



**T.C. ÇALIŞMA VE
SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI**



MERKEZ KARIYER UZMANLIĞI EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZ RAPORU

Aralık 2021

EDİTÖR VE RAPORTÖR

Doç. Dr. Süha Oğuz ALBAYRAK
(Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

İSTATİSTİKİ ANALİZ

Doç. Dr. Vugar Ali TÜRKSÖY
(Yozgat Bozok Üniversitesi)

PROJE EKİBİ

Onur ERDOĞAN (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanı

Ceylan Güliz BOZDEMİR (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanı

Niyazi ÇANKAYA (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanı

Durdu Mehmet GÜRKAN (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzmanı

İsmail KARAKAYA (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzman Yardımcısı

Enesbin Malik KÖKSAL (ÇASGEM)
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Uzman Yardımcısı

Tasarım
Kuban Matbaacılık Yayıncılık
0 312 395 20 70 • www.kubanmatbaa.com

ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
Yunusemre Mahallesi Kübra Sokak No:1 Pursaklar, Ankara
0(312) 527 65 80/ 0(312) 594 14 00
casgem@casgem.gov.tr www.casgem.gov.tr

Bu araştırmanın her hakkı ÇASGEM'e aittir. Kaynak gösterilerek yapılacak alıntılar dışında izin olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR VE ŞEKİLLER	4
YÖNETİCİ ÖZETİ	5
GİRİŞ	7
Amaç.....	7
Problem, Temel Sorular ve Varsayımlar	7
Yöntem	8
Kapsam ve Sınırlılıklar.....	10
UYGULAMA (ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER).....	11
a) Genel Durum	11
b) Eğitimlere Katılma Nedenlerinin Değerlendirilmesi	12
c) Eğitimlerde Gözlemlenen Zayıf Yönlerle İlişkin Değerlendirmeler.....	13
d) Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitimler	15
e) Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitimleri.....	17
f) Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitimleri	18
g) Eğitim İhtiyaç Analizi Anketi Genel Değerlendirmesi	19
h) Eğitim İhtiyaç Analizi Anketi Göstergeleri	19
EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNE İLİŞKİN TABLOLAR.....	29
SONUÇ.....	50
KURUMSAL NİTEL ARAŞTIRMALAR.....	51
EKLER.....	63
Ek-1 Eğitim İhtiyaç Analizi Anket Formu	63
Ek-2 Eğitim İhtiyaç Analizi Mülakat Soru Formu	68

TABLolar

Tablo 1. Örneklemin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve diğer parametrelerin frekanslarının karşılaştırılması.....	29
Tablo 2. Örneklemin görev yaptığı kuruma dair frekanslarının karşılaştırılması.....	31
Tablo 3. Örneklemin görevine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	33
Tablo 4. Örneklemin kadro unvanına dair frekanslarının karşılaştırılması.....	33
Tablo 5. Örneklemin bağlı olduğu en yakın hiyerarşik amirine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	37
Tablo 6. Örneklemin eğitimlere katılma nedenine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	37
Tablo 7. Örneklemin eğitimlerde gözlemlediğiniz zayıf yönlerle ilişkin frekanslarının karşılaştırılması.....	38
Tablo 8. Örneklemin aldığı eğitimlere dair frekanslarının karşılaştırılması.....	39
Tablo 9. Örneklemin açılması düşünülen Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	42
Tablo 10. Örneklemin açılması düşünülen Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	47
Tablo 11. Örneklemin açılması düşünülen Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması.....	48
Tablo 12. Nitel araştırmaya ait genel demografik veriler.....	52
Tablo 13. Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kamu İhale Kurumu Nitel Araştırmaya dair genel demografik veriler.....	55

ŞEKİLLER

Şekil 1. Cinsiyet Dağılım Grafiği.....	20
Şekil 2. Yaş Dağılım Grafiği.....	20
Şekil 3. Öğrenim Durumu Dağılım Grafiği.....	21
Şekil 4. Örneklemin Kurumundaki Hizmet Süresi Bilgi Grafiği.....	21
Şekil 5. Örneklemin İdeal Eğitim Zamanı Tercihi Grafiği.....	22
Şekil 6. Örneklemin ideal eğitim katılımcı sayısı tercihi grafiği.....	22
Şekil 7. Örneklemin eğitime katılımı motive edici bilgi grafiği.....	23
Şekil 8. Örneklemin eğitim faaliyeti yeri ile ilgili görüşü.....	23
Şekil 9. Örneklemin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim faaliyeti etkinliği görüşü grafiği.....	24
Şekil 10. Eğitimlere Katılma Nedenine Dair Grafikler.....	24
Şekil 11. Eğitimlerde Gözlemlenen Zayıf Yönlerle İlişkin Grafikler.....	27
Şekil 12. Nitel araştırma cinsiyet dağılım grafiği.....	52
Şekil 13. Nitel Araştırma Öğrenim Durumu Dağılım Grafiği.....	53
Şekil 14. Nitel Araştırma Görev Yapılan Kurum Dağılım Grafiği.....	53
Şekil 15. Nitel Araştırma Görev Dağılım Grafiği.....	54
Şekil 16. Nitel Araştırma Kadro Unvan Dağılım Grafiği.....	54

YÖNETİCİ ÖZETİ

Yirmi birinci yüzyılın çalışma hayatında bir işletmenin, kurumun insan kaynağının niteliği ne kadar iyiye kurumun ortaya koyduğu değerler o denli kaliteli olacaktır. Bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı günümüz dünyasında bilgiyi işleyebilecek, analiz edebilecek ve kurumsal politika üretilmesine katkı sağlayacak olan nitelikli işgücünün önemi yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Bu gerçek özel sektör için geçerli olduğu kadar kamu sektörü için de geçerlidir. Bu yönüyle baktığımızda bakanlıkların merkez, bağlı, ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlarının merkez teşkilatlarında görev yapmakta olan merkez kariyer uzman ve uzman yardımcılarının niteliği kamu hizmetlerinin niteliğiyle doğrudan ilgilidir.

Modern kamu yönetimi anlayışı ile beraber devletin icracı yönüne oranla düzenleyici ve denetleyici yönü daha ağır basmaya başlamıştır. 1970'li yıllarda ilk olarak o zamanki adıyla Devlet Planlama Teşkilatında "Planlama Uzmanı" unvanıyla Türk kamu yönetiminde görülmeye başlanan kariyer uzmanlık sistemi, 1980'li ve 1990'lı yıllarda çeşitli kurumlarda da görülmeye başlanmıştır. Kamu yönetimi zihniyetinde gerçekleşen değişimle birlikte 2000'li yıllarda kariyer uzmanlık birçok kamu kurumunda yaygınlaşmıştır. Bilindiği üzere Türk kamu personel sisteminin klasik hiyerarşik yapısı genel olarak sırasıyla; memur, şef, şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve genel müdür şeklinde ilerlemektedir. Modern kamu yönetimi yaklaşımında ise hem bürokrasinin azaltılıp kamu hizmetlerinin hızlandırılması hem de dil bilen, çeşitli yetkinliklere haiz kalifiye bir memur tipinin oluşturulması amacıyla kariyer uzmanlıklar yaygınlaştırılmıştır. Kariyer uzmanlar kamu kurumlarında çoğunlukla daire başkanının altında çalışıp, kurumların politika üretme süreçlerinde etkin rol alan, yetkinlik ve donanımları ile vizyoner personeller olarak görülmektedir.

Kamu kurumlarının nitelikli personelleri olan kariyer uzmanların bu önemi nedeniyle ÇASGEM tarafından 2021 yılı itibariyle “Kamu Yönetiminde Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılarının Eğitim Yoluyla Verimliliğinin Artırılması Projesi-UVEP” yürütülmeye başlanmıştır. Projenin kapsamında bakanlıkların merkez, bağlı, ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Ek 41. Maddesi kapsamında görev yapan merkez kariyer uzman ve uzman yardımcılarını çalışılmıştır. Proje ile kamu kurumlarında seçkin personeller olarak istihdamı yaygınlaştırılan kariyer uzmanlarının, kurumlarının politika ve strateji üretme süreçlerine katılım, kurumun alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yürütmesi, proje geliştirmesi gibi nitelik gerektiren işlerde çalıştıkları ön kabulüyle uzmanların ve kariyer uzmanlık sisteminin ihtiyaçları, problemleri ve eğitim gereksinimlerinin tespit edilip buna yönelik öneriler geliştirip, faaliyetler düzenlenmesi hedeflenmektedir.

Yukarıda belirtilen amaca yönelik olarak ÇASGEM Proje Ekibi tarafından konuya ilişkin akademik literatürün tarandığı bir Ön Rapor hazırlanmıştır. Ön Rapor da ortaya çıkan sonuçlara binaen 21 Nisan 2021 tarihinde on sekiz kamu kurumundan kariyer uzman, uzman yardımcısı ve yöneticinin katılımıyla T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'nin destekleriyle çevrimiçi olarak “Kariyer Uzmanlık Çalıştayı” gerçekleştirilmiştir. Çalıştay katılımcılarının değerli katkılarını ve sonuçları içeren bir Çalıştay Raporu hazırlanıp ilgililere sunulmuştur. Çalıştay raporunda ortaya çıkan sonuçlar da bu “Merkez Kariyer Uzmanlığı Eğitim İhtiyaç Analizi Raporu”nun hazırlanmasına bir temel olmuştur.

Bu rapor kapsamında bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlarında görev yapmakta olan merkez kariyer uzman ve uzman yardımcılarına yönelik bir anket çalışması ve belirlenen üç kurumdan uzman ve uzman yardımcısıyla mülakat (görüşme) yoluyla nitel çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda toplam 47 kurumdan 3650 merkez uzman, uzman yardımcısı ve yönetici araştırma anketini cevaplamıştır. Ayrıca Kamu İhale Kurumu, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden toplam 32 uzman ve uzman yardımcısı ile çevrimiçi görüşme sağlanmıştır. Bu yönüyle düşünüldüğünde çalışma, kamuda kariyer uzmanlara yönelik gerçekleştirilmiş ciddi bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma ile kariyer uzmanların mesleki gelişim, motivasyon ve yenilikleri yakalama noktasında ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduğu, eğitimlerin hangi yolla gerçekleştirilmesi, var olan eğitimlerin verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl artırılması gerektiği vb. birçok konuya ilişkin görüşler alınmıştır. Araştırmada elde edilen bilgiler üzerinden mesleki ve mevzuata ilişkin eğitimler, kişisel ve sosyal beceri eğitimleri ve son olarak dijital ve teknolojik yetkinlik eğitimleri ana başlıklarında ihtiyaç duyulan eğitimler ön plana çıkartılmıştır.

Bu raporda ortaya çıkan sonuçlar ÇASGEM tarafından 2022 yılında proje kapsamında gerçekleştirilecek eğitim modüllerinin alt yapısını oluşturacaktır. Tüm taraflara faydalı olması umuduyla.

GİRİŞ

ÇASGEM tarafından yürütülen “Kamu Yönetiminde Kariyer Uzman ve Uzman Yardımcılarının Eğitim Yolu ile Verimliliklerinin Artırılması Projesi” kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kariyer uzman ve uzman yardımcılarının eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi amaçlanmıştır. Projenin saha araştırması ayağı yanında ikinci önemli ayağı eğitim ihtiyaç analizidir. Bu çalışma ile kariyer uzman ve kariyer uzman yardımcılarının mesleki ve kişisel yetkinliklerinin artırılması için neler yapılabileceği, hangi tür yöntem ve içerikle eğitim programlarının düzenleneceği sorularına yanıt aramak üzere yürütülmüştür.

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan kariyer uzman ve uzman yardımcılara uygulanan anket çalışması 35 açık ve kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS 20.0 Paket Programı ile değerlendirilmiş, verilerin genel istatistikî sonuçları (sayı ve yüzdeleri) tablo ve grafiklerde belirtilmiştir.

Kapsama dâhil kurumlar nezdinde yürütülen ankete dayalı araştırma dışında üç kamu kurumu özelinde derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak nitel bir araştırma da yapılmıştır. Söz konusu nitel araştırma Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kamu İhale Kurumu özelinde yürütülmüştür. Yapılan nitel araştırma sonuçlarına ankete dayalı araştırma bölümünden sonra yer verilecektir.

Amaç

Bu çalışma UVEP’in eğitim ihtiyaç analizi raporunu oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı, ÇASGEM tarafından yürütülecek ve kariyer uzman ve uzman yardımcılarının eğitim yoluyla verimliliklerinin artırılmasına olanak tanıyacak çalışmalara destek olacak veri sepetinin sağlanmasıdır. Bununla birlikte çalışmayla kariyer uzman ve uzman yardımcılarının eğitim gereksinimlerinin analiz edilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla saha araştırmasında kullanılacak anket formları geliştirilmiş, geliştirilen bu anket istatistiksel yöntemlerle belirlenen evren ve örnekleme uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilerek raporlaştırılmıştır. Hazırlanan anket soruları sadece eğitim ihtiyacının “içerik” açısından değil aynı zamanda “yöntem” açısından da (eğitim yeri, zamanı, mekânı vb.) analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Bunun yanında belirlenen üç kurum ve bu kurumlardaki örneklem üzerinden mülakat tekniği ile nitel bir araştırma da yapılmıştır.

Problem, Temel Sorular ve Varsayımlar

Çalışmada ana problem, kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yetişme ve hizmet içinde eğitim süreçlerinin analiz edilmesi; bu analizden elde edilecek veriler ışığında geliştirilecek modüllerle söz konusu personelin verimliliklerinin artırılmasının sağlanmasıdır. Çalışma şu sorulara yanıt aramaktadır: Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mevcut eğitim programları etkili olarak yürütülmek-

te midir? Mesleki eğitimin içeriği nasıl kurgulanmalıdır? Eğitim mekânı ile eğitim ilişkisi nasıldır? Kariyer uzman-uzman yardımcılarını eğitim faaliyetlerine neden katılırlar? Hangi içerik ve yöntemle eğitim sunulmasına gereksinim duyulmaktadır? Eğitim mekânı nasıl olmalıdır? Eğitimin zamanı ve yeri neye göre belirlenmelidir? Bu sorular esasında çalışmada şu varsayımlar yer almaktadır: Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının sürekli eğitim gereksinimi vardır. Hizmet içi eğitimlerin klasik yöntemler dışında yeni yöntemlerle verilmesi gereklidir. Kariyer uzman yardımcılarının yetişme döneminin bir bölümünde tüm kariyer gruplarını kapsayacak bir ortak eğitim programı geliştirilmesi verimliliği artıracaktır. Kariyer kültürünün geliştirilmesinde ve pekiştirilmesinde mesleki eğitimin önemi büyüktür. Kariyer uzman yardımcılarının yetiştirme ve mesleki eğitim sürecinde bir standart bulunmamaktadır.

Yöntem

Projenin amaçlarına ve araştırma sonuçlarını genelleme yapılabilmesine uygun olarak survey (Anket) yöntemi araştırma tekniği kullanıldı. Çalışmada 35 açık ve kapalı uçlu soru bu teknik kapsamında analiz edildi. Çalışma anketi toplam 3721 kişi tarafından dolduruldu. Bununla birlikte, çalışma açısından uygun olmayan 71 veri dışlandı ve istatistiki değerlendirme toplam 3650 kişi ile gerçekleştirildi. Elde edilen veriler SPSS 20.0 Paket Programı ile nicel ve nitel analiz yöntemleriyle değerlendirildi. Çalışma kapsamında Anket formundaki tüm değişkenlere ilişkin gerekli istatistiki analizler ve testler (frekans tabloları, grafikler, çapraz tablolar ve analizleri, korelasyon analizi, faktör analizi, regresyon analizi, parametrik olmayan analizler vb.) kullanıldı.

Örneklemin yapısının genel olarak belirlenmesi için, demografik verilerde dahil olmak üzere tüm verilerde frekans tabloları, şekiller, grafikler ve çapraz tabloları analizler gerçekleştirildi. Özgün bilgiyi koruyarak veri setini azaltarak, veri değişkenlerinin birkaç başlık altında toplayarak, verilerin daha iyi açıklanmasını ve yorumlanmasını sağlamak için faktör analizleri yapıldı. Faktör analizleri yapılabilmesi için öncelikle değişkenler arasında korelasyonlara (Pearson korelasyon testi) bakıldı. Korelasyon saptanan 6 veri kümesi kullanıldı. Veri kümelerinde faktör analizine uygunluğu (0,5'ten büyük çıkarsa uygun) Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett (KMO) testi gerçekleştirildi (4'ü için sırasıyla 0,611; 0,806; 0,868; 0,940; 0,964 ve 0,926 bulundu, $p < 0,001$). Her bir veri kümesinde öz değerleri 1' den büyük olduğu için dördü için sırasıyla, 2, 1, 4, 5, 2 ve 2 faktör seçildi. Bunlar için rotasyon testleri (Direct Oblimin), temel bileşen analizleri (principal component analysis) ve Yamaç- Birikinti grafiği (Scree Plot) gerçekleştirildi. Her bir faktörün varyansa yaptığı katkının birikimi hesaplandı. Bileşenler matrisi analizi ile bileşen ekstraksiyonu gerçekleştirilerek, regresyon modeli ile de faktör skorları hesaplandı. Çalışmada elde edilen bu faktörlerin %61,9 oranında çalışmayı açıkladığı tespit edildi.

