **ayrıca personelin kendi belirttiği eğitimleri de alması sağlanmalıdır.**”
- ✚ “Eğitim programları planlanırken bir önceki yıla ait alınan eğitimler ve ilave edilmek istenen eğitimler tüm birimlere gönderilmeli ve **hem yöneticilerden hem de astlardan görüş istenmelidir.**”
- ✚ “ Yapmış olduğumuz **birim içi toplantılarda personelin eksik tarafları dile getirilir.** Ve eksik yönlerini tamamlayıcı eğitimler alması sağlanır.”
- ✚ “ Kişisel genel gelişim eğitimleri ve mesleki gelişim eğitimleri **personelin istekleri alınarak, zamanlama da kendilerine sorulabilir** böylelikle hem katılım hem de iş yoğunluğunun aksaması önlenebilir.”
- ✚ “ **Personel arkadaşların fikirleri alınarak, kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda eğitim talepleri değerlendirilerek** kurumsal bağlılık ve geleceğe yönelik kariyer gelişimine fırsat verme anlamında görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.”
- Görev tanımları, iş sorumlulukları ve yetkinliklerine bakılarak;**
- ✚ “ **Kurumun stratejileri hedefleri, temel yetkinlikleri pozisyonun gerektirdiği iş ve yetkinliklere yönelik** çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenerek astlarında bu belirlenen eğitimlerin alınmasını sağlamak.”
- ✚ “Personelin başarı, **görev tanımları** ve birimlerin iş programlarına göre...”
- ✚ “Birimlerin **iş yoğunluğu göz önüne alınarak ve birimlerin yaptığı faaliyetlere** göre eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekir.”

- ✚ “Programlama yapılırken **astların görev alanları ve sorumlulukları dikkate alınarak** astların ihtiyaç duyduğu eğitim programları tespit edilmeli, **astlarla eğitim ihtiyacı konusunda istişare yapılmalı** ve programlar buna göre düzenlenmelidir.”
- ✚ “Personellerin görev ve sorumluluk alanlarında yetkinliklerinin tespit edilerek, personellere eksik oldukları alanlara ilişkin bilgi ve öğrenme ihtiyaçları sorulmalıdır.”
- ✚ “**Birimlerin yapmakta oldukları işler göz önünde bulundurularak ve fikirleri alınarak** personelin ihtiyaçları belirlenmelidir.”

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

- ✚ “Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönergesi 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.”
- ✚ “Mevcut durumda **çalışanlara talepleri sorulmakta** ancak, İnsan kaynakları yönetimi aktif olarak uygulanması ve bu yönerge kapsamında yapılan bireysel **performans değerlendirme sistemi sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda** eksik görülen alanlarla ilgili eğitimlerin birim amirlerinin önerisiyle verilmesinin uygun olacağı düşüncesindeyim.”
- ✚ “**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.**”
- ✚ “**Birim yöneticilerinin astlarının ihtiyaçlarını belirlemesi sağlıklı olacaktır.**”
- ✚ “Tüm astların talepleri ve şube müdürleri dahil olmak üzere **tüm yöneticilerin önerileri değerlendirilmelidir.**”

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

Analize katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu eğitime katılan personelde mesleki ve kişisel değişimler görülürken bazıları ise değişim görülmediğini belirtmektedir. Mesleki değişim görüldüğünü fakat kişisel bir değişim görülmediğini belirten yöneticilerde bulunmaktadır.

Yöneticilerin görüşleri aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır.