Çalışma ölçeğinin uygun ve güvenli olup olmadığı, ölçeğin bir bütün oluşturup oluşturmadığı, soruların birbirleri ile benzerliği ve yakınlığını ortaya koyan bir katsayı olan Cronbach Alpha (Cronbach Alfa Katsayısı) ile hesaplandı. Cronbach Alfa Katsayısı tercih edilme sebebi, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplama yapıldığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı olmasıdır. Ayrıca, Cronbach Alfa Katsayısı soruların varyansları toplamı-

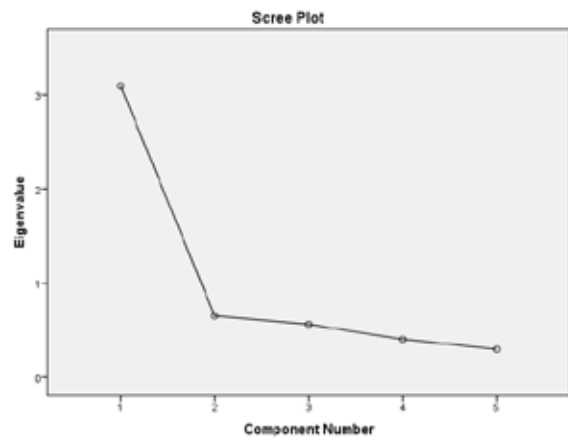
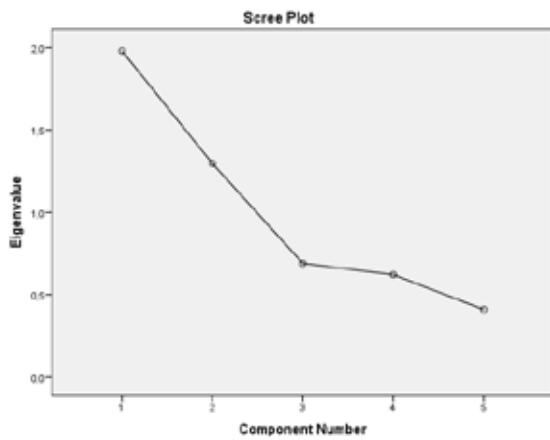
nın genel varyansa oranlaması ile hesaplanan ağırlık standart değişim ortalamasıdır. Çalışma kapsamında hesaplanan en düşük Cronbach Alfa Katsayısı 0,653 bulunurken, çalışmada kullanılan ölçeğin tümü için 0,689 olarak (1'e ne kadar yakınsa test o kadar güvenli) hesaplandı ve ölçek çalışma için uygun bulundu. Ölçeğin güvenilirliğine, faktör ve regresyon analizlerinin genel hesaplamalarına ait tablo ve grafikler aşağıda yer almaktadır.

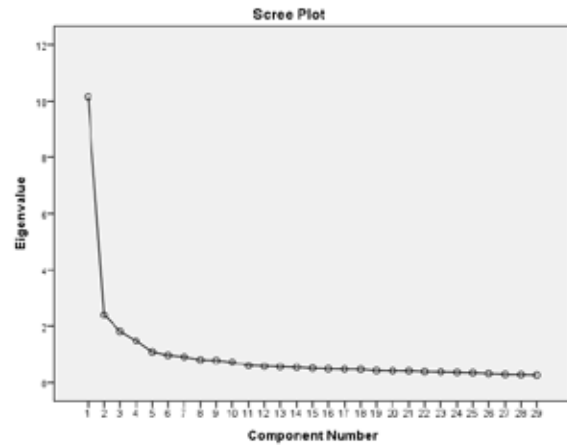
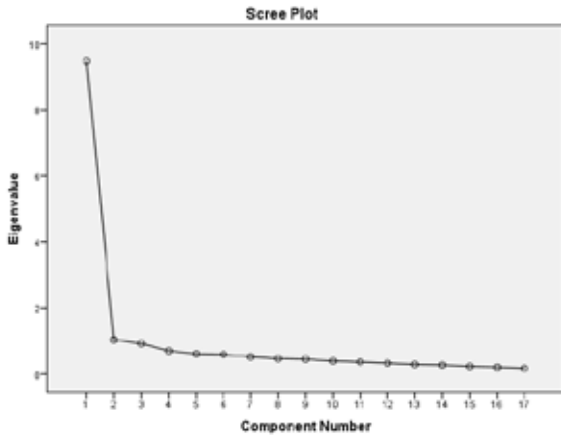
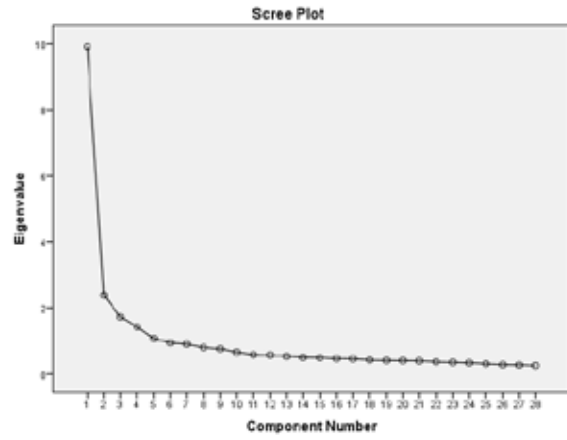
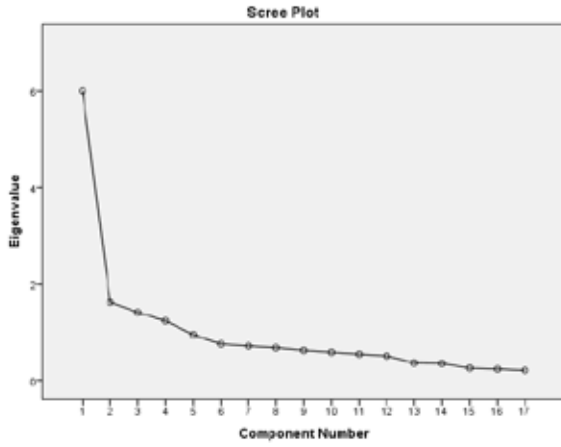
Ölçeğin ve Yöntemlerin Genel Parametreleri (n=3650, faktör n=16)

Faktör Kümesi	Faktör Sayısı	Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett (KMO) testi değeri	Kümülatif Açıklayıcılık (%)	Cronbach Alfa Katsayısı
1.	2	0,611	65,5	0,689*
2.	1	0,806	61,8	
3.	4	0,868	60,4	
4.	5	0,940	58,9	
5.	2	0,964	61,8	
6.	2	0,926	62,9	

* $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir. 1'e ne kadar yakınsa test o kadar güvenlidir.

Faktör Temel Bileşen Analizlerine ait Yamaç- Birikinti Grafikleri





Çalışmanın üç kurum üzerinden yürütülen nitel araştırmasının yöntem bilgileri ile ilgili grafik ve tablolara aşağıda kurumsal nitel araştırmalar başlığı altında ayrıca yer verilmiştir.

Kapsam ve Sınırlılıklar

Çalışma en geniş anlamda kamu yönetimiyle sınırlıdır. Çalışmanın araştırma nesnesi, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kariyer uzman ve uzman yardımcılarıdır. Teftiş ve denetim gibi diğer kariyer meslek grupları çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Kurumsal ölçek olarak genel yönetime dâhil kamu kurumları ile düzenleyici ve denetleyici kamu kurumları kapsama dâhildir. Yerel yönetimler ve kamu iktisadi teşebbüsleri çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Çalışmanın nitel analizi önceden belirlenen üç kurum (Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kamu İhale Kurumu) özelinde yürütülmüştür. Söz konusu üç kurumda istatistiki yöntemle belirlenen örneklem üzerinden araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışma şu başlıklar ve bölümler esasında raporlaştırılmıştır: Öncelikle, araştırmanın yöntemi, problemi, soruları ve temel varsayımları belirlenmiştir. Daha sonra Uygulama (Analiz ve Değerlen-

dirmeler) başlığı altında eğitim ihtiyaç analizine yer verilmiştir. Bu bölümde anket formu, anketin uygulandığı kurum ve kişi sayısı, uygulama dönemi, uygulama tarihlerinin anketin başarısına etkisi, karşılaşılan zorluklar, anket uygulamasına katılmak istemeyen kişilerin gerekçeleri, cevapsız formlara ilişkin açıklamalara yer verilerek saha çalışması hakkında genel bilgi ve değerlendirmeler yapılmıştır. Daha sonra saha araştırmasında kullanılan yöntem ve örneklem tekniği hakkında bilgilerle birlikte, anket formundaki tüm değişkenlere dair gerekli istatistiksel analizler ve testlerin (Frekans tabloları, grafikler, çapraz tablolar ve analizleri, korelasyon analizi, faktör analizi, regresyon analizi, parametrik olmayan analizler gibi) kullanılması gerekçeleriyle birlikte yer verilmiştir. Son olarak saha uygulamasına ilişkin sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

UYGULAMA (ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER)

Bu bölümde anket katılımcılarının sorulara verdikleri cevaplar üzerinden belirli başlıklar halinde analiz ve değerlendirmelere yer verilmiştir:

a) Genel Durum

Ankete katılanların % 41,1'i kadın, % 58,9'u erkektir. Kariyer uzmanlıklar eğitim ihtiyaç analizine katılanların kadın erkek cinsiyet dağılımı genel olarak kamu personel yönetimindeki kadın erkek dağılımına da benzerlik göstermektedir. Kariyer mesleklerde de kadınlar daha az sayıdadır.

Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında şöyle bir tablo ile karşılaşılmaktadır: Katılımcıların ağırlıklı olarak "orta yaş" aralığında olduğu söylenebilir. Katılanlardan 20-24 yaş aralığında olanlar % 1,6; 25-29 yaş aralığında olanlar % 20,6; 30-34 yaş aralığında olanlar % 27,2; 35-39 yaş aralığında olanlar % 20,6; 40-44 yaş aralığında olanlar % 16,8; 45-49 yaş aralığında olanlar % 6,3; 50 yaş ve üzeri % 6,9 oranındadır. Bütün dağılıma bakıldığında katılımcıların yaklaşık % 70'inin 25- 39 yaş aralığında olduğu görülür ki bu aslında kamu bürokrasisinde yeni yeni yaygınlaşan kariyer uzmanlık sisteminin üyelerinin de görece "genç" yaşlarda olduğunun bir göstergesidir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında kamu personel yönetiminde bulunan bütün memurların eğitim durumlarına göre oldukça "yüksek" bir öğrenim seviyesinin olduğu görülür. Katılımcıların % 62,8'i lisans, % 32,4'ü yüksek lisans, % 4,8'i doktora seviyesinde öğrenim görmüştür. Kariyer uzmanlık mesleğine girebilmek için lisans programından mezun olmak zorunludur. Dolayısıyla zaten bütün kariyer uzman ve uzman yardımcılarını doğal olarak lisans mezunudur. Buna karşılık lisansüstü eğitim gönüllü olarak yapılmaktadır. Dolayısıyla kariyer uzman ve uzman yardımcılarının 1/3'ünden fazlasının lisansüstü öğrenim görmüş olması bu mesleği icra edenlerin akademik niteliklerinin de "yüksek" olduğunun bir işareti olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların kurumlarındaki hizmet süreleri 1 yıldan az % 8,1; 1-3 yıl % 19,4; 4-7 yıl %19,1; 8-11 yıl % 21,3; 12 yıl ve üzeri % 32,1 biçiminde dağılmıştır. Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yaşlarının "orta" olmasına uygun biçimde hizmet süreleri de "orta seviye" dendir. Katılımcıların yaklaşık % 70'nin hizmet süresi 12 yıldan daha azdır.

Kurumsal eğitimlerde **ideal eğitim zamanının** ne olduğu sorusuna katılımcılar % 91,7 oranında **“hafta içinde”** ve **“mesai saatinde”** olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, eğitim faaliyetlerinin mesai dışındaki gün ya da saatlere sarkmasını kesinlikle istememektedirler. Katılımcılar **eğitim** kendilerine ait (tatil günleri, cumartesi-pazar) günlerde ve zamanlarda (mesai saati dışı) değil **kamuya ait gün ve zaman dilimlerinde düzenlenmesi gerektiğini düşünmektedir.**

Eğitime katılım nasıl olursa motivasyonunuz artar sorusuna verilen yanıtların dağılımı şu şekildedir: Farklı gruplardaki çalışanların katılımıyla % 27,4; farklı kurumlardan çalışanların katılımıyla % 28,5; iş arkadaşlarının ve amirlerimin katılımıyla % 22,8; sadece aynı grup başkanlığındaki iş arkadaşlarının katılımıyla % 21,3. Ortalama bir dağılım söz konusudur. Her hangi bir seçenek dikkat çekici biçimde diğerlerinin önüne geçmemiştir. Sadece farklı grup ya da kurum çalışanlarının katılımıyla düzenlenecek eğitim faaliyetleri diğerlerine göre biraz daha fazla tercih edilmektedir.

Eğitim faaliyetinin nerede düzenlenmesinin uygun olacağı yönündeki soruya verilen cevaplara göre katılımcıların % 39,2'si çalıştığı kurumun eğitim salonunu eğitim yeri olarak tercih etmektedir. Çalıştığı şehir dışındaki eğitim salonunu tercih edenler % 25,4; çalıştığı şehirde, kurumu dışındaki eğitim salonunu tercih edenler ise % 22,9'dur. Uzaktan eğitim (asen kron) tercih edenler % 4,9; uzaktan eğitim (senkron) tercih edenler ise % 7,6 oranındadır. Bu veriler ışığında eğitim yeri tercihinine genel olarak bakıldığında **katılımcıların % 48,3'ünün eğitimi çalıştığı kurumun dışında almak istediği** anlaşılmaktadır. Çalışanların yaptıkları işten hem mental hem de fiziki olarak uzaklaşmaları eğitimin etkililiğini artırabilecektir.

İhtiyaç duyduğunuz hizmet içi eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili olur sorusuna katılımcıların % 42,7'si, “Katılımcının da rol aldığı atölye çalışmaları şeklinde” cevabı vermiştir. “Birkaç eğiticinin katılımıyla düzenlenen seminerler şeklinde” diyenlerin oranı % 29,7; “Birkaç dersten oluşan kurslar şeklinde” diyenler % 23,7; “Tek eğiticinin katılımıyla düzenlenen konferanslar şeklinde” diyenler ise % 3,8 oranıyla en küçük grubu oluşturmaktadır. **Katılımcılar hem kendilerinin hem de eğiticinin aktif olacağı “atölye” biçimindeki eğitim düzenini tercih etmektedirler.** Klasik eğitim yöntemi olan tek eğitici tarafından düzenlenen konferans türü eğitimler neredeyse hiç tercih edilmemektedir. **Bütün eğitim programları, içerikler ve eğitim mekânlarının “yeni” ve etkiliği en üst seviyeye çıkaracak biçimde düzenlenmesi** oldukça önemlidir.

İdeal bir eğitimde katılımcıların sayısı kaç olmalıdır sorusuna katılımcıların % 50,6'sı katılımcı sayısının 11-20 kişi arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı sayısının 5-10 kişi olması gerektiğini söyleyenler % 35,3; 21-30 kişi diyenler % 11; 31-50 kişi diyenler % 2,1 ve 50 kişi üzerinde olması gerekir diyenler % 1 oranındadır. **Katılımcıların en az yarısına göre eğitime katılacakların sayısı açısından ideal sayı 11-20 kişidir.**

b) Eğitimlere Katılma Nedenlerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların çok büyük çoğunluğu (%93,2) mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağı için eğitimlere katıldıklarını belirtmişlerdir. Eğitimlere zorunlu olduğu için mi katılıyorsunuz sorusuna olumlu yanıt verenler % 34,6; olumsuz yanıt verenlerse % 46,5 oranındadır. Katılımcıların % 18,9'u bu

konuda kararsız kalmıştır. **Katılımcılar çoğunlukla eğitime isteyerek katılmaktadırlar.** Zamanınızı değerlendirmek için mi eğitime katılıyorsunuz sorusuna olumlu yanıt verenler % 34,7 oranındadır. Katılımcıların % 48,2'si buna olumsuz yanıt vermiş, % 17,2'si bu konuda kararsız kalmıştır. Katılımcılar eğitimi bir zaman değerlendirme aracı olarak görmemektedir. Eğitimlere üstlerinin zorlamasıyla katılıp katılmadıkları yönündeki soruya katılımcıların % 72,1'i olumsuz yanıt vermiş, % 15,9'u bu konuda kararsız kalmış, % 12'si bu konuda olumlu yanıt vermiştir. Dolayısıyla önceki sorunun cevabını da doğrular biçimde **katılımcılar eğitimlere amirlerinin zorlamasıyla değil isteyerek katıldıklarını** belirtmişlerdir. Katılımcılardan % 27,1'i eğitimlere iş stresinden uzaklaşmak için katıldığını belirtirken, % 53,9'u bu görüşe katılmadığını işaret etmiştir. Katılımcıların % 19,1'i bu konuda kararsız kalmıştır.

c) Eğitimlerde Gözlemlenen Zayıf Yönlerle İlişkin Değerlendirmeler

Katılımcılardan şimdiye kadar katıldıkları eğitimlerin zayıf yönlerini değerlendirmeleri istendiğinde **katılımcıların % 74,4'ü “monoton ve sıkıcı anlatım”da şikâyet etmiştir.** Yani katılımcılar tekdüze ve sıkıcı anlatım yönteminden çok şikâyetçidir. İşaret edilen bir başka zayıf yön eğitici ya da uzmanın eğitime katılımı sağlayamamasıdır. **Katılımcıların % 54,3'ü, eğiticilerin katılımı yeterince sağlamadığını belirtmiştir.** Eğitim konusunun uzun ve fazla teorik olması da zayıf bulunan yönlerden birisidir. **Katılımcıların % 67,5'u katıldıkları eğitimleri fazla uzun ve teorik bulmuşlardır.** Eğitim konusunun güncel hayatla ilgili olmaması da bir başka zayıf yön olarak işaret edilmiştir. **Ankete katılanların % 47,5'i eğitim konularının güncel hayatla ilgili olmadığını belirtmiştir.** Katılımcıların % 55,6'sı hizmet içi eğitim faaliyetlerinde amaca uygun örnekler verilmediğinden şikâyet etmektedir. Kurumlar tarafından verilen eğitimlerin yapılan işlerle doğrudan ilgili olup olmadığı yönündeki soruya verdikleri cevapta **katılımcıların % 60,4'ü aldıkları eğitimlerin doğrudan işleriyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir.** Eğitimlerde edinilen bilgilerin iş ortamında uygulanıp uygulanmadığı yönündeki soruya verilen yanıtta katılımcıların % 53,1'i eğitimde elde ettikleri bilgileri çalıştıkları iş ortamında uyguladıklarını belirtmişlerdir. Burada dikkat çekici olan katılımcıların % 29,7'sinin bu konuda kararsız kalmış olması ve % 17,3'ünün eğitimlerde elde ettikleri bilgileri işlerinde uygulamadıklarını belirtmiş olmasıdır. Dolayısıyla eğitim içeriklerinin çalışanların işlerinde uygulamalarına olanak tanıyacak biçimde düzenlenmesi oldukça büyük önem arz etmektedir.

“Eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılı mıdır?” sorusuna verilen yanıtlar oldukça dikkat çekicidir. Eğitim programlarına katılanların katılmayanlara oranla daha başarılı olduğunu belirtenlerin oranı % 37,6'dır. Söz konusu oranın kurumsal eğitimlerin verimliliği açısından düşük bir dağılım olduğu söylenebilir. Ankete katılanların % 23,5'i eğitim programlarına katılanların katılmayanlara oranla daha başarılı olduğunun söylenemeyeceğini belirtirken katılımcıların % 38,9'u bu konuda kararsız kalmıştır. **Kamu personel yönetiminin önemli bir kırılma noktası olarak eğitim programına katılımı iş başarısı arasında doğru orantılı ilişki kurulması önem arz etmektedir.**

Eğitim sonrasında performansında artış olduğunu belirtenlerin oranı % 47,2'dir. Bu konuda kararsız olduğunu belirtenlerin oranı % 33,3; eğitim sonrasında performansında artış olmadığını belirtenle-

rin oranı ise % 19,5 olmuştur. **Ankete katılanların ancak yarısının altında bir katılımcı eğitim sonrasında performansında artış olduğunu belirtmiştir. Bu oranın artırılabilmesi için katılımcıların performansına doğrudan etki edecek eğitim içerik ve yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir.**

Verilen eğitimlerin ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlenip düzenlenmediğine ilişkin soruya verilen cevapların dağılımına bakıldığında katılımcıların % 41,4'ü ihtiyaçlara uygun eğitimler düzenlendiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 24,4'ü eğitimlerin ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlenmediğini düşünmektedir. Katılımcıların % 34,2'si bu konuda kararsız kalmıştır. Dolayısıyla **eğitim konularının ihtiyaç analizleri yapılarak belirlenmesi önem arz etmektedir.**

Eğitim konularının işe katkısı açısından uygun seçilip seçilmediğine ilişkin soruda katılımcıların % 46,4'ü eğitim konularının işe katkısı açısından uygun seçildiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 33,9'u bu konuda kararsız kalmış, % 18,7'si ise işe katkısı olmayan seçimler yapıldığını düşünmektedir.

Katılımcıların % 42,1'i eğitimlere ihtiyacı olmayan kişilerin gönderildiğini belirtmektedir. Katılımcıların 23,8'i ise eğitimlere ihtiyacı olmayan kişilerin gönderilmediğini düşünmektedir. % 34,1 bu konuda kararsız kalmıştır.

Verilen eğitimlerin kaliteli olup olmadığı yönündeki soruya verilen yanıtlar oldukça dikkat çekicidir. Katılımcıların sadece % 38,6'sı eğitimlerin kaliteli olduğunu düşünmektedir. % 17'sine göre ise eğitimler kalitesizdir. % 44,4 bu konuda kararsız kalmıştır. Anket sonucu göstermektedir ki **kurumlar tarafından verilen eğitimlerde ciddi bir kalite sorunu vardır. Eğitimlerin kalitesinin artırılmasını sağlayacak yeni araç ve yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.**

Eğitimlerin zaman kaybı olarak görülüp görülmediği yönündeki soruda katılımcıların % 51,3'ü eğitime katılımı zaman kaybı olarak görmediğini belirtmiştir. Katılımcıların % 31,5'i bu konuda kararsızdır; % 17,2'si ise eğitime katılımı zaman kaybı olarak görmektedir.

Eğitim verenlerin alanlarında uzman kişiler olup olmadığı yönündeki soruda katılımcıların % 59,5'i eğitimcilerin uzman kişiler olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 32,3'ü bu konuda kararsız kalmış olup, % 8,2'si eğitimcilerin uzman kişiler olmadığını düşünmektedir.

Eğitimciler kurum içerisinde ve alanında uzman kişilerden olursa eğitimin kalitesinin artacağını düşünenlerin oranı % 61,4'dür. Yani çoğunlukla katılımcılar eğitimcilerin kurum içerisinde ve alanında uzman kişilerden oluşmasını istemektedirler. Bu düşünceye katılmayanların oranı % 11,7'dir. % 27 bu konuda kararsız kalmıştır.

Yukarıdaki tersi soruda ise yine yukarıdaki sonucu doğrular bir oran karşımıza çıkmaktadır. Eğitimciler kurum dışından olursa eğitimlerin etkililiği ve verimliliği artar diyenlerin oranı % 46,8'dir. Katılımcıların % 15,5'i etkililik ve verimliliğin artmayacağını düşünmekte; % 37,6'sı ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmektedir.

Eğitimlerin uygulandığı zaman planlamasının ideal olup olmadığı yönündeki soruda katılımcıların % 36,9'u zaman planlamasının ideal olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların % 16,1'i zaman planlamasının ideal olmadığı görüşünde olup; % 47'si bu konuda kararsız kalmıştır. Dolayısıyla **eğitimlerde zaman planlamasının iyi yapılması gerektiği de dikkat çekici bir sonuç olarak** karşımıza çıkmaktadır.

Eğitimlerin eğitim gereksinimine göre uygun sürelerde yapılıp yapılmadığı yönündeki soruda katılımcıların % 36,1'i gereksinimlere uygun sürelerde eğitim yapıldığını belirtmiştir. Katılımcıların % 19,7'si uygun süreler olmadığını değerlendirirken, % 44,2'si bu konuda kararsız kalmıştır. **Kararsızların çok yüksek oranda çıkması eğitim sürelerinin iyi planlaması gerektiğini** işaret etmektedir.

Eğitim mekanlarının fiziksel olarak uygun olup olmadığı yönündeki soruda katılımcıların % 49,1'i fiziksel yapının uygun olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların % 18,1'i fiziksel mekanların eğitim için uygun olmadığını düşünmektedir. Katılımcıların % 32,8'i bu konuda kararsızdır. Anket sonucunun da işaret ettiği üzere **hizmet içi eğitim mekanlarının tamamen yeni eğitim gereksinimlerine göre yeniden planlaması, klasik eğitim mekanları yerine katılımı artıracak yeni eğitim mekanlarının planlanması** uygun olacaktır.

Yöneticilerin de eğitim faaliyetlerine katılması gerekir mi yönündeki soruya katılımcıların % 74,4'ü katılması gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Katılımcıların % 5,8'i yöneticilerin eğitim faaliyetlerine katılmaması gerektiğini belirtirken, % 19,9'u bu konuda kararsız kalmıştır. **Anket sonucunun da doğruladığı üzere kurum ya da birim yöneticilerinin de eğitim faaliyetlerine katılması gerekmektedir.** Eğitim süreçlerinin daha etkili sonuç verebilmesi için yöneticilerin de bu etkinliklerde bulunması oldukça önemlidir.

Yöneticilerin hizmet içi eğitim etkinliklere katılma konusunda istekli olup olmadıkları yönündeki soruda katılımcıların % 44,1'i yöneticilerin eğitimlere katılma konusunda istekli olmadıklarını belirtmişlerdir. % 16,8'ine göre ise eğitimciler katılma isteklidirler. Katılımcıların % 39'u bu konuda kararsız kalmıştır.

d) Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitimler

Yapılan ankette katılımcılara mevzuata ve mesleki eğitimlere ilişkin belirli konu başlıkları verilmiş ve bu başlıklardan eğitimini almak istedikleri konu başlıkları hakkında görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılar tarafından en çok alınması istenen eğitimler ve bunlara ait yüzdelik oranlar aşağıda sıralanmıştır.

- Mesleki Yabancı Dil %86,9
- Devlet Memurları Kanunu ve Uygulaması % 77,4
- Temel İlk Yardım % 76,1
- Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri % 75,3
- Kamu Etiği ve Mesleki Etik % 73,5
- Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama ve Arşiv Hizmetleri % 72,2
- Uzmanlık Tezi Yönetimi % 70,8
- Bireysel Performans Yönetimi % 66,9
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) % 65
- Kamu Zararı % 64,3

- Stratejik Planlama Teknikleri % 64,1
- Esnek ve Uzaktan Çalışma % 63,5
- İş Sağlığı ve Güvenliği % 61,5
- Genel Hukuk % 60,4
- Proje Döngüsü Yönetimi % 60,3
- Kamuda İç Kontrol ve Risk Yönetimi % 59,3
- İdare Hukuku ve İdari Yargı % 58,9
- Avrupa Birliği Yönetim ve İnsan Kaynakları Politikaları % 54,7
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu % 54,4
- Düzenleyici Etki Analizi % 52,2
- Kamu Personel Rejimi ve Norm Kadro % 50,7
- Denetimin Temel İlkeleri ve Süreçleri % 50,6

Yukarıda, ankete katılanların en az yarısından fazlasının almak istediği eğitim başlıkları ve onların talep yüzdelerine yer verilmiştir. Söz konusu başlıklar üzerinden şu değerlendirmeler yapılabilir: Her şeyden önce **en çok talep gören eğitim başlığı “mesleki yabancı dil” eğitimidir**. Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki yabancı dillerinin geliştirilmesi büyük önem arz ettiğinden en çok bu başlığın tercih edilmesi tutarlıdır. **Bu başlıktan sonra en çok ilgi gören konu “Devlet Memurları Kanunu” eğitimidir. Türkiye’de statüer bir kamu personel yönetimi sistemi vardır. Personel rejimi oldukça kapsamlı ve karmaşık bir görünüm sergilemektedir. Dolayısıyla kariyer uzman ve uzman yardımcılarını kendi statülerine ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olmayı tercih etmektedirler.** Kariyer uzman yardımcılarının çok büyük bir çoğunluğunun (merkez uzmanlarının tamamının) uzman olabilmek için tez yazması zorunludur. Dolayısıyla **“bilimsel araştırma yöntem ve teknikleri”** ve **“uzmanlık tezi yönetimi”** başlıkları oldukça fazla ilgi gören eğitim başlıklarıdır. Bunların yanında **“resmi yazışma kuralları, dosyalama ve arşiv hizmetleri”, “kamu etiği ve mesleki etik”** ilgi gören diğer başlıklardır. **“Temel ilk yardım”** konusunun da çok ilgi görmesi dikkat çekicidir.

Alternatif eğitim başlığı olarak sunulan “İnsan kaynakları performans yönetimi”, “ticaret ve şirketler hukuku” ve “rekabet hukuku” başlıklarının görece az ilgi görmesi ankete katılan uzman ve uzman yardımcılarının görev alanlarından uzak ve oldukça spesifik konu başlıkları olmasıyla açıklanabilir.

Ankete katılan kariyer uzman ve uzman yardımcılara yukarıdaki gibi kapalı uçlu olarak verilmiş eğitim konuları hakkında değerlendirmeleri istenmişti. Bununla birlikte katılımcılara açık uçlu bir alan bırakılarak kendileri tarafından “mevzuat ve mesleki gelişim” e destek olacak ilave konu başlıkları konusunda önerilerini belirtmeleri istenmişti. Katılımcılar tarafından önerilen başlıca eğitim konuları aşağıda sıralanmıştır:

- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
- Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu
- Bilişim Hukuku

- İnternet Hukuku
- AB Hibe Programları
- AB Proje Yazımı
- Kamuda E-Dönüşüm
- İnsan Hakları
- Güncel Konulara İlişkin Konferans ve Seminerler

e) Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitimleri

Ankete katılanların kişisel ve sosyal beceri eğitimleri konusundaki tercihlerine bakıldığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir. Değerlendirmeden önce katılımcılar tarafından en çok alınması istenen eğitimler ve bunlara ait yüzdelik oranlar aşağıda sıralanmıştır.

- Analitik Düşünme % 84,3
- Sorun Çözme ve Karar Alma Yönetimi % 84,2
- Etkili Sunum Teknikleri % 82,7
- Mobbing ve Stres Yönetimi % 82,6
- Etkili Konuşma ve İletişim Becerilerini Geliştirme % 82,4
- Çatışma - Öfke ve Stres Yönetimi % 80,7
- Müzakere Teknikleri % 78,7
- Kurumsal İnovasyon ve Yenilikçi Düşünme % 78,6
- Kamuda Karar Alma Süreci % 78,5
- Zaman ve Toplantı Yönetimi % 77,9
- Olumlu Kurum Kültürü ve İklimi Oluşturma % 77,2
- Etkili Yönetim ve Verimlilik % 76,6
- Ekip Yönetimi ve Liderlik % 76,2
- Etkili Beden Dili ve İletişim Becerilerini Artırma % 76,1
- İş Yaşamında Güçlü ve Etkili Olma % 74,3
- Yönetimde Liderlik ve Motivasyon Teknikleri % 73,6
- Duygusal Zekâ % 72,4
- Protokol Yönetimi % 70,7

Yukarıda, ankete katılanların en az % 70'inden fazlasının almak istediği eğitim başlıkları ve onların talep yüzdelilerine yer verilmiştir. Söz konusu başlıklar üzerinden şu değerlendirmeler yapılabilir: Her şeyden önce **mevzuat ve mesleki gelişim başlığı ile kıyaslandığında katılımcıların kişisel ve sosyal beceri eğitimlerini daha yüksek oranlarla tercih ettikleri** gözlenmektedir. Diğer taraftan, he-

men tüm başlıklar için % 70 ve üzerinde oranlarla bu eğitim başlıklarının gerekli olduğu bildirilmiştir. **Katılımcılar kişisel ve sosyal becerilerinin gelişimine yönelik eğitimleri daha yüksek oranlarla tercih** etmektedirler.

Başlıklar halinde sıralanan eğitim başlıklarından da % 80 ve üzerinde tercih gören konu başlıklarına bakıldığında şu değerlendirmeler yapılabilir: Katılımcılar “analitik düşünme”, “sorun çözme ve karar alma yönetimi”, “çatışma-öfke ve stres yönetimi” “etkili konuşma ve iletişim becerilerini geliştirme”, “mobbing ve stres yönetimi” ve “etkili sunum teknikleri” başlıklı eğitimleri çok büyük bir çoğunlukla talep etmektedirler. Eğitim konularından da anlaşıldığı üzere katılımcılar “klasik” eğitim başlıklarına göre günümüzde günlük çalışma yaşamında sıkça karşılaşılan sorunların çözümünde destek olacağını düşündükleri eğitim konularını daha fazla tercih etmektedirler. Bunlardan “analitik düşünme” ve “sorun çözme ve karar alma yönetimi” başlıklarının çok fazla tercih edilmiş olması dikkat çekicidir. Test tekniğine ve “ezbere” dayalı bir eğitim zincirinden yetişmiş kuşakların bu süreçte oluşan boşluğu doldurma kanaatiyle analitik düşünme becerisini ve doğru karar verme yetisini geliştirmeye dönük eğitimlere yöneldiği söylenebilir.

Ankete katılan kariyer uzman ve uzman yardımcılarında yukarıdaki gibi kapalı uçlu olarak verilmiş eğitim konuları hakkında değerlendirmeleri istenmişti. Bununla birlikte katılımcılara açık uçlu bir alan bırakılarak kendileri tarafından “kişisel ve sosyal becerilerin gelişmesi”ne destek olacak ilave konu başlıkları konusunda önerilerini belirtmeleri istenmişti. Katılımcılar tarafından önerilen başlıca eğitim konuları aşağıda sıralanmıştır:

- Diksiyon
- Adab-ı Muaşeret
- Mindfulness
- Hikâye Anlatıcılığı

f) Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitimleri

Ankete katılanların kişisel ve sosyal beceri eğitimleri konusundaki tercihlerine bakıldığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir. Değerlendirmeden önce katılımcılar tarafından en çok alınması istenen eğitimler ve bunlara ait yüzdeler aşağıda sıralanmıştır.

- Office Yazılımlarını Etkin Kullanma % 85,4
- Bilişim ve İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı % 72,8
- Dijital Medya Kullanımı % 62,3
- Yapay Zeka % 57
- Siber Güvenlik ve Şifreleme % 56,2
- SPSS/Minitab Veri Analiz Programları % 51,3
- Kodlama ve Programlama Dilleri (Python vb.) % 51,3

Yukarıda, ankete katılanların en az % 50'sinden fazlasının almak istediği eğitim başlıkları ve onların talep yüzdelerine yer verilmiştir. Söz konusu başlıklar üzerinden şu değerlendirmeler yapılabilir:

Dijital ve teknolojik yetkinlik eğitimleri de tıpkı mevzuat ve mesleki eğitim başlığı gibi katılımcılar tarafından biraz daha spesifik olarak değerlendirilmiş ve kişisel ve sosyal beceri eğitimlerinde olduğu gibi yüksek tercih yüzdeleri (%70 ya da % 80 gibi) görülmemiştir. Dijital eğitim başlıklarıyla ilgili olarak, ofis yazılımlarını etkili kullanma, dijital medya kullanımı, bilişim ve iletişim teknolojileri okur-yazarlığı gibi tüm çalışanları ilgilendiren “genel” “temel” ve “başlangıç” seviyesinde alınması istenen eğitim başlıkları büyük çoğunlukla tercih edilmiştir.