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

- ✚ “Hizmet içi eğitime katılan personelde mesleki ve kişisel gelişimler görülmektedir. **Bilgi ve becerileri artmakta, yapmış olduğu iş ve işlemlerde doğruluk oranı yükselmekte, zaman tasarrufu sağlanmakta, arkadaş ve üstlerine karşı iletişim kurmada ve motivasyonunda olumlu gelişmeler görülmektedir.**”
- ✚ “Eğitim sonrası personelimizde mesleki ve kişisel gelişimler mümkün olsa da bu değişimler kimi personelimizde tamamen etkili olmakla birlikte, kimi personelimizde kısa süreli olmaktadır.”
- ✚ “Elbette. Sorulan sorulara **daha net cevaplar** veriliyor. **Daha etkin hareket** ediliyor. **Görevler daha akıcı yerine getiriliyor. Çalışana bilgi verirken güven aşıyor**”
- ✚ “Eğitime katılan personel aldığı bu eğitimde öğrendiği **pratik ve teorik bilgileri yaptığı işe yansıtıyor.**”
- ✚ “Hizmet içi eğitimlerden **kişisel gelişim ve motivasyona yönelik eğitimlerin çok faydalı olduğu kanısındayım.** Mesleki bilgiye yönelik eğitimlerin de 6 aylık periyotlarda tekrarlanması yapılan işin tüm üniversite bünyesinden standart oluşturması ve değişen mevzuat ile ilgili bilgilendirme yapılmasını önemli buluyorum. Kurum dışı eğitim programlarının da farklı üniversitelere saha ziyaretlerinin yapılmasını da personelin iş becerisinin ve öz güvenlerinin artmasına motivasyonlarının yükselmesine ve verilen eğitimlerin daha da benimsendiği gözlemlenmiştir.”
- ✚ “Personele yönelik eğitimler **işlerin doğru ve eksiksiz yapılmasına katkı sağladığı gibi iş motivasyonlarını da olumlu yönde etkilemektedir.** Diğer yandan ilgili eğitim çalışmaları bireyler arası etkileşimi arttırması noktasında önem arz etmektedir.”
- ✚ “Muhakkak görülmektedir. Yapılan işle **ilgili bilgi güncellemelerinin yapılması, mevzuat değişikliklerinin uygulamalı olarak gösterilmesi, teknolojik değişikliklerde teknik eğitimlerin alınmasında hata yapılmamaktadır ve kişi yaptığı iş ve işlemlerle ilgili kendine güven duymaktadır.**”
- ✚ “Kesinlikle oluyor. Örneğin; Resmi Yazışma Kuralları eğitimi alan personelimizin **yazı hata oranı önemli ölçüde azaldı.** Aynı şekilde Pozitif Düşünme ve Stres Yönetimi Eğitimi alan personelimizin **diyalogları gelişti.**”
- ✚ “**Verilen işlerin yerine getirilmesinde net bir şekilde görülmektedir.** Personelin hizmet vereceği kişilerle iletişim ve beden dilindeki değişim göze çarpmaktadır.”
- ✚ “Eğitimler sonucunda **mesleki ve kişisel değişimler hissedilir şekilde görmek mümkün oluyor.** “
- ✚ “Mümkün olmakta, iç ve dış hizmet içi eğitimde **personel yaptığı işe daha yetkin olmakla birlikte sosyal açıdan da gelişime göstermekte.**”
- ✚ “Kesinlikle oluyor. İletişim becerileri artıyor. Kişisel değil, kurumsal düşünmeyi öğreniyorlar. Mesleki eğitimlerden sonra da **ciddi ve gözlenir bir değişim oluyor.**”

- ✚ “ *İş ile ilgili alınan eğitimlerde yapılan hizmet kalitesinde gözle görülür bir iyileşme oluyor.* Diğer kişisel eğitimlerinde faydalı olduğunu düşünüyorum.”
- ✚ “ Personelin almış olduğu öğrenimin kendisine ve birimdeki arkadaşlarına mesleki katkı sağlamakta ve yapmış olduğu uygulamalara olumlu etki ettiği görülmektedir.”
- ✚ “ Kurum içi/dışı eğitim veya toplantılara katılan personelimizin *mesleki tecrübelerinin arttığını ve kişisel gelişmelerine olumlu katkısı olmaktadır.* Personelin almış olduğu eğitim ve edindiği bilgiler, kendisine ve birimdeki arkadaşlarına mesleki katkı sağlamakta ve yapmış olduğu uygulamalara olumlu etki ettiği görülmektedir.”
- ✚ “Evet. Örneğin; Bilgisayar kullanma becerileri artıyor. Resmi yazışma kurallarına daha fazla dikkat ediyorlar. *İş kalitesi artıyor.*”
- ✚ “ *Az veya çok eğitimin katkısı mutlaka görülmektedir.* Üst- ast ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler ve iletişimleri iyi yönde değişiyor. Yaptıkları hizmetler hakkında bilgi talepleri azalıyor. “
- ✚ “ Personelin kurum içi ve kurum dışı katıldığı eğitimler, *kişisel gelişimine ve öz güvenini artırması yönünde katkı sağladığı gözlemlenmektedir.*”