Ankete katılan kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yukarıdaki gibi kapalı uçlu olarak verilmiş eğitim konuları hakkında değerlendirmeleri istenmişti. Bununla birlikte katılımcılara açık uçlu bir alan bırakılarak kendileri tarafından “dijital ve teknolojik yetkinlikler”e destek olacak ilave konu başlıkları konusunda önerilerini belirtmeleri istenmişti. Katılımcılar tarafından önerilen başlıca eğitim konuları aşağıda sıralanmıştır:

- Dijital Liderlik ve Sosyal Medya
- Dijital Teknolojilerin Verimli ve Etkili Kullanımı

g) Eğitim İhtiyaç Analizi Anketi Genel Değerlendirmesi

Eğitim ihtiyaç analizi anket çalışması, kamu kurum ve kuruluşlarında kariyer uzmanı ve uzman yardımcısı olarak çalışan meslek mensuplarının eğitim gereksinimlerine ilişkin çok yönlü veriler sağlamıştır. Bu veriler ışığında her şeyden önce kariyer uzman yardımcılarının yetiştirilmesi sürecini baştan sona ele almak ve yeniden biçimlendirmek gereklidir.

Eğitimlerin çalışma mekânı dışında ve mesai saati içinde yapılması katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından tercih edilmektedir. Çalışanlar, özel zamanlarında resmi eğitim programlarına katılımı tercih etmemektedirler.

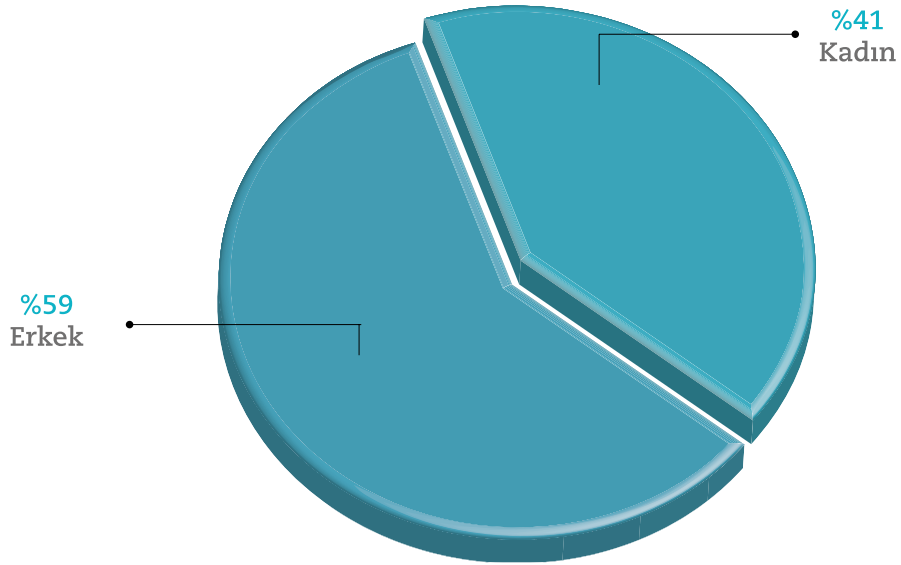
Eğitim başlıkları ve eğitim tekniklerinin günümüz gereksinimlerine göre yeniden belirlenmesi zorunludur. Çalışanlar, hem mesleklerinde hem de günlük yaşamlarında doğrudan kendilerine fayda sağlayacak başlıklarda eğitim talep etmektedirler.

h) Eğitim İhtiyaç Analizi Anketi Göstergeleri

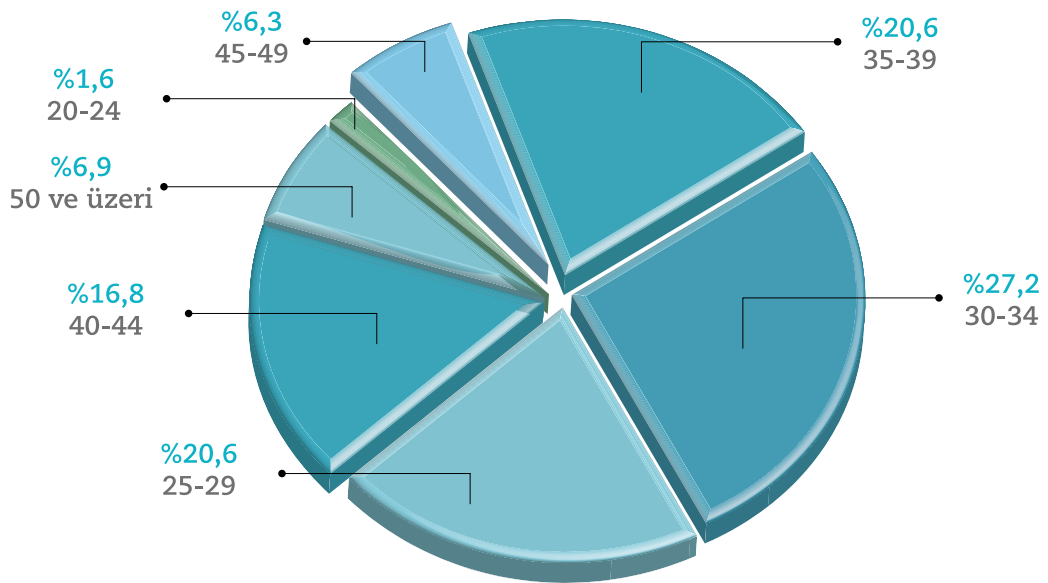
Eğitim İhtiyaç Analizi anketi verileri değerlendirilerek aşağıdaki şekil ve tablolarda özetlenmiştir.

Eğitim ihtiyaç analizi anketine ait şekiller

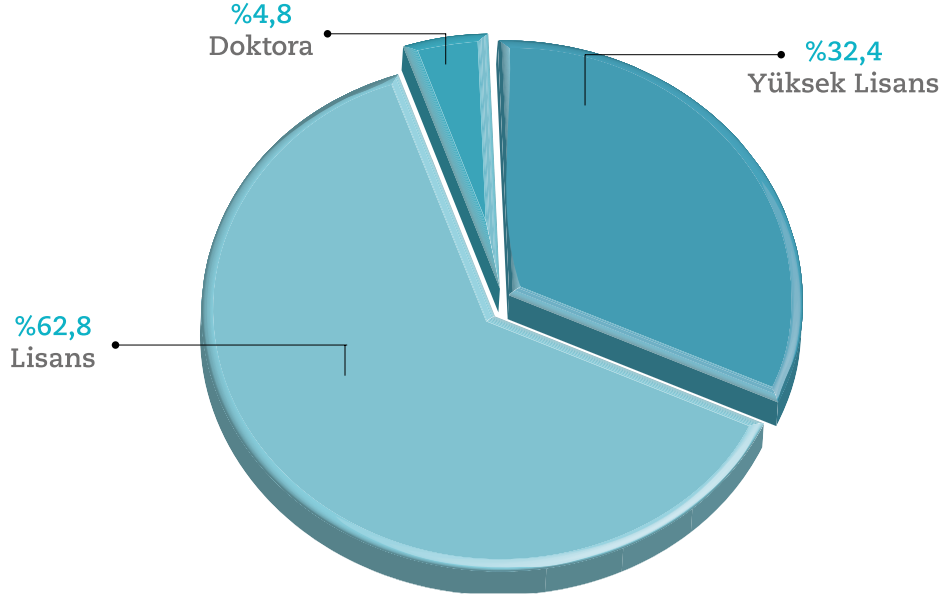
Şekil 1. Cinsiyet dağılımı grafiği



Şekil 2. Yaş dağılım grafiği

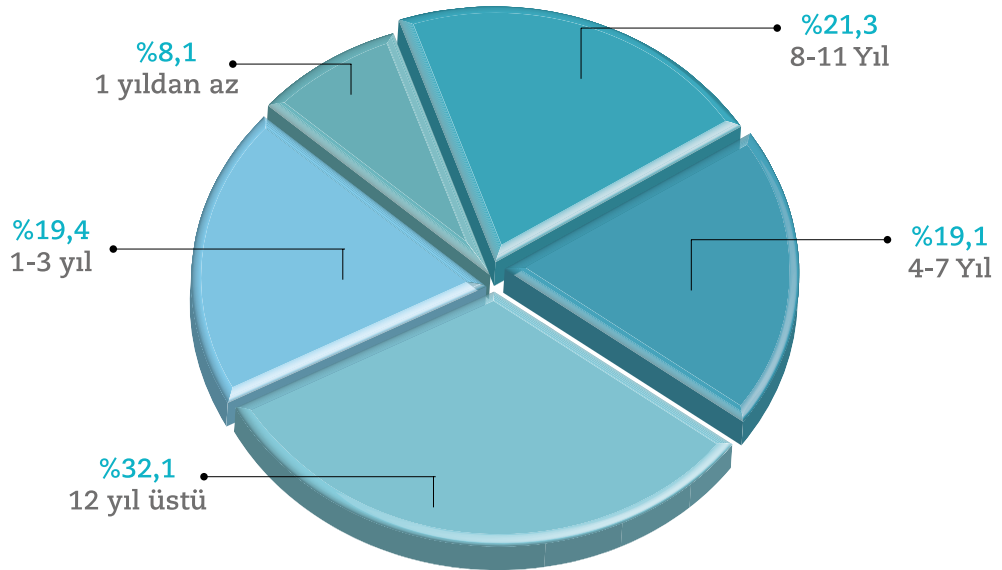


Şekil 3. Öğrenim durumu dağılımı grafiği



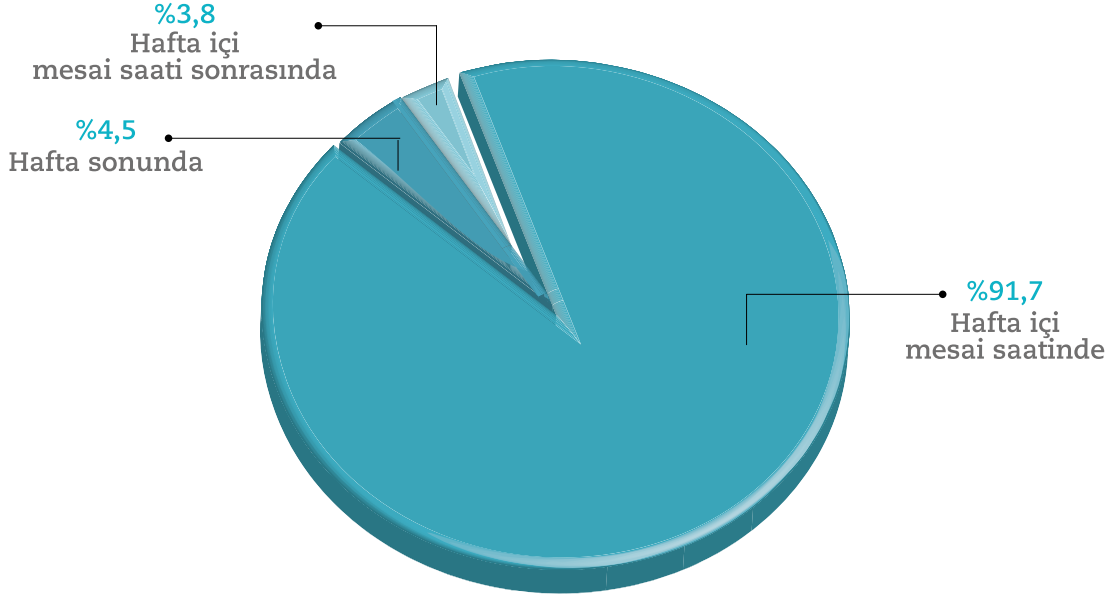
Şekil 4. Örneklemin kurumundaki hizmet süresi bilgi grafiği

Kurumunuzdaki hizmet süreniz



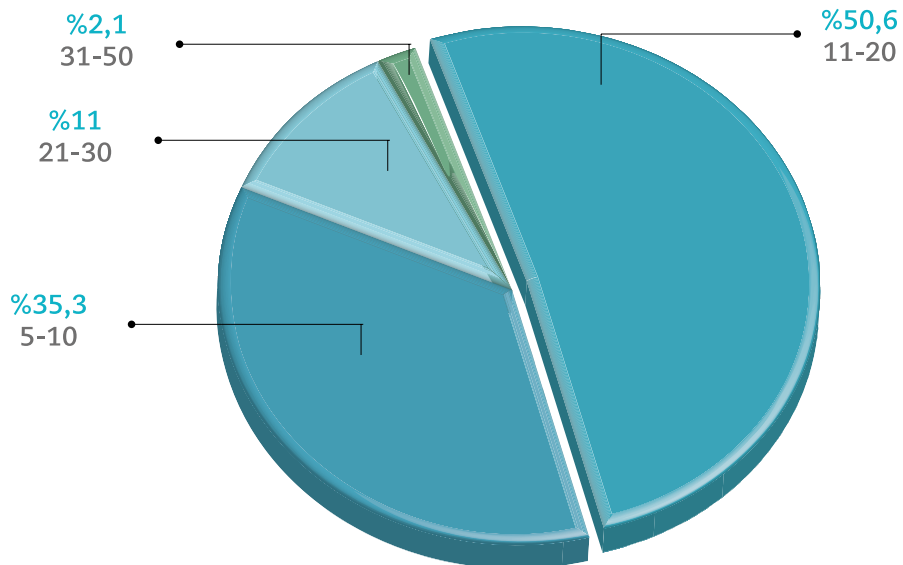
Şekil 5. Örneklemin ideal eğitim zamanı tercihi grafiği

Sizece ideal eğitim zamanı hangisidir



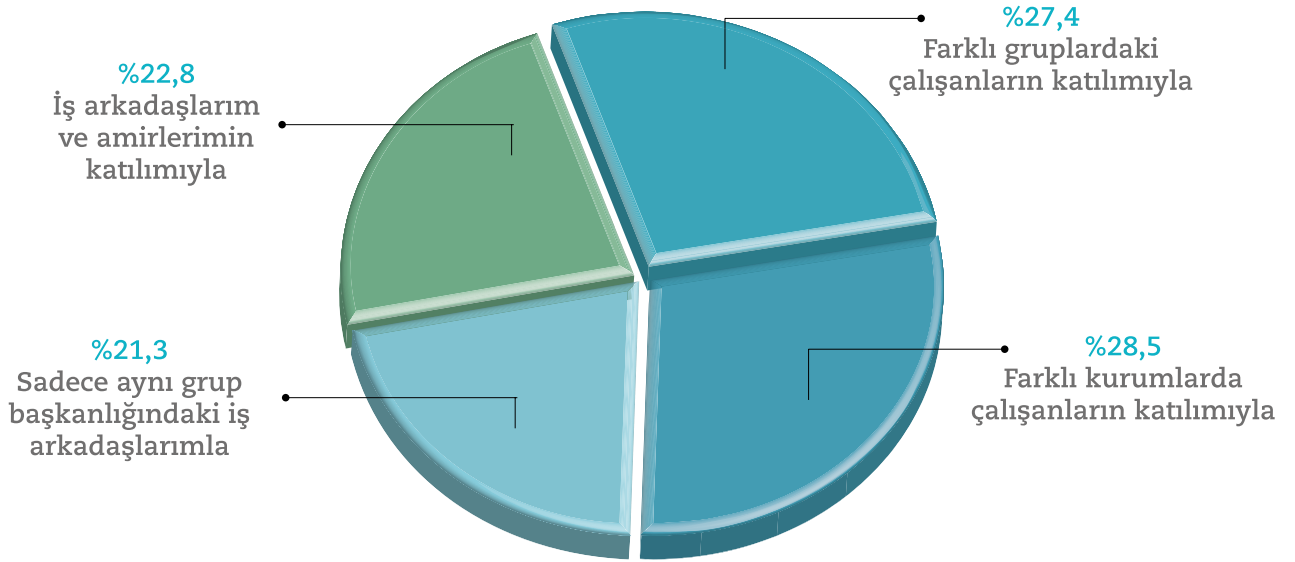
Şekil 6. Örneklemin ideal eğitim katılımcı sayısı tercihi grafiği

Sizece ideal bir eğitimde katılımcı sayısı kaç kişi olmalıdır



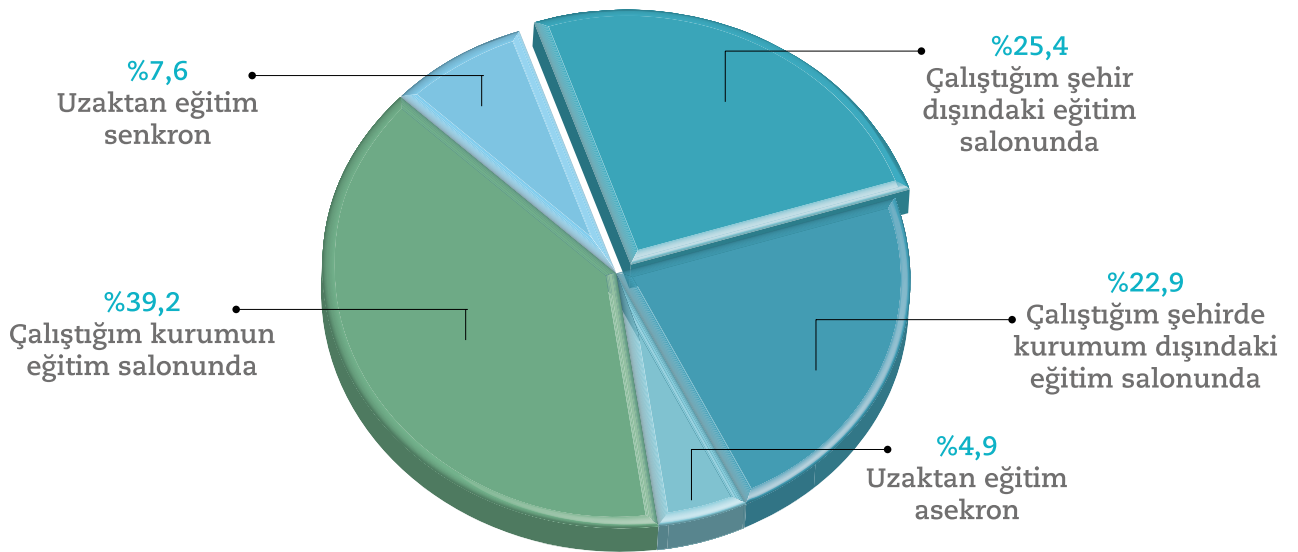
Şekil 7. Örneklemin eğitime katılımı motive edici bilgi grafiği