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

- ✚ “*Personelin bilgi, beceri ve tutum boyutunda öğrenme olmamışsa davranış değişikliği mümkün olmuyor.*”
- ✚ “Eğitimlerin kısa süreli olmasından ziyade şehir dışında ve birkaç günü kapsayacak şekilde yapılması, üniversite dışında bir ortamda (örneğin Sapançada bir otelde 3 günlük eğitim programı) olması eğitime ilgiyi ve eğitimin amacına daha iyi hizmet edeceğini düşünüyorum. *Burada yapılan eğitimlerde ilgi ve verilen önemin daha az olması eğitimlerde amaçlanan istenilen değişimleri tam olarak görememekteyiz.* Yapılacak eğitimlere insanların katılmasını teşvik edici planlama yapılırsa daha uygun olacağı kanaatindeyim.”
- ✚ “*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, taşınır mal kayıt kontrol, yazı işleri, bölüm sekreterlerinin yaptığı işler konusunda detaylı bilgilendirme eğitimleri)
- ✚ “Hizmet içi eğitimlerin mekan itibariyle *aynı yerde olması katılımcıları motive edemediğini,* mümkün olması durumunda il içinde otel konferans salonlarında veya il dışı otel konferans salonlarında yapılması olumlu katkı sağlayacaktır. Eğitimlerin kurum dışında yapılması durumunda katılımcının ufkunun gelişimi açısından önem arz etmektedir.”

- ✚ “*Hizmet içi eğitimlerin somut bir geri dönüşü olmuyor. Fakat; hayata bakış ve vizyon olarak düşünceleri etkilediğini düşünüyorum.*”
- ✚ “Eğitimler sonucu anlık olarak *mesleki ve kişisel gelişim gözlenmemekle beraber genel olarak kurum dışı eğitimlerin personellerin kişisel motivasyonlarında olumlu bir değişim sağladığı gözlemlenmektedir.*”
- ✚ “*İstenilen düzeyde olmadığını düşünüyorum.* Bunun nedeni olarak da eğitime gösterilen ilgi ve duyarlılığın oluşmadığı kanaatindeyim. Bu durum ancak eğitim sonlarında yapılacak; Ölçme ve değerlendirme sınavı ile çözülebilir.”
- ✚ “Verilen eğitimler idari birimlere hitap ettiği için *teknik birimlerde bir değişim görülmemektedir.*”
- ✚ “Zaman zaman mümkün olmakla beraber *personel kendi isteği dışında eğitime gönderildiğinde değişim görülmemektedir.*”
- ✚ “*Çok fark edilen bir değişiklik gözlemlenmedi.* Belki bunun nedeni eğitim süresinin azlığı olabilir.”

**Hizmet içi eğitimlere katılan personelde mesleki açıdan değişim görülmektedir ancak kişisel açıdan değişim görülmemektedir:**

- ✚ “*Mesleki açıdan mümkün olabiliyor ancak kişisel değişimler sanırım kısa vade de çok net gözlemlenemiyor.*”
- ✚ “Eğitime katılan personelin yapılan işin çıktısına *mesleki değişimlerini izlemek daha olası* mümkün bir durumdur zira mesleki eğitimleri kısa vadede daha öğretilebilir bir niteliğe sahiptir. Ancak *kişisel gelişim eğitimleri için aynı şey söz konusu değildir.* Kişisel ve davranışsal gelişim zaman ve süreç alan bir niteliktedir.”
- ✚ “*Mesleki eğitimlerde bu süreci gözlemlemek daha kolay, ancak kişisel eğitim gibi süreçlerde gözlemlemesi daha zor olmakta.*”
- ✚ “*Mesleki eğitimlerde yaptıkları işe hakimiyetten değişimler takip edilebiliyor. Kişisel eğitimler ise ölçülmesi güç olmakta* olup personelin tamamen motivasyonuna bağlı kalmakta.”
- ✚ “Eğitim programlarının *kişisel değişime etkisinin mesleki değişimden daha az olduğu görüşündeyim.*”



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

Analize katılan yöneticiler personelinin iş / görev/ hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için mevcut eğitim ihtiyaçlarını **görev tanımları, bağlı oldukları proses akışı, eğitim durumu, 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 hataların dikkate alınması** gibi konular ile belirlediklerini ifade etmişlerdir.

- ✚ “Öncelikle personelin **eğitim durumu, kıdemi, iş pozisyonu ve daha önce almış olduğu eğitimler** gözden geçirilmektedir. **Birebir görüşme** yapılarak hangi alanlarda kendisinin eğitime ihtiyacı olduğu beraberce değerlendirilmektedir.”
- ✚ “Personelimizin **eğitim durumu, mesleki bilgileri ve özel iş tecrübeleri** dikkate alınarak ve hedeflerle bağlılığının ne derece aidiyet içerdiğini dikkate alarak.”
- ✚ “Öncelikle **personel taleplerine göre, iş görev tanımlarına göre** ve bilgi ve beceriyi arttıracak eğitimlerin olmasına dikkat edilmektedir.”
- ✚ “**Süreçteki değişimler** bir çalışanın hangi konuda desteklenebileceğini zaten vurguluyor.”
- ✚ “Personelin **iş, görev ve hedef süreçlerinde** daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için personelin kendi eksiklerini görüp **eğitim talebinde bulunmaları, yöneticinin personelde eksik gördüğü yönlerde eğitim alması talebi ile...**”
- ✚ “Personelin 6 aylık süreçte **performans sonuçlarının analizi ile** mevcut eğitim ihtiyaçlarını belirliyorum”
- ✚ “Personelden alınan **geri bildirimler ve üst yönetim önerilerinin yanı sıra güncel gelişmelerin takibi** ile ihtiyaçlar belirlenmektedir.”
- ✚ “Eğitim ihtiyaçları belirlenirken kişilerin almadıkları eğitim talepleri doğrultusunda yıllık olarak belirliyoruz. Eğitime katılacak personel sayısında sınırlama olmadığı için **hangi personelimiz hangi eğitime katılmak istiyorsa o eğitimi almalarını uygun olduğunu düşünerek planlama** yapmaktayız.”
- ✚ “Performansı izlenen personelin yıl içerisinde yaptığı işlerle ilgili ortaya çıkan ve varsa **tekrar eden eksik ve hataların tespiti ile** ihtiyaç duyulan eğitimler belirlenmektedir.”
- ✚ “**Görev tanımları ve bağlı oldukları proses detayları** ile ilginin yeterliliği yapılan işin kalitesi ve harcanan zaman karşılaştırılarak belirlenmektedir.”

- + “Personelin görev yapma sürecinde ortaya çıkan *eksik yönlerini gözlemleyerek ve kendilerini geliştirmek istedikleri hususlarda onların görüşünü alarak* eğitim ihtiyaçları konusunda belirleme yapılmaktadır.”
- + “ Eğitim ihtiyacı belirlemede; *personelin iş algısı, öğrenme yeteneği, görevini zamanında yapabilmesi, işe ve kuruma aidiyeti ve önceden almış olduğu mesleki bilgiler dikkate alınmaktadır.*”
- + “ *Birim içi toplantılarımızda yapılarak* iş ile ilgili alınabilecek eğitimleri çıkarıyoruz. *Personelin kabiliyet ve isteğini göz önünde bulundurarak* gerekli eğitim programını araştırıyoruz.”
- + “ *Teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum sağlamak ve mesleki yetkinlikleri artırmak amacıyla* personelin bu gelişmeler doğrultusunda eğitim ihtiyaçları ortaya çıkabilmektedir. Personelin kurum dışı eğitim veya toplantılardan yola çıkarak, birime katkı sağlayacak herhangi bir yenilik veya değişikliklerin uygulanabilir ve sürdürülebilir olması amacıyla belli konular üzerinde eğitim ihtiyacı doğabilmektedir.”
- + “ Mevcut *iş yüklerinde yaşanan benzer aksaklık veya tekrarlanan hataları tespit ederek* sorumlu personelin eksiklerini belirlemek sureti ile ihtiyaç duyulan eğitimin ne olduğu anlaşılmaktadır.”
- + “Çalıştığı birim ve bölüme faydayı artıracak, hedefleri doğrultusunda kişisel gelişimlerini sağlayacak mevzuatlar ve kanunlar içerisinde eğitim almalarını sağlamak. *Birimin ihtiyaçları mevcut personelin yeterliliklerine göre eğitim içeriklerinin belirlenmek.*”

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

Analize katılan yöneticilerin tamamına yakını *açıkların eğitimle kapatılabileceği* görüşündeyken *kapatılmayacağı* görüşünde olanlarda bulunmaktadır. Bazı yöneticiler ise *açıkların bir kısmının eğitimle kapatılabileceğini* belirtmiştir.