Eğitime katılım nasıl olursa motivasyonunuz artar



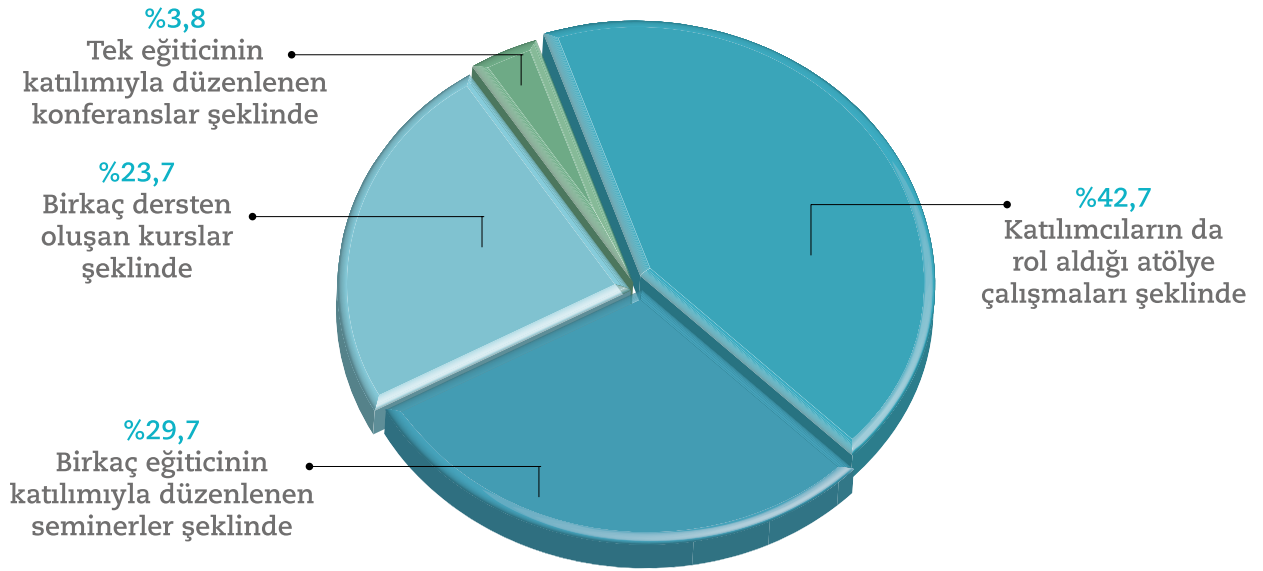
Şekil 8. Örneklemin eğitim faaliyeti yeri ile ilgili görüşü

Eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir



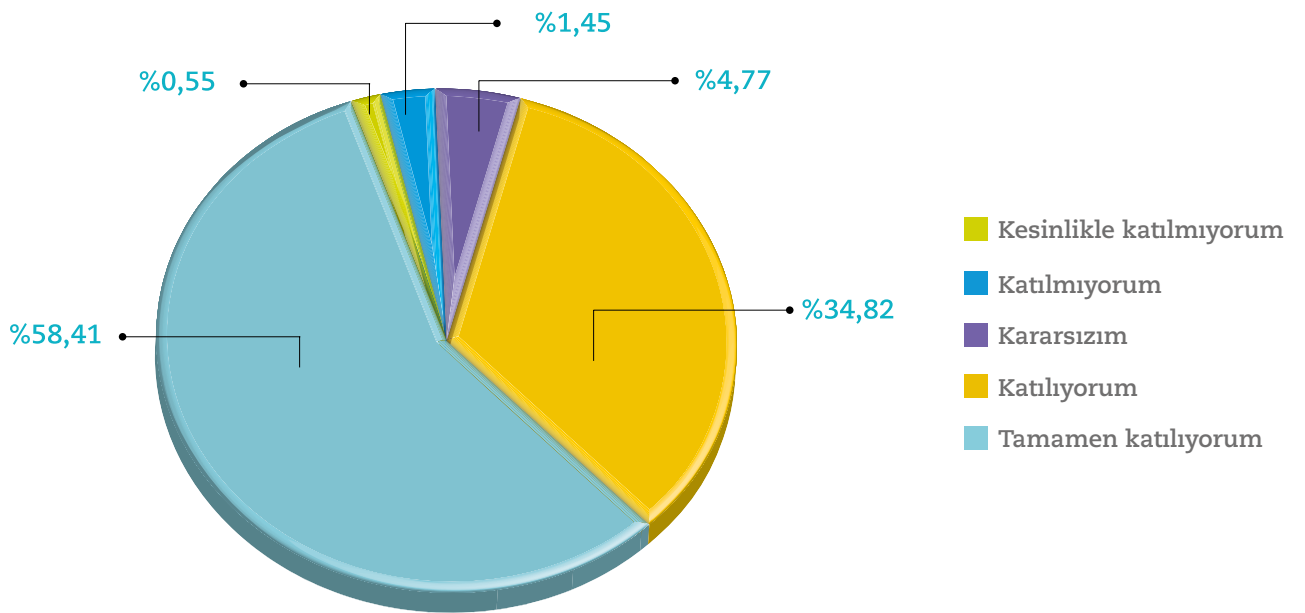
Şekil 9. Örneklemin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim faaliyeti etkinliği görüşü grafiği

İhtiyaç duyduğunuz hizmet içi eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili olur

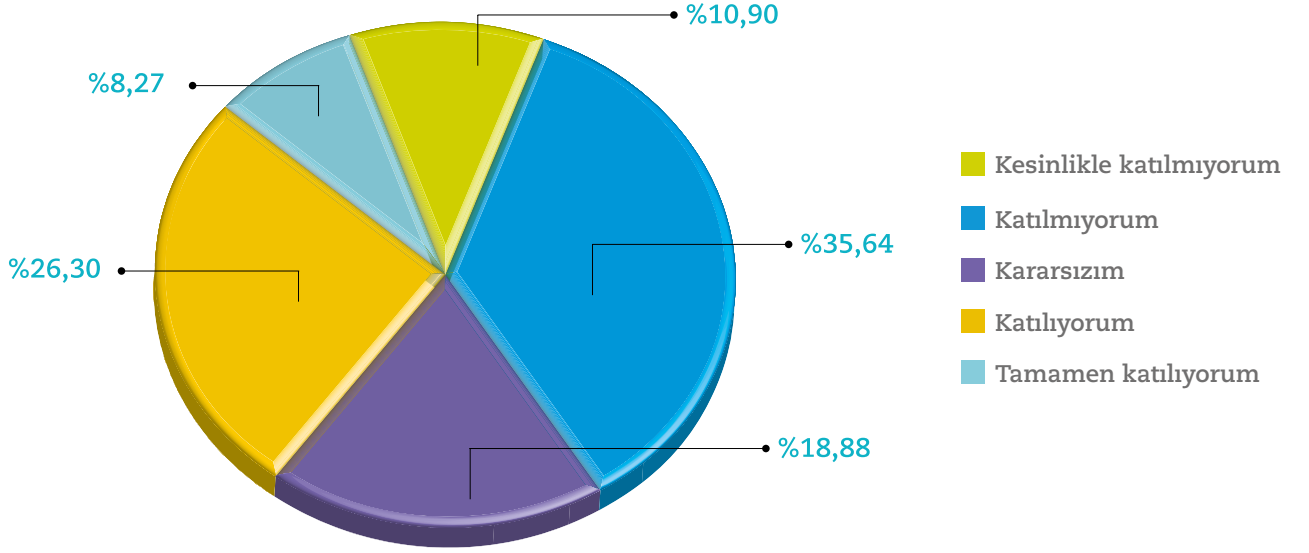


Şekil 10. Eğitimlere katılma nedenine dair grafikler

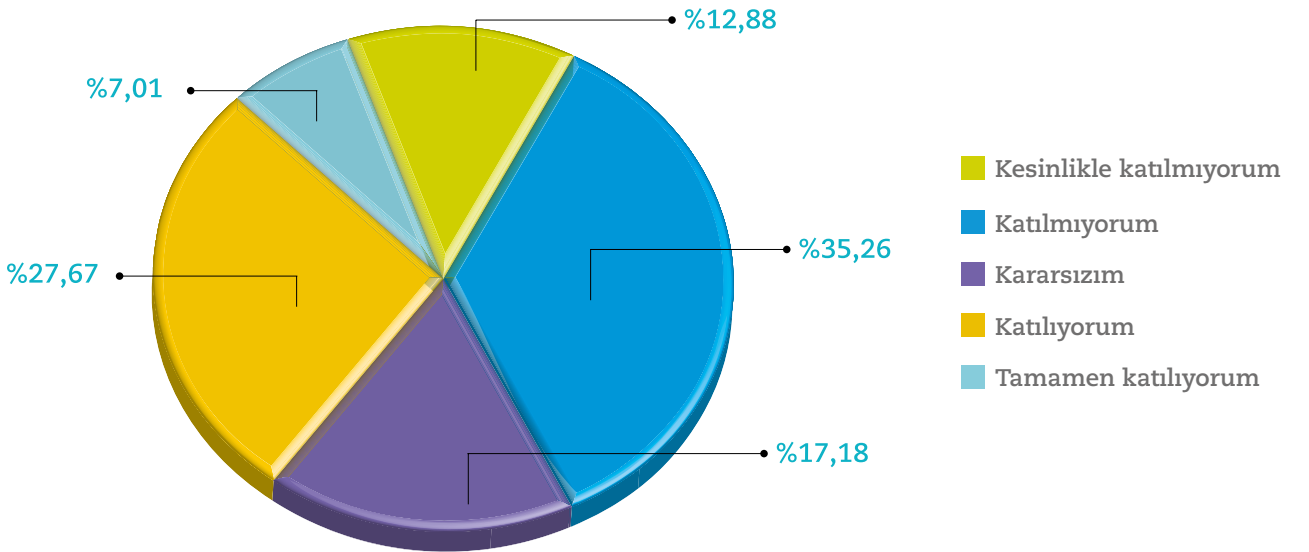
Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum



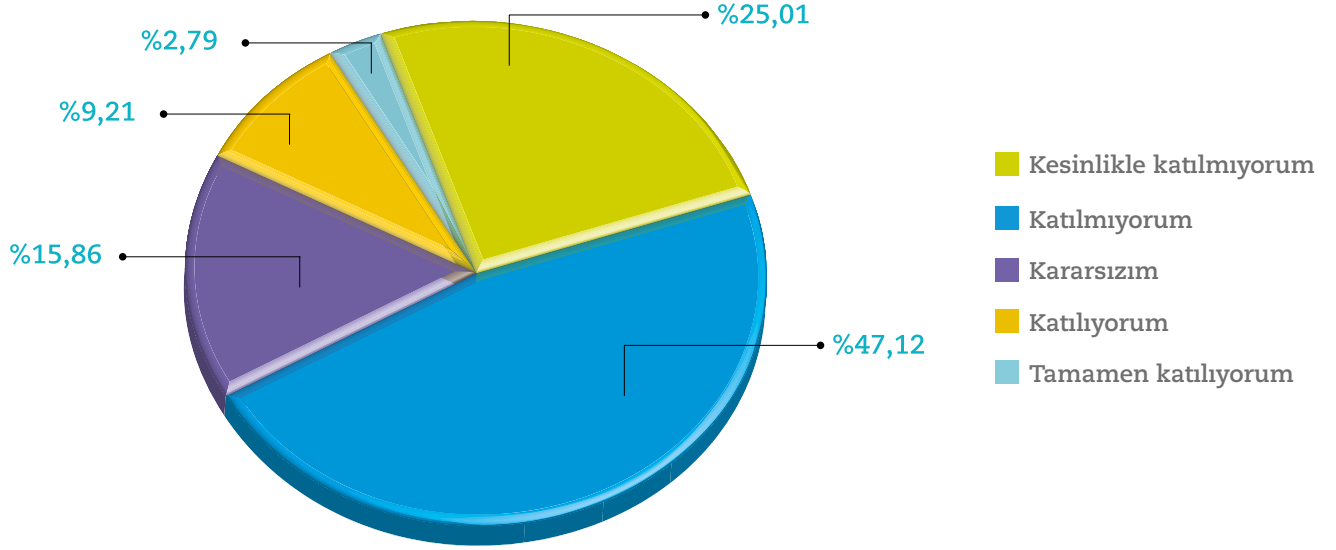
Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum



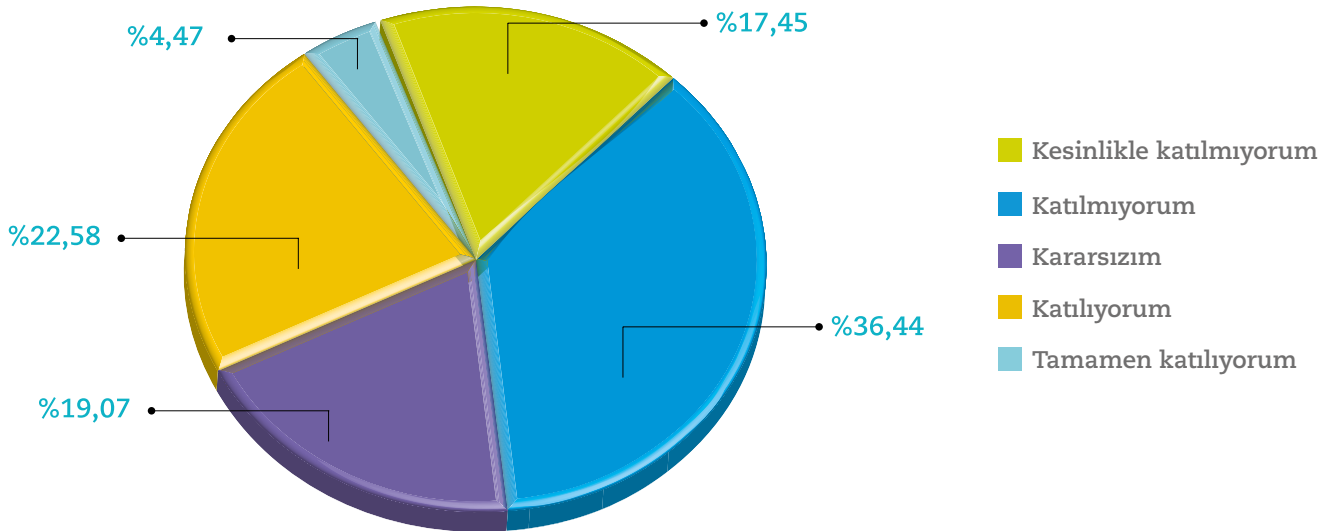
Zamanı değerlendirmek için katılıyorum



Üstlerim zorladığı için katılıyorum

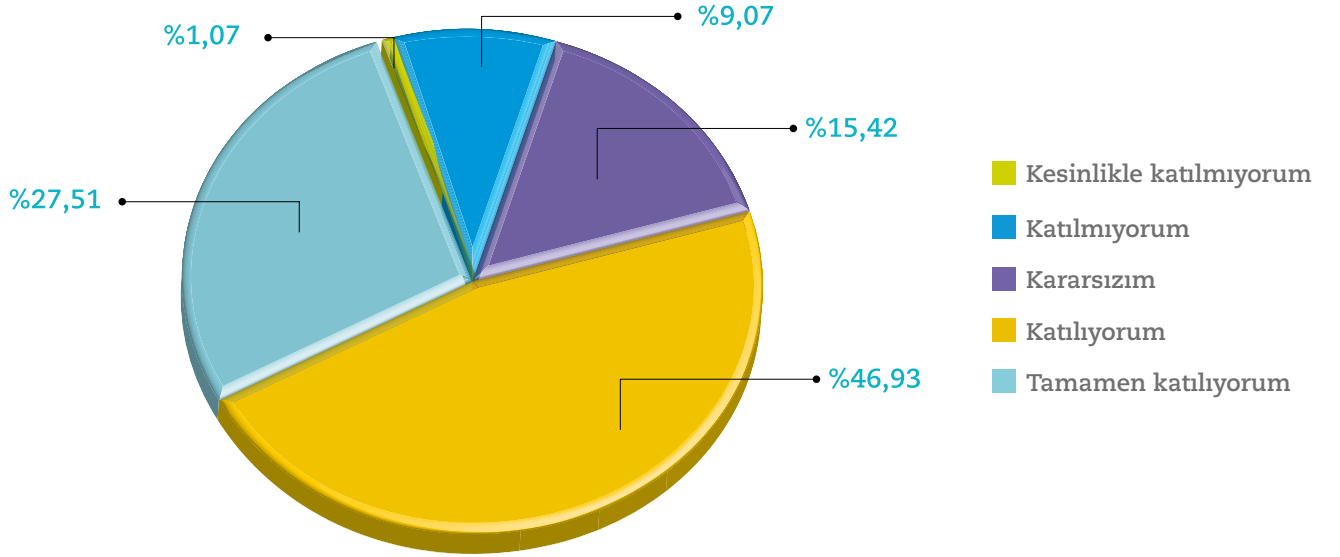


İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum

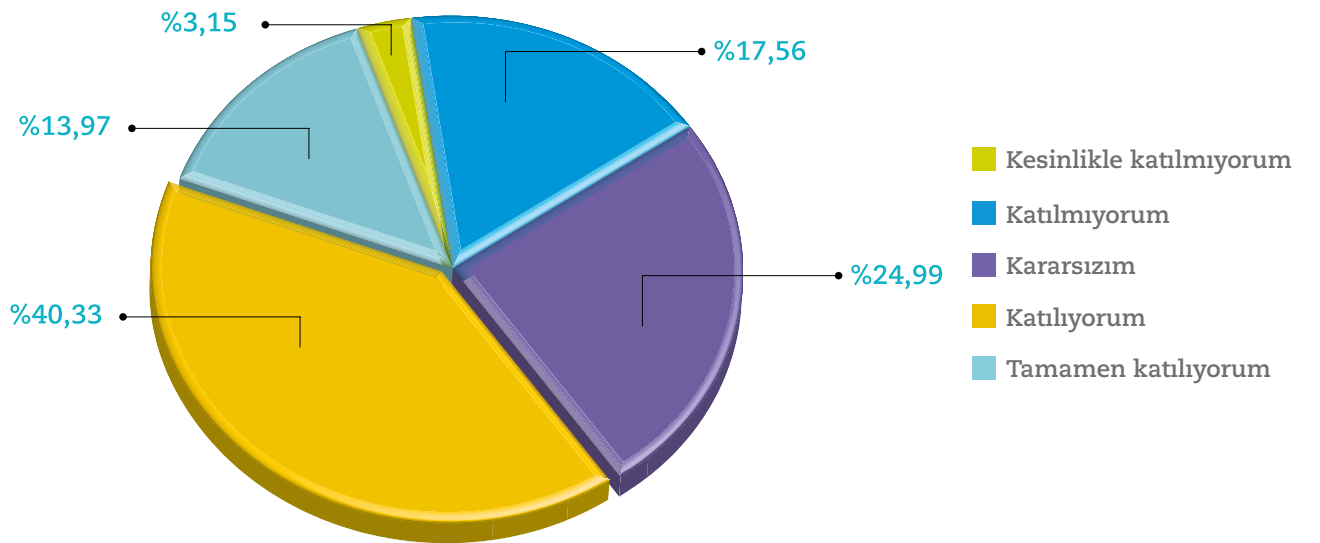


Şekil 11. Eğitimlerde gözlemlenen zayıf yönlerle ilişkin grafikler

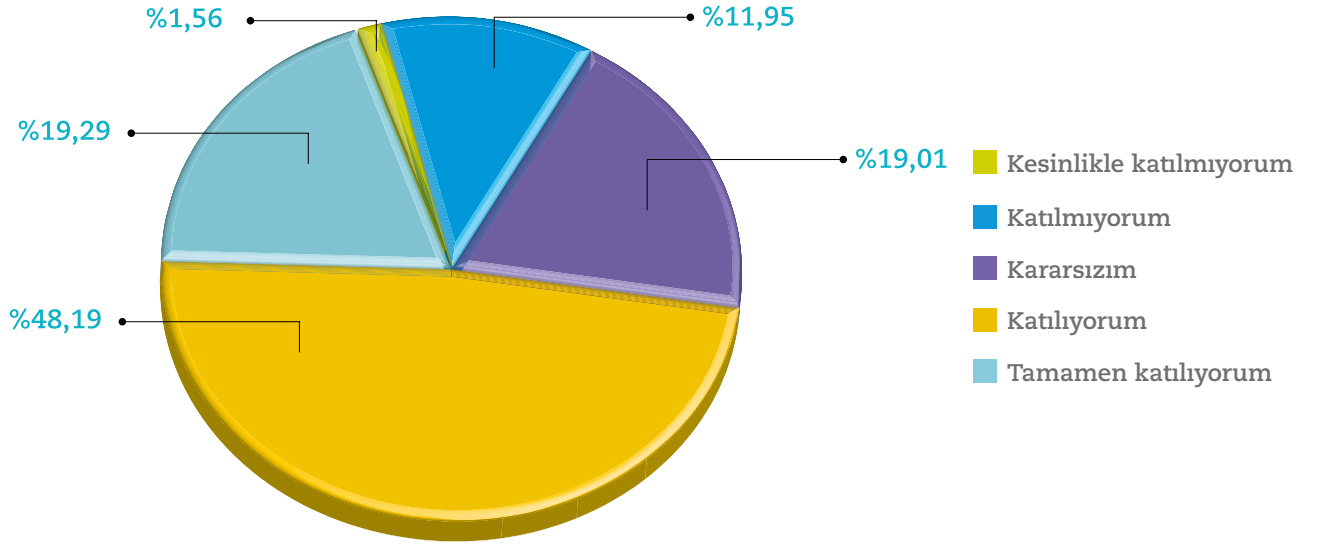
Monoton ve sıkıcı bir anlatım



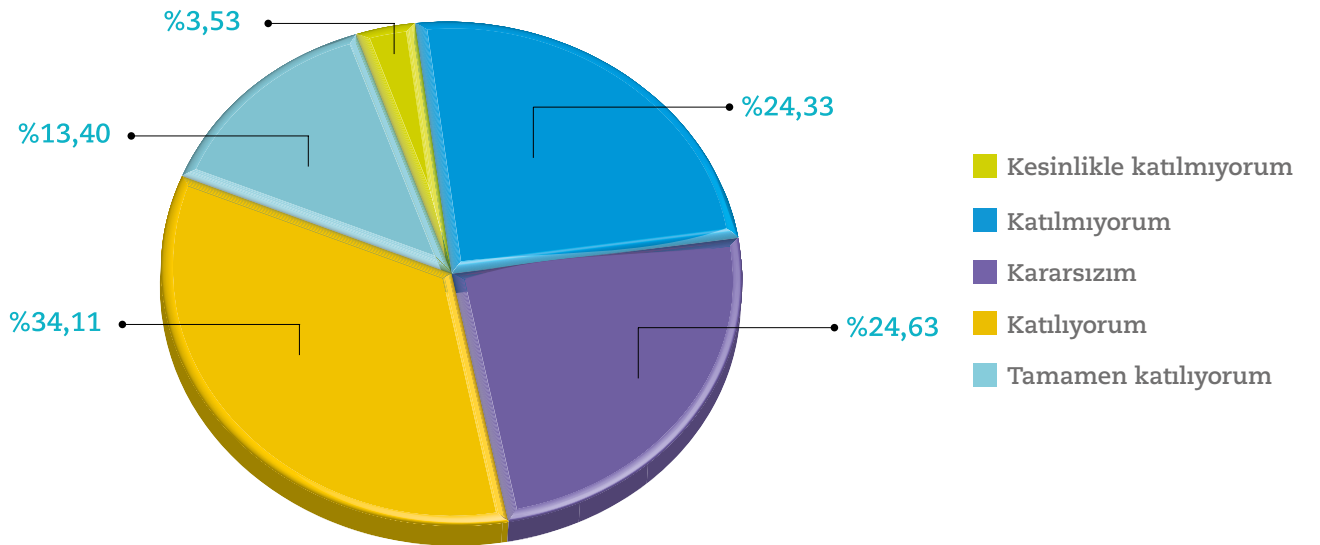
Eğitici / Uzmanın katılımı sağlayamaması



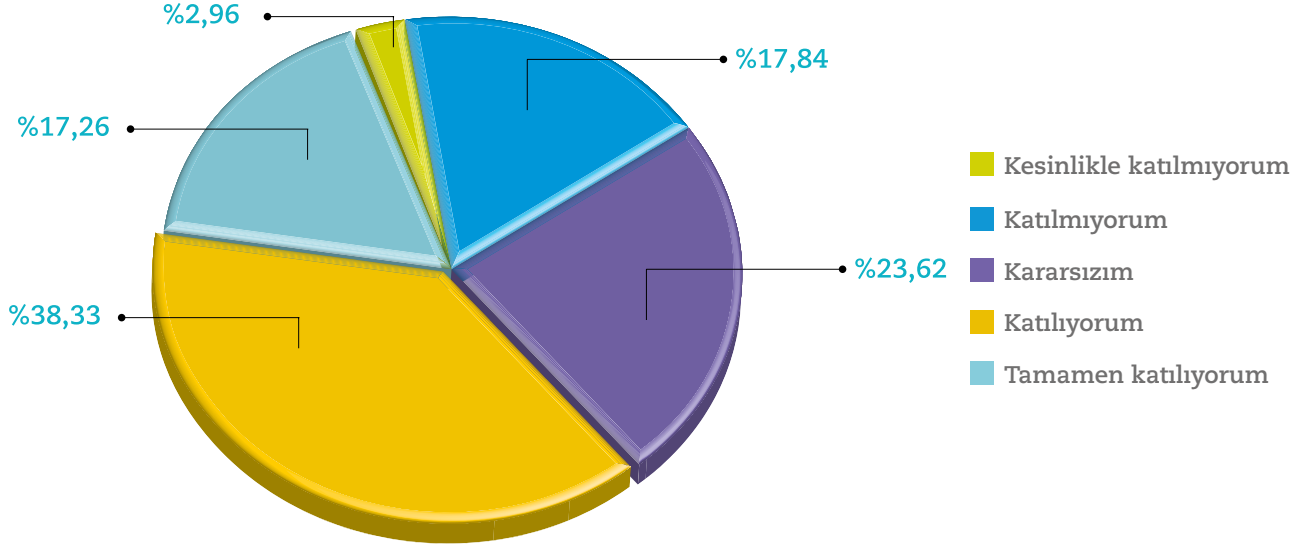
Konunun uzun ve teorik olması



Konunun güncel hayatla ilgisi olmaması



Amaca uygun örneklerin olmaması



EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİNE İLİŞKİN TABLOLAR

Tablo 1. Örneklemin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve diğer parametrelerin frekanslarının karşılaştırılması

		Sayı	%
Cinsiyetiniz	Kadın	1499	41,1
	Erkek	2151	58,9
Yaşınız	20-24	59	1,6
	25-29	751	20,6
	30-34	993	27,2
	35-39	750	20,5
	40-44	614	16,8
	45-49	230	6,3
	50 ve üzeri	253	6,9

Öğrenim durumunuz	Lisans	2292	62,8
	Yüksek Lisans	1184	32,4
	Doktora	174	4,8
Kurumunuzdaki hizmet süreniz	1 yıldan az	294	8,1
	1-3 yıl	707	19,4
	12 yıl ve üstü	1173	32,1
	4-7 yıl	697	19,1
	8-11 yıl	779	21,3
Sizce ideal bir eğitimde katılımcı sayısı kaç kişi olmalıdır?	11-20	1848	50,6
	21-30	402	11,0
	31-50	78	2,1
	5-10	1287	35,3
	51 ve üstü	35	1,0
Sizce ideal eğitim zamanı hangisidir	Hafta içi mesai saati sonrasında	137	3,8
	Hafta içi mesai saatinde	3349	91,8
	Hafta sonunda	164	4,5
Eğitime katılım nasıl olursa motivasyon artar	Farklı gruplardaki çalışanların katılımıyla	1000	27,4
	Farklı kurumlarda çalışanların katılımıyla	1040	28,5
	İş arkadaşlarım ve amirlerimin (grup başkanı-daire başkanı vb)	833	22,8
	Sadece aynı grup başkanlığındaki iş arkadaşlarım	777	21,3
Eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir	Çalıştığım kurumun eğitim salonunda	1431	39,2

Eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir	Çalıştığım şehir dışındaki eğitim salonunda	926	25,4
	Çalıştığım şehirde, kurumum dışındaki eğitim salonunda	836	22,9
	Uzaktan eğitim asenkron	180	4,9
	Uzaktan eğitim senkron	277	7,6
İhtiyaç duyduğunuz hizmet içi eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili olur	Birkaç dersten oluşan kurslar şeklinde	866	23,7
	Birkaç eğiticinin katılımıyla düzenlenen seminerler şeklinde	1085	29,7
	Katılımcının da rol aldığı atölye çalışmaları şeklinde	1559	42,7
	Tek eğiticinin katılımıyla düzenlenen konferanslar şeklinde	140	3,8

Tablo 2. Örneklemin görev yaptığı kuruma dair frekanslarının karşılaştırılması

Görev yaptığınız kurum	Sayı	%
TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (TÜİK)	390	10,7
HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI	269	7,4
GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI	262	7,2
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI	211	5,8
BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU (BTK)	207	5,7
SERMAYE PİYASASI KURULU	181	5,0
TİCARET BAKANLIĞI	180	4,9

BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU (BDDK)	174	4,8
MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI	156	4,3
ENERJİ PİYASASI DÜZENLEME KURUMU (EPDK)	129	3,5
ULAŞTIRMA VE ALTYAPI BAKANLIĞI	122	3,3
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI	104	2,8
ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI	101	2,8
SAĞLIK BAKANLIĞI	86	2,4
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI	84	2,3
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI	73	2,0
TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ (TBMM)	73	2,0
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI	69	1,9
KAMU GÖZETİMİ, MUHASEBE VE DENETİM STANDARTLARI KURUMU	68	1,9
AVRUPA BİRLİĞİ BAŞKANLIĞI	64	1,8
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI	59	1,6
ADALET BAKANLIĞI	56	1,5
TAPU VE KADASTRO GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	54	1,5
TÜRKİYE İŞ KURUMU (İŞKUR)	48	1,3
CUMHURBAŞKANLIĞI İLETİŞİM BAŞKANLIĞI	45	1,2
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU (SGK)	44	1,2
RADYO VE TELEVİZYON ÜST KURULU (RTÜK)	35	1,0
TÜRKİYE YAZMA ESERLER KURUMU	32	0,9
AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI	29	0,8
MADEN VE PETROL İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	26	0,7
AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ BAŞKANLIĞI	24	0,7
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ (ÇASGEM)	21	0,6
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI	21	0,6
VAKIFLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	21	0,6
TÜRKİYE İNSAN HAKLARI VE EŞİTLİK KURUMU (TİHEK)	17	0,5
GÖÇ İDARESİ BAŞKANLIĞI	15	0,4
DİYANET İŞLERİ BAŞKANLIĞI	14	0,4
YURTDIŞI TÜRKLER VE AKRABA TOPLULUKLAR BAŞKANLIĞI	14	0,4
KAMU İHALE KURUMU	12	0,3

METEOROLOJİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	10	0,3
REKABET KURUMU	9	0,2
DIŞİŞLERİ BAKANLIĞI	8	0,2
MİLLİ SAVUNMA BAKANLIĞI (GENELKURMAY BAŞKANLIĞI)	8	0,2
ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI	8	0,2
TÜRKİYE İLAÇ VE TIBBİ CİHAZ KURUMU	8	0,2
HELAL AKREDİTASYON KURUMU	5	0,1
ÇEVRE,ŞEHİRCİLİK VE İKLİM BAKANLIĞI	2	0,1
TÜRKİYE HUDUT VE SAHİLLER SAĞLIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ	2	0,1

Tablo 3. Örneklemin görevine dair frekanslarının karşılaştırılması

Göreviniz	Sayı	%
KARİYER UZMANI	2453	67,2
KARİYER UZMAN YARDIMCISI	1046	28,7
BAŞKAN (DAİRE BAŞKANI, GRUP BAŞKANI VB.)	94	2,6
MÜDÜR (ŞUBE MÜDÜRÜ, BÖLGE MÜDÜRÜ, GRUP MÜDÜRÜ VB.)	36	1
DİĞER (KOORDİNATÖR VB.)	21	0,5

Tablo 4. Örneklemin kadro unvanına dair frekanslarının karşılaştırılması

Kadro unvanınız	Sayı	%
TÜİK UZMANI	342	9,4
DEVLET GELİR UZMAN YARDIMCISI	215	5,9
KÜLTÜR VE TURİZM UZMANI	200	5,5
TİCARET UZMANI	150	4,1
HAZİNE VE MALİYE UZMAN YARDIMCISI	139	3,8
MİLLİ SAVUNMA UZMANI	130	3,6
HAZİNE VE MALİYE UZMANI	113	3,1
UZMAN	100	2,7
ENERJİ UZMANI	98	2,7
BİLİŞİM UZMAN YARDIMCISI	95	2,6

ÇALIŞMA UZMANI	87	2,4
BAŞUZMAN	82	2,2
SAĞLIK UZMANI	81	2,2
MALİ HİZMETLER UZMANI	80	2,2
BİLİŞİM UZMANI	58	1,6
BANKACILIK UZMAN YARDIMCISI	57	1,6
TARIM VE ORMAN UZMANI	57	1,6
STRATEJİ VE BÜTÇE UZMANI	55	1,5
MİLLİ EĞİTİM UZMANI	55	1,5
AB İŞLERİ UZMANI	54	1,5
DEVLET GELİR UZMANI	53	1,5
DENİZCİLİK UZMANI	50	1,4
ETK UZMAN YARDIMCISI	49	1,3
YASAMA UZMANI	48	1,3
TÜİK UZMAN YARDIMCISI	45	1,2
ADALET UZMANI	43	1,2
ETK UZMANI	43	1,2
TAPU VE KADASTRO UZMANI	42	1,2
ULAŞTIRMA VE HABERLEŞME UZMANI	41	1,1
GENÇLİK VE SPOR UZMAN YARDIMCISI	40	1,1
AB UZMANI	39	1,1
SOSYAL GÜVENLİK UZMANI	37	1
İSTİHDAM UZMANI	32	0,9
ENERJİ UZMAN YARDIMCISI	31	0,8
UZMAN YARDIMCISI	30	0,8
TEKNİK UZMAN	29	0,8
GENÇLİK VE SPOR UZMANI	28	0,8
TİCARET UZMAN YARDIMCISI	27	0,7
BANKACILIK UZMANI	27	0,7
STRATEJİ VE BÜTÇE UZMAN YARDIMCISI	26	0,7
YASAMA UZMAN YARDIMCISI	25	0,7
MİLLİ SAVUNMA UZMAN YARDIMCISI	25	0,7