Yönetici görüşleri aşağıdaki 3 başlık altında yer almaktadır.

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

- + “*Açıkların eğitimle kapatılmasından başka bir yol bulunmamaktadır. Ancak eğitim ihtiyacının tüm personel için aynı düzeyde ve aynı konuları kapsamadığı bir gerçektir. Bu hususların göz ardı edilmemesi gerekmektedir.*”

- ✚ “**Etkili bir eğitim sonucu kapatılabileceğini düşünüyorum. Ama eğitime katılan personelin çabası ve isteği de önemli**”
- ✚ “**Açıklar eğitimle kapatılabilmektedir. Ancak kurum içi iş akışlarının vb yapıların eğitimleri destekler nitelikte olması önemli bir gerekliliktir.**”
- ✚ “**Eğitimi veren kişinin anlatımı konuya hakimiyeti, donanımının iyi olması ayrıca uygulamalı eğitim vermesi halinde açıkların kapatılacağı düşüncesindeyim.**”
- ✚ “**Personelin mesleki ve kişisel konularda açıkları eğitimle kapatılabilir. Ancak eğitimi alan kişinin kendini geliştirme konusundaki isteği çok önemlidir.**”
- ✚ “**Personelin mesleki ve kişisel konularda açıkları eğitimle kapatılabilir. Ancak eğitimi alan kişinin kendini geliştirme konusundaki isteği çok önemlidir.**”
- ✚ “**Tabii ki kapatılabilir. Önce motivasyon, sonra da işteki açıklar eğitimle kapatılabilir.**”
- ✚ “**Açıklar eğitimle kapatılabilir.**
  - a. Problem çözme yeteneği geliştirilebilir.
  - b. Sağlıklı ve düzgün bir iletişim sağlanabilir.
  - c. Yeniliklere açık olmaları ve çabuk kabullenmeleri sağlanabilir.
  - d. Yabancı dil eğitimi verilebilir.
  - e. Birlikte çalışmaya uyumlu olmaları sağlanabilir.”
- ✚ “**Mesleki alanda oluşan yenilik ve değişikliklere takip edilebilmesi için açıkların eğitimler ve bilgilendirme toplantıları ile kapatılacağı kanaatindeyim. Bireylerin kişisel özellikleri (yenilikleri takip eden, istekli, duyarlı, kendini geliştirmeyi seven vs.) göz önüne alındığında mesleki ve kişisel gelişim konusundaki eğitimlerin katkı sağlayabileceğini düşünüyorum.**”
- ✚ “**Açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünüyorum. Ancak eğitimlerin standart içeriklerin dışına çıkartılarak, üniversite dışında da eğitimler verilmelidir.**”
- ✚ “**Açıklar eğitimle kapatılabilir fakat kişilerin hevesli ve istekli olması gerekiyor.**”

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

- ✚ “**Sadece eğitim vermek yetmiyor. Karşı tarafın eğitim alma konusunda bilinçli ve istekli olması gerekiyor. Ne verdiğinizden çok ne aldığı öne çıkıyor. Ayrıca personelin verilen eğitimlerin üzerine ne kattığında önemli. Araştırmacını yenilikleri/ günceli takip ediyor mu?**”
- ✚ “**Tüm açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünmüyorum. Bu nedenle sorunun nedenini, çalışanın potansiyelini vb. belirlemek, eğitimlerin de etkisi artırıcı bir etkiye sahip olacaktır.**”

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

- ✚ “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.**”
- ✚ “Kısmen katılıyorum. Önce **açıkların kaynağındaki sistemsel eksiklikleri doğru ölçecek ve tespit edecek yaklaşımların hayat geçirilmesi önemli**”
- ✚ “Kısmen de olsa açıkların eğitimle kapatılabileceğini **öğrenmeye ve yeniliklere açık** olduğu takdirde **fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin kazanılabileceğini ve geliştirilebileceğini** düşünüyorum”
- ✚ “Açıkların eğitimlerle kapatılabileceği görüşüne kısmen katılmakla beraber, eğiticinin konu ile ilgili bilgi birikimi ve katılımcıya hitap şekli ile gruba hâkimiyetinin çok önemli olduğu kanaatindeyim.”
- ✚ “**Önemli ölçüde evet.** Alınan eğitimlerin belirli aralıklarla tekrarlanması gerektiğini düşünüyorum.”

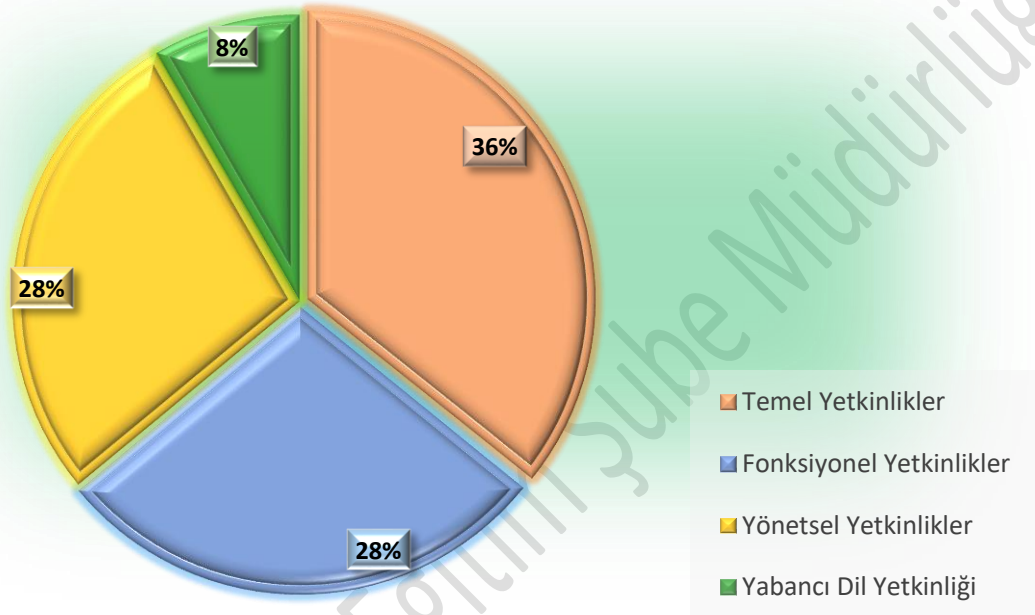
Bu bölümde personelde bulunması gereken yetkinlikler *gerekli ve az gerekli* olarak iki gruba ayrılmaktadır ve yöneticilerden bunlardan birini işaretlemesi istenmektedir. Yöneticilerin işaretlemiş olduğu gruplamaların kişi sayısı ve yüzdesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

YETKİNLİKLER	GEREKLİ		AZ GEREKLİ	
	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ	KİŞİ SAYISI	YÜZDESİ
<b>TEMEL YETKİNLİKLER</b>				
Öğrenmeye açıklık	70	<b>5,6</b>	3	1,4
Müşteri odaklı çalışma	67	5,3	6	2,9

Bilgi birikimini aktarma yeteneği	60	4,8	12	<b>5,8</b>
Yeniliklere açık olma	70	<b>5,6</b>	3	1,4
Kendini geliştirme yeteneği	68	5,4	4	1,9
Birlikte çalışmaya uyumlu olma	70	<b>5,6</b>	3	1,4
<b>FONKSİYONEL YETKİNLİKLER</b>				
Bilgisayar ve ofis araçlarını kullanma becerisi	68	<b>5,4</b>	5	2,4
Konusu ile ilgili uzaman araç ve gereçleri kullanma becerisi	67	5,3	6	2,9
Analiz ve Raporlama	52	4,1	19	<b>9,3</b>
Kurum dışından gelen insanlarla iletişiminde kurumun imajına olumlu katkı yapması	66	5,3	7	3,4
Kurum dışına çıktığında insanlarla iletişiminde kurum imajına olumlu katkı yapması	66	5,3	7	3,4
<b>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</b>				
Problem özme yeteneği	53	4,2	17	<b>8,3</b>
Karar verme becerisi	66	5,3	7	3,4
İnsiyatif kullanma becerisi	62	4,9	10	4,9
Zamanı iyi yönetme	69	<b>5,5</b>	4	1,9
Denetleme ve kontrol becerisi	63	5,0	10	4,9
<b>YABANCI DİL YETKİNLİĞİ</b>				
Bir dilde kendini etkili bir biçimde ifade etme ve söylenilene tam anlama becerisi	41	3,2	31	<b>15,1</b>
Bir dilde kendini kısmen ifade edebilme ve söylenilene kısmen anlama becerisi	53	<b>4,2</b>	17	8,3