BANKALAR YEMİNLİ MURAKIP YARDIMCISI	25	0,7
BANKACILIK BAŞUZMANI	24	0,7
MADEN VE PETROL UZMAN YARDIMCISI	24	0,7
AFAD UZMANI	22	0,6
İLETİŞİM UZMANI	22	0,6
İLETİŞİM UZMAN YARDIMCISI	21	0,6
VAKIF UZMANI	21	0,6
YAZMA ESER UZMANI	20	0,5
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM UZMANI	19	0,5
ÜST KURUL UZMAN YARDIMCISI	19	0,5
BAŞUZMAN HUKUKÇU	17	0,5
ÜST KURUL UZMANI	16	0,4
ASH UZMANI	16	0,4
KIDEMLİ BANKACILIK BAŞUZMANI	16	0,4
İDARİ UZMAN	14	0,4
İSTİHDAM UZMAN YARDIMCISI	14	0,4
BİLİŞİM BAŞUZMANI	13	0,4
BİLİŞİM BAŞUZMANI	13	0,4
ASH UZMAN YARDIMCISI	13	0,4
BANKALAR YEMİNLİ MURAKIBI	12	0,3
GÖÇ UZMANI	12	0,3
YAZMA ESER UZMAN YARDIMCISI	12	0,3
ULAŞTIRMA VE HABERLEŞME UZMAN YARDIMCISI	11	0,3
UZMAN HUKUKÇU	11	0,3
İÇİŞLERİ UZMANI	10	0,2
İNSAN HAKLARI VE EŞİTLİK UZMAN YARDIMCISI	10	0,2
YTB UZMANI	10	0,2
METEOROLOJİ UZMANI	10	0,2
İÇİŞLERİ UZMAN YARDIMCISI	9	0,2
KAMU İHALE UZMANI	9	0,2
AB İŞLERİ UZMAN YARDIMCISI	7	0,2
DIYANET İŞLERİ UZMAN YARDIMCISI	7	0,2

DİYANET İŞLERİ UZMANI	7	0,2
İNSAN HAKLARI VE EŞİTLİK UZMANI	7	0,2
SAĞLIK UZMAN YARDIMCISI	7	0,2
SOSYAL GÜVENLİK UZMAN YARDIMCISI	7	0,2
BANKALAR YEMİNLİ BAŞMURAKIBI	6	0,2
REKABET UZMAN YARDIMCISI	6	0,2
DIŞİŞLERİ UZMANI	6	0,2
ÖZELLEŞTİRME UZMANI	6	0,2
UZMAN HUKUKÇU YARDIMCISI	5	0,1
HELAL AKREDİTASYON UZMAN YARDIMCISI	4	0,1
YTB UZMAN YARDIMCISI	4	0,1
SİLAHLI KUVVETLER UZMAN YARDIMCISI	4	0,1
MİLLİ EĞİTİM UZMAN YARDIMCISI	4	0,1
KAMU İHALE UZMAN YARDIMCISI	3	0,1
KIDEMLİ BANKALAR YEMİNLİ BAŞMURAKIBI	3	0,1
MADEN VE PETROL UZMANI	3	0,1
GÖÇ UZMAN YARDIMCISI	3	0,1
SİLAHLI KUVVETLER UZMANI	3	0,1
TAPU VE KADASTRO UZMAN YARDIMCISI	3	0,1
AFAD UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK UZMANI	2	0,1
BİLGİ SİSTEMLERİ UZMANI	2	0,1
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK EĞİTİM UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
MALİ HİZMETLER UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
ÖZELLEŞTİRME UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
REKABET UZMANI	2	0,1
TARIM VE ORMAN UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
ÇALIŞMA UZMAN YARDIMCISI	2	0,1
ULUSLARARASI HAREKAT UZMANI	2	0,1
ADALET UZMAN YARDIMCISI	1	0,0
BANKACILIK (BİLİŞİM) UZMANI	1	0,0
HELAL AKREDİTASYON UZMANI	1	0,0

KURUL BAŞKAN YARDIMCISI	1	0,0
KÜLTÜR VE TURİZM UZMAN YARDIMCISI	1	0,0
TEKNİK UZMAN YARDIMCISI	1	0,0

Tablo 5. Örneklemin bağlı olduğu en yakın hiyerarşik amirine dair frekanslarının karşılaştırılması

Bağlı olduğunuz (size talimat veren, iş ya da dosya havale eden vb.) en yakın hiyerarşik amir	Sayı	%
DAİRE BAŞKANI, GRUP BAŞKANI	2378	65,2
MÜDÜR (ŞUBE MÜDÜRÜ, BÖLGE MÜDÜRÜ, GRUP MÜDÜRÜ VB.)	785	21,5
KURUM BAŞKANI, GENEL MÜDÜR VE YARDIMCILIKLARI	242	6,6
KOORDİNATÖR, TAKIM SORUMLUSU, BİRİM SORUMLUSU VB.	201	5,5
DİĞER	44	1,2

Tablo 6. Örneklemin eğitime katılma nedenine dair frekanslarının karşılaştırılması

Eğitime katılma nedeni olabilecek aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.	Sayı	%	
Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	20	0,5
	Katılmıyorum	53	1,5
	Kararsızım	174	4,8
	Katılıyorum	1271	34,8
	Tamamen katılıyorum	2132	58,4
Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	398	10,9
	Katılmıyorum	1301	35,6
	Kararsızım	689	18,9
	Katılıyorum	960	26,3
	Tamamen katılıyorum	302	8,3
Zamanı değerlendirmek için katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	470	12,9
	Katılmıyorum	1287	35,3
	Kararsızım	627	17,2
	Katılıyorum	1010	27,7
	Tamamen katılıyorum	256	7,0

Üstlerim zorladığı için katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	913	25,0
	Katılmıyorum	1720	47,1
	Kararsızım	579	15,9
	Katılıyorum	336	9,2
	Tamamen katılıyorum	102	2,8
İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	637	17,5
	Katılmıyorum	1330	36,4
	Kararsızım	696	19,1
	Katılıyorum	824	22,6
	Tamamen katılıyorum	163	4,5

Tablo 7. Örneklemin eğitimlerde gözlemediğiniz zayıf yönlerle ilişkin frekanslarının karşılaştırılması

Katıldığınız eğitimlerde gözlemediğiniz zayıf yönlerle ilişkin aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.		Sayı	%
Monoton ve sıkıcı bir anlatım	Kesinlikle katılmıyorum	39	1,1
	Katılmıyorum	331	9,1
	Kararsızım	563	15,4
	Katılıyorum	1713	46,9
	Tamamen katılıyorum	1004	27,5
Eğitici / Uzmanın katılımı sağlayamaması	Kesinlikle katılmıyorum	115	3,2
	Katılmıyorum	641	17,6
	Kararsızım	912	25,0
	Katılıyorum	1472	40,3
	Tamamen katılıyorum	510	14,0
Konunun uzun ve teorik olması	Kesinlikle katılmıyorum	57	1,6
	Katılmıyorum	436	11,9
	Kararsızım	694	19,0
	Katılıyorum	1759	48,2
	Tamamen katılıyorum	704	19,3

Konunun güncel hayatla ilgisi olmaması	Kesinlikle katılmıyorum	129	3,5
	Katılmıyorum	888	24,3
	Kararsızım	899	24,6
	Katılıyorum	1245	34,1
	Tamamen katılıyorum	489	13,4
Amaca uygun örneklerin olmaması	Kesinlikle katılmıyorum	108	3,0
	Katılmıyorum	651	17,8
	Kararsızım	862	23,6
	Katılıyorum	1399	38,3
	Tamamen katılıyorum	630	17,3

Tablo 8. Örneklemin aldığı eğitimlere dair frekanslarının karşılaştırılması

		Sayı	%
Aldığım eğitimlerin işimle doğrudan ilişkili olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	97	2,7%
	Katılmıyorum	448	12,3%
	Kararsızım	903	24,7%
	Katılıyorum	1780	48,8%
	Tamamen katılıyorum	422	11,6%
Eğitimde edindiğim bilgileri iş ortamında uygulayabiliyorum	Kesinlikle katılmıyorum	115	3,2%
	Katılmıyorum	513	14,1%
	Kararsızım	1085	29,7%
	Katılıyorum	1613	44,2%
	Tamamen katılıyorum	324	8,9%
Eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılıdır	Kesinlikle katılmıyorum	183	5,0%
	Katılmıyorum	674	18,5%
	Kararsızım	1421	38,9%
	Katılıyorum	1048	28,7%
	Tamamen katılıyorum	324	8,9%

Eğitimler sonrası performansında artış olmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	143	3,9%
	Katılmıyorum	568	15,6%
	Kararsızım	1215	33,3%
	Katılıyorum	1414	38,7%
	Tamamen katılıyorum	310	8,5%
Verilen eğitimlerin ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	202	5,5%
	Katılmıyorum	690	18,9%
	Kararsızım	1247	34,2%
	Katılıyorum	1287	35,3%
	Tamamen katılıyorum	224	6,1%
Eğitim konuları işimize katkısı açısından uygun seçilmektedir	Kesinlikle katılmıyorum	139	3,8%
	Katılmıyorum	579	15,9%
	Kararsızım	1237	33,9%
	Katılıyorum	1427	39,1%
	Tamamen katılıyorum	268	7,3%
Eğitime ihtiyacı olmayan kişilerin de gönderildiğini düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	161	4,4%
	Katılmıyorum	708	19,4%
	Kararsızım	1246	34,1%
	Katılıyorum	1123	30,8%
	Tamamen katılıyorum	412	11,3%
Verilen eğitimlerin kaliteli olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	127	3,5%
	Katılmıyorum	491	13,5%
	Kararsızım	1620	44,4%
	Katılıyorum	1250	34,2%
	Tamamen katılıyorum	162	4,4%
Eğitimler çoğunlukla zaman kaybına neden olmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	375	10,3%
	Katılmıyorum	1496	41,0%
	Kararsızım	1150	31,5%
	Katılıyorum	490	13,4%
	Tamamen katılıyorum	139	3,8%

Eğitimciler alanlarında uzman kişilerdir	Kesinlikle katılmıyorum	62	1,7%
	Katılmıyorum	239	6,5%
	Kararsızım	1179	32,3%
	Katılıyorum	1905	52,2%
	Tamamen katılıyorum	265	7,3%
Eğitimciler kurum içinden konusunda uzman kişilerden olursa eğitimin etkililiği ve verimliliği artar	Kesinlikle katılmıyorum	97	2,7%
	Katılmıyorum	327	9,0%
	Kararsızım	984	27,0%
	Katılıyorum	1467	40,2%
	Tamamen katılıyorum	775	21,2%
Eğitimciler kurum dışından olursa eğitimin etkililiği ve verimliliği artar	Kesinlikle katılmıyorum	99	2,7%
	Katılmıyorum	468	12,8%
	Kararsızım	1374	37,6%
	Katılıyorum	1270	34,8%
	Tamamen katılıyorum	439	12,0%
Eğitimlerin uygulandığı zaman planlanması idealdir	Kesinlikle katılmıyorum	111	3,0%
	Katılmıyorum	477	13,1%
	Kararsızım	1715	47,0%
	Katılıyorum	1166	31,9%
	Tamamen katılıyorum	181	5,0%
Eğitimler eğitim ihtiyacına göre uygun sürelerde yapılmaktadır	Kesinlikle katılmıyorum	131	3,6%
	Katılmıyorum	589	16,1%
	Kararsızım	1612	44,2%
	Katılıyorum	1140	31,2%
	Tamamen katılıyorum	178	4,9%
Eğitim yerleri fiziki açıdan uygundur	Kesinlikle katılmıyorum	153	4,2%
	Katılmıyorum	508	13,9%
	Kararsızım	1196	32,8%
	Katılıyorum	1533	42,0%
	Tamamen katılıyorum	260	7,1%

Yöneticilerin de hizmet içi eğitimlere katılmaları gerekir	Kesinlikle katılmıyorum	47	1,3%
	Katılmıyorum	163	4,5%
	Kararsızım	725	19,9%
	Katılıyorum	1760	48,2%
	Tamamen katılıyorum	955	26,2%
Yöneticilerin hizmet içi eğitimlere katılma konusunda istekli olmadıklarını düşünüyorum	Kesinlikle katılmıyorum	121	3,3%
	Katılmıyorum	494	13,5%
	Kararsızım	1424	39,0%
	Katılıyorum	1004	27,5%
	Tamamen katılıyorum	607	16,6%

Tablo 9. Örneklemin açılması düşünülen Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması

Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitimler		Sayı	%
Devlet Memurları Kanunu ve Uygulaması	Gerekli değildir	412	11,3%
	Kararsızım	413	11,3%
	Gereklidir	2825	77,4%
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	Gerekli değildir	725	19,9%
	Kararsızım	933	25,6%
	Gereklidir	1992	54,6%
6245 Sayılı Harcırah Kanunu	Gerekli değildir	859	23,5%
	Kararsızım	1060	29,0%
	Gereklidir	1731	47,4%
Sayıştay Kanunu ve Uygulaması	Gerekli değildir	931	25,5%
	Kararsızım	1248	34,2%
	Gereklidir	1471	40,3%
Kamu İhale Mevzuatı ve Uygulaması	Gerekli değildir	897	24,6%
	Kararsızım	1053	28,8%
	Gereklidir	1700	46,6%

Kamu Zararı	Gerekli değildir	519	14,2%
	Kararsızım	784	21,5%
	Gereklidir	2347	64,3%
Kamuda İç Kontrol ve Risk Yönetimi	Gerekli değildir	587	16,1%
	Kararsızım	899	24,6%
	Gereklidir	2164	59,3%
Taşınır Mal Yönetmeliği	Gerekli değildir	1310	35,9%
	Kararsızım	1352	37,0%
	Gereklidir	988	27,1%
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gerekli değildir	574	15,7%
	Kararsızım	833	22,8%
	Gereklidir	2243	61,5%
Temel İlk Yardım	Gerekli değildir	306	8,4%
	Kararsızım	567	15,5%
	Gereklidir	2777	76,1%
Mesleki Yabancı Dil	Gerekli değildir	175	4,8%
	Kararsızım	304	8,3%
	Gereklidir	3171	86,9%
Kamu Personel Rejimi ve Norm Kadro	Gerekli değildir	730	20,0%
	Kararsızım	1068	29,3%
	Gereklidir	1852	50,7%
İnsan Kaynakları Performans Yönetimi	Gerekli değildir	776	21,3%
	Kararsızım	1097	30,1%
	Gereklidir	1777	48,7%
Bireysel Performans Yönetimi	Gerekli değildir	496	13,6%
	Kararsızım	713	19,5%
	Gereklidir	2441	66,9%
Stratejik Planlama Teknikleri	Gerekli değildir	517	14,2%
	Kararsızım	795	21,8%
	Gereklidir	2338	64,1%

Rekabet Hukuku	Gerekli değildir	1205	33,0%
	Kararsızım	1371	37,6%
	Gereklidir	1074	29,4%
Genel Hukuk	Gerekli değildir	619	17,0%
	Kararsızım	825	22,6%
	Gereklidir	2206	60,4%
İdare Hukuku ve İdari Yargı	Gerekli değildir	658	18,0%
	Kararsızım	843	23,1%
	Gereklidir	2149	58,9%
Ticaret ve Şirketler Hukuku	Gerekli değildir	1135	31,1%
	Kararsızım	1184	32,4%
	Gereklidir	1331	36,5%
Denetimin Temel İlkeleri ve Süreçleri	Gerekli değildir	749	20,5%
	Kararsızım	1054	28,9%
	Gereklidir	1847	50,6%
Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)	Gerekli değildir	606	16,6%
	Kararsızım	670	18,4%
	Gereklidir	2374	65,0%
Uzmanlık Tezi Yönetimi	Gerekli değildir	448	12,3%
	Kararsızım	617	16,9%
	Gereklidir	2585	70,8%
Kamu Etiği ve Mesleki Etik	Gerekli değildir	431	11,8%
	Kararsızım	537	14,7%
	Gereklidir	2682	73,5%
Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama ve Arşiv Hizmetleri	Gerekli değildir	445	12,2%
	Kararsızım	569	15,6%
	Gereklidir	2636	72,2%
Düzenleyici Etki Analizi	Gerekli değildir	613	16,8%
	Kararsızım	1133	31,0%
	Gereklidir	1904	52,2%

Proje Döngüsü Yönetimi	Gerekli değildir	544	14,9%
	Kararsızım	906	24,8%
	Gereklidir	2200	60,3%
Avrupa Birliği Yönetim ve İnsan Kaynakları Politikaları	Gerekli değildir	652	17,9%
	Kararsızım	1000	27,4%
	Gereklidir	1998	54,7%
Esnek ve Uzaktan Çalışma	Gerekli değildir	499	13,7%
	Kararsızım	832	22,8%
	Gereklidir	2319	63,5%
Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri	Gerekli değildir	351	9,6%
	Kararsızım	552	15,1%
	Gereklidir	2747	75,3%

Tablo 10. Örneklemin açılması düşünülen Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması

Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitimleri		Sayı	%
Halkla İlişkiler	Gerekli değildir	838	23,0%
	Kararsızım	991	27,2%
	Gereklidir	1821	49,9%
Etkili Beden Dili ve İletişim Becerilerini Artırma	Gerekli değildir	366	10,0%
	Kararsızım	508	13,9%
	Gereklidir	2776	76,1%
Kamuda Karar Alma Süreci	Gerekli değildir	299	8,2%
	Kararsızım	485	13,3%
	Gereklidir	2866	78,5%

Yeniden Yapılanma	Gerekli değildir	588	16,1%
	Kararsızım	1082	29,6%
	Gereklidir	1980	54,2%
Yönetimde Liderlik ve Motivasyon Teknikleri	Gerekli değildir	376	10,3%
	Kararsızım	588	16,1%
	Gereklidir	2686	73,6%
Etkili Yönetim ve Verimlilik	Gerekli değildir	349	9,6%
	Kararsızım	506	13,9%
	Gereklidir	2795	76,6%
Ekip Yönetimi ve Liderlik	Gerekli değildir	353	9,7%
	Kararsızım	516	14,1%
	Gereklidir	2781	76,2%
Olumlu Kurum Kültürü ve İklimi Oluşturma	Gerekli değildir	327	9,0%
	Kararsızım	507	13,9%
	Gereklidir	2816	77,2%
İş Yaşamında Güçlü ve Etkili Olma	Gerekli değildir	363	9,9%
	Kararsızım	574	15,7%
	Gereklidir	2713	74,3%
Çatışma - Öfke ve Stres Yönetimi	Gerekli değildir	286	7,8%
	Kararsızım	417	11,4%
	Gereklidir	2947	80,7%
Duygusal Zeka	Gerekli değildir	379	10,4%
	Kararsızım	628	17,2%
	Gereklidir	2643	72,4%
Analitik Düşünme	Gerekli değildir	228	6,2%
	Kararsızım	344	9,4%
	Gereklidir	3078	84,3%