Yetkinlik dağılımında %36'lık payla temel yetkinliklerin gerekli olduğu görülmektedir. Temel yetkinlikler arasında ise **öğrenmeye açıklık, yeniliklere açıklık ve birlikte çalışmaya uyumlu olma** yetkinlikleri en fazla (%5,6) orana sahiptir. Yabancı dil yetkinliği ise gerekli yüzdesinde en az paya sahip olan yetkinliktir. Bu ifadeyi, **Bir dilde kendini etkili bir biçimde ifade etme ve söyleneni tam anlama becerisi** yetkinliği az gerekli yüzdesinde en fazla (% 15,1) orana sahip olmasını doğrulamaktadır.

### GEREKLİ YETKİNLİKLER



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

YÖNETİCİLERİN PERSONELİ İÇİN TALEP ETTİĞİ EĞİTİMLER			
KİŞİSEL EĞİTİMLER	KİŞİ SAYISI	MESLEKİ EĞİTİMLER	KİŞİ SAYISI
Etkin İletişim ve Beden Dili	14	Bilişim Teknolojileri Eğitimi	10
Motivasyon Eğitimi	14	Elektronik Belge Yönetim Sistemi	5
Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri	11	Kurum Kültürü ve Aidiyeti	4
Zaman Yönetimi	10	Microsoft Office Programları	3

Yabancı Dil Eğitimi	10	Kalite Yönetim Sistemleri	3
Pozitif Düşünme ve Stres Yönetimi	9	Mali Mevzuat	3
Güzel Konuşma ve Diksiyon	8		
Kriz Yönetimi	6		
Çatışma Yönetimi	4		
Etkili Sunum Teknikleri	4		
Müşteri İlişkileri ve Memnuniyeti	4		

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 **Etkin İletişim ve Beden Dili** onu takip eden eğitim ise **Motivasyon** 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

### PERSONEL DAİRESİ BAŞKANLIĞI

### YÖNETİCİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ 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 arttırılma çabasına kaynak oluşturulması amacıyla hazırlanmıştır. <b>Formu, size ve daha sonraki eğitim dönemlerine ısk 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>KADRO HİZMET SÜRESİ</b>	
<b>BİRİMİNİZDE SORUMLU OLDUĞUNUZ AST SAYISI</b>	
<b>1. Eğitim programları planlanırken birimler ve astlar sürece ne şekilde dahil edilmeli?</b>	
<b>2. Eğitime (hizmet içi, kurum dışı, ...) katılan personelinizde mesleki ve kişisel değişimleri görebilmek mümkün oluyor mu? (Kısaca nelerdir?)</b>	
<b>3. Personelinizin iş / görev/ hedef sürecinde daha etkin olmaları ve geleceğe hazırlanmaları için mevcut eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?</b>	
<b>4. Açıkların eğitimle kapatılabileceğini düşünüyor musunuz?(Neler olabileceğini belirtiniz.)</b>	



\*Her yetkinlik için tek kutucuk işaretleyiniz.

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 söylenileni 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 ( _____ )	
<b>2. İhtiyaç duyulan eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili bir öğrenme olur?</b>	
<input type="checkbox"/> Birkaç uzman katılımı ile	
<input type="checkbox"/> Birkaç dersten oluşan seminerler ile	
<input type="checkbox"/> Tek uzman katılımıyla düzenlenen seminerler ile	
<input type="checkbox"/> 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

( )

**MOTİVASYON EĞİTİMLERİ**

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.	