Mobbing ve Stres Yönetimi	Gerekli değildir	246	6,7%
	Kararsızım	389	10,7%
	Gereklidir	3015	82,6%
Müzakere Teknikleri	Gerekli değildir	283	7,8%
	Kararsızım	494	13,5%
	Gereklidir	2873	78,7%
Sorun Çözme ve Karar Alma Yönetimi	Gerekli değildir	226	6,2%
	Kararsızım	350	9,6%
	Gereklidir	3074	84,2%
Kurumsal İnovasyon ve Yenilikçi Düşünme	Gerekli değildir	296	8,1%
	Kararsızım	485	13,3%
	Gereklidir	2869	78,6%
Değişim Yönetimi	Gerekli değildir	403	11,0%
	Kararsızım	762	20,9%
	Gereklidir	2485	68,1%
Hızlı Okuma	Gerekli değildir	625	17,1%
	Kararsızım	772	21,2%
	Gereklidir	2253	61,7%
Etkili Konuşma ve İletişim Becerilerini Geliştirme	Gerekli değildir	269	7,4%
	Kararsızım	375	10,3%
	Gereklidir	3006	82,4%
Etkili Sunum Teknikleri	Gerekli değildir	256	7,0%
	Kararsızım	374	10,2%
	Gereklidir	3020	82,7%
Zaman ve Toplantı Yönetimi	Gerekli değildir	338	9,3%
	Kararsızım	468	12,8%
	Gereklidir	2844	77,9%

Protokol Yönetimi	Gerekli değildir	426	11,7%
	Kararsızım	643	17,6%
	Gereklidir	2581	70,7%
Koçluk ve Mentorluk	Gerekli değildir	601	16,5%
	Kararsızım	849	23,3%
	Gereklidir	2200	60,3%

Tablo 11. Örneklemin açılması düşünülen Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitim önerilerinin gerekliliğine dair frekanslarının karşılaştırılması

Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitimleri		Sayı	%
Office Yazılımlarını Etkin Kullanma	Gerekli değildir	237	6,5%
	Kararsızım	297	8,1%
	Gereklidir	3116	85,4%
SPSS/Minitab Veri Analiz Programları	Gerekli değildir	629	17,2%
	Kararsızım	1148	31,5%
	Gereklidir	1873	51,3%
Java	Gerekli değildir	826	22,6%
	Kararsızım	1278	35,0%
	Gereklidir	1546	42,4%
Modelleme, Görselleştirme ve Animasyon (İleri 3dmax, İleri Autocad vb.)	Gerekli değildir	889	24,4%
	Kararsızım	1145	31,4%
	Gereklidir	1616	44,3%
Ağ Cihazları Yönetimi	Gerekli değildir	849	23,3%
	Kararsızım	1214	33,3%
	Gereklidir	1587	43,5%

Dijital Medya Kullanımı	Gerekli değildir	573	15,7%
	Kararsızım	803	22,0%
	Gereklidir	2274	62,3%
Bilişim ve İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı	Gerekli değildir	389	10,7%
	Kararsızım	603	16,5%
	Gereklidir	2658	72,8%
Kodlama ve Programlama Dilleri (Python vb.)	Gerekli değildir	767	21,0%
	Kararsızım	1009	27,6%
	Gereklidir	1874	51,3%
Yapay Zeka	Gerekli değildir	594	16,3%
	Kararsızım	975	26,7%
	Gereklidir	2081	57,0%
Siber Güvenlik ve Şifreleme	Gerekli değildir	654	17,9%
	Kararsızım	946	25,9%
	Gereklidir	2050	56,2%
Blok Zincir	Gerekli değildir	687	18,8%
	Kararsızım	1213	33,2%
	Gereklidir	1750	47,9%
Yazılım Geliştirme	Gerekli değildir	835	22,9%
	Kararsızım	1127	30,9%
	Gereklidir	1688	46,2%
Kodsuz Yazılım Geliştirme	Gerekli değildir	809	22,2%
	Kararsızım	1159	31,8%
	Gereklidir	1682	46,1%

Yukarıda Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitimler kapsamında yer alan ve açılması düşünülen eğitim program öneriniz ve/veya önerdiğiniz Mesleki Yabancı Dil var ise belirtiniz.

KVKK

Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu

Bilişim Hukuku

İnternet Hukuku

AB Hibe Programları

AB Proje Yazımı

Kamuda E-Dönüşüm

İnsan Hakları

Güncel Konulara İlişkin Konferans ve Seminerler

Yukarıda Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitimleri kapsamında yer alan ve açılması düşünülen eğitim program öneriniz var ise belirtiniz.

Diksiyon

Adab-ı Muaşeret

Mindfulness

Hikaye Anlatıcılığı

Yukarıda Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitimleri kapsamında yer alan ve açılması düşünülen eğitim program öneriniz var ise belirtiniz

Dijital Liderlik ve Sosyal Medya

Dijital Teknolojilerin Verimli ve Etkili Kullanımı

SONUÇ

Kariyer uzmanlarının verimliliklerini artırmak üzere yürütülen eğitim ihtiyaç analizi anket çalışması, çok önemli bilgi boşluğunu dolduracak veriler sağlamıştır. Yapılan araştırmanın genel sonucuna göre kariyer meslek mensuplarının mesleki gelişimlerini sağlayabilmek üzere özel ve standart bir eğitim programı geliştirilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Aynı zamanda uzman yardımcılarının yetiştirilme süreçleri yeniden düzenlenmeli ve bu alanda reforma gidilmelidir.

Araştırma sonucunda elde edilen en önemli verilere dair son söz olarak şu değerlendirmeler yapılabilir: Her şeyden önce “klasik” olarak da tanımlanabilecek “alışılmış”, “tek düze”, “tek kişi” tarafından “tek taraflı” olarak verilen eğitim yöntemi artık tercih edilmemektedir. Eğitime katılanlar, “eğitim etkinliğinde” de aktif rol almak istemektedirler.

Proaktif bir eğitim yöntemi geliştirilmelidir. Eğitim mekânları yeniden düzenlenmelidir. Klasik sınıf ortamları yerine katılımcıların eğitimde aktif olarak rol alabilecekleri yeni eğitim mekânları tasar-

lanmalıdır. Tek düze ya da slaytla anlatım yerine eğitimi aktif hale getirecek yeni “eğitim araçları” geliştirilmelidir.

Eğitim konuları senaryolaştırılmalıdır. Klasik anlatım biçimi yerine “örnek olay” üzerinden bir senaryoyu hayata geçirir biçimde eğitim yöntemleri kullanılmalıdır. Katılımcılar hem kendilerinin hem de eğiticinin aktif olacağı “atölye” biçimindeki eğitim düzenini tercih etmektedirler. Klasik eğitim yöntemi olan tek eğitici tarafından düzenlenen konferans türü eğitimler neredeyse hiç tercih edilmemektedir. Bütün eğitim programları, içerikler ve eğitim mekânlarının “yeni” ve etkililiği en üst seviyeye çıkaracak biçimde düzenlenmesi oldukça önemlidir.

Katılımcılar kişisel ve sosyal becerilerinin gelişimine yönelik eğitimleri daha yüksek oranlarla tercih etmektedirler. Eğitim yöntemleri, mekânları ve araçlarıyla birlikte eğitim içeriklerinin de yeniden düzenlenmesi uygun olacaktır.

Yapılan araştırmanın sonuçlarıyla başlangıçta geliştirilen ana problem ve varsayımların ilişkisi konusunda da şu değerlendirmeler yapılabilir: Araştırma sayesinde mevcut eğitim süreçlerinin zayıf yönleri açık biçimde ortaya çıkmıştır. Eğitim süreçlerinin geliştirilmesine ilişkin somut öneriler yukarıda sıralanmıştır. Bu öneriler ışığında yeni modüller geliştirilebilecektir. Çalışma yanıt aradığı sorularla ilgili olarak her şeyden önce uzman yardımcılarının eğitim süreçlerinin etkili olarak yürütülemediğini saptamıştır. Kariyer uzman yardımcılarını ve uzmanların mesleki eğitim programlarını yeniden kurgulanmalıdır. Eğitim mekânı ile eğitim ilişkisi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Mekan ve yöntem eğitimin kalitesini doğrudan artırmakta ya da azaltmaktadır. Kariyer uzman-uzman yardımcılarını eğitim faaliyetlerine mesleki ve kişisel gelişimlerini artırmak üzere katılmaktadırlar. Eğitimlerin içeriğinde de daha çok kişisel ve sosyal gelişimi sağlayacak içeriklere yer verilmelidir. Bunun yanında mesleki gelişimi destekleyecek eğitimler de çok önemlidir. Eğitim yöntemi, “eğitime katılanların sürece aktif katılımın sağlayacak biçimde” yeniden tasarlanmalıdır. Eğitim mekânı da klasik sınıf ortamı olmaktan uzaklaşmalı aktif katılımı sağlayacak biçimde yeniden tasarlanmalıdır.

Diğer taraftan başlangıçta ileri sürülen kariyer uzman ve uzman yardımcılarının sürekli eğitim gereksinimi olduğu, kariyer uzman yardımcılarının yetişme döneminin bir bölümünde tüm kariyer gruplarını kapsayacak bir ortak eğitim programı geliştirilmesi verimliliği artıracak varsayımları da doğrulanmıştır.

Kariyer uzman yardımcılarının yetiştirme ve mesleki eğitim sürecinde bir standart bulunmamaktadır. Bu standartların geliştirilmesi, kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki gelişimlerinin ve verimliliklerinin artırılması için ÇASGEM yeni ve merkezi bir kurum olabilir. Söz konusu süreçler merkezi olarak ÇASGEM tarafından sevk ve idare edilebilir.

KURUMSAL NİTEL ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde üç kurum (Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kamu İhale Kurumu) özelinde derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak yapılan nitel araştırma sonuçlarına yer verilecektir. Araştırma yukarıda belirtildiği üzere mülakat yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. On iki açık uçlu soru üzerinden tek tek katılımcılarla görüşülmüş sorulara alınan yanıtlar deşifre

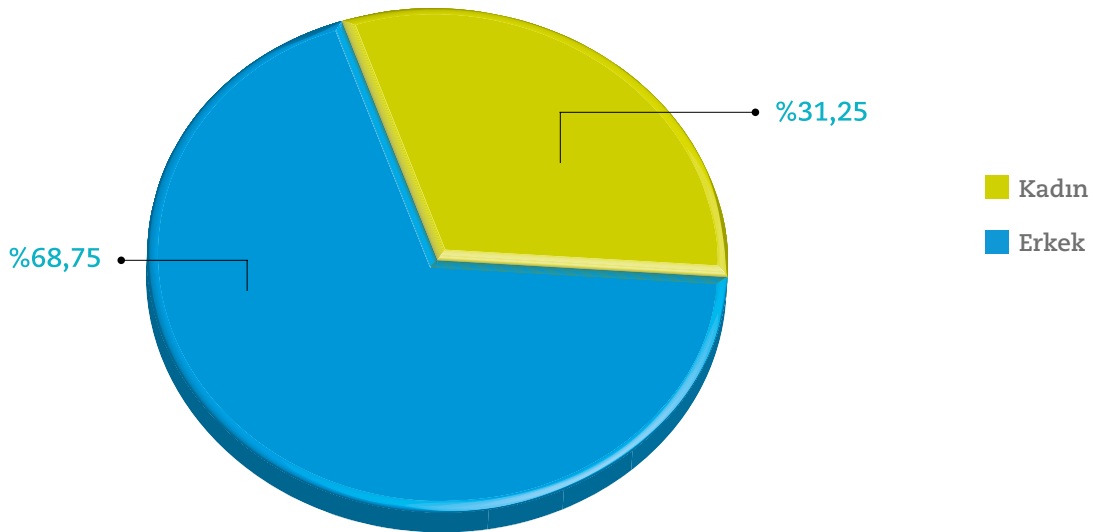
edilerek metne dönüştürülmüştür. Her bir kurum için kurumlarda çalışan kişi sayıları baz alınarak nitel araştırmalar için minimal örneklem büyüklüğü G.Power 3.1. paket programı ile ($\alpha=0.05$ ve $1-\beta=0.80$ değerleri doğrultusunda) hesaplanmıştır. Buna göre Vakıflar Genel Müdürlüğü'nden 7, Sosyal Güvenlik Kurumu'dan 14 ve Kamu İhale Kurumu'ndan 11 kişi nitel çalışmaya dahil edilmiştir. Nitel araştırmaya ait genel istatistikler aşağıdaki tablo ve grafiklerde özetlenmiştir.

Tablo 12. Nitel araştırmaya ait genel demografik veriler

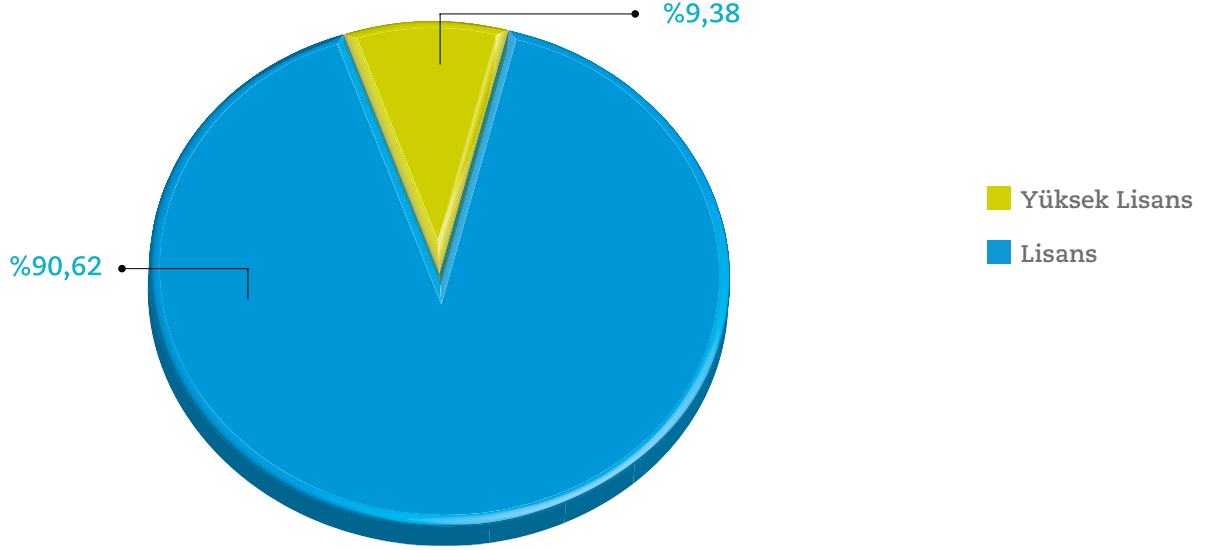
Toplam N=32		N	%
Cinsiyet	Kadın	10	31,3
	Erkek	22	68,8
Öğrenim Durumu	Lisans	29	90,6
	Yüksek Lisans	3	9,4
Görev Yaptığı Kurum	Vakıflar Genel Müdürlüğü	7	21,9
	Sosyal Güvenlik Kurumu	14	43,8
	Kamu İhale Kurumu	11	34,4
Görev	Kariyer Uzman Yardımcısı	8	25,0
	Kariyer Uzmanı	24	75,0
Kadro Unvanı	Vakıf Uzmanı	7	21,9
	Sosyal Güvenlik Uzmanı	14	43,8
	Kamu İhale Uzmanı	8	25,0
	Kamu İhale Uzman Yardımcısı	3	9,4

Şekil 12. Nitel araştırma cinsiyet dağılımı

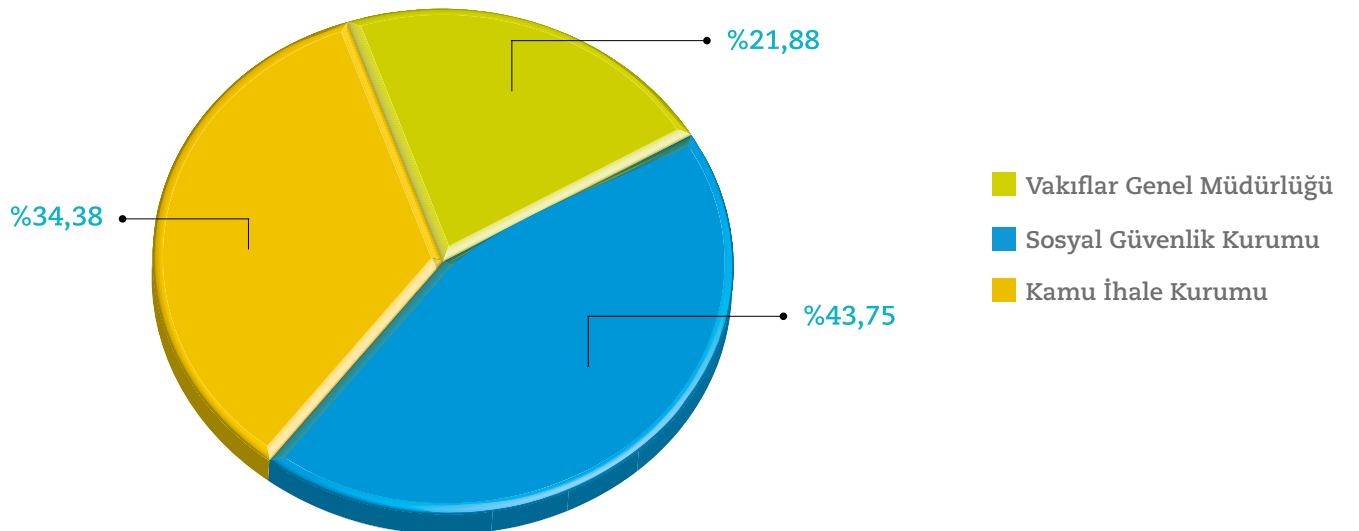
Cinsiyet



Şekil 13. Nitel araştırma öğrenim durumu dağılım grafiği
Öğrenim durumu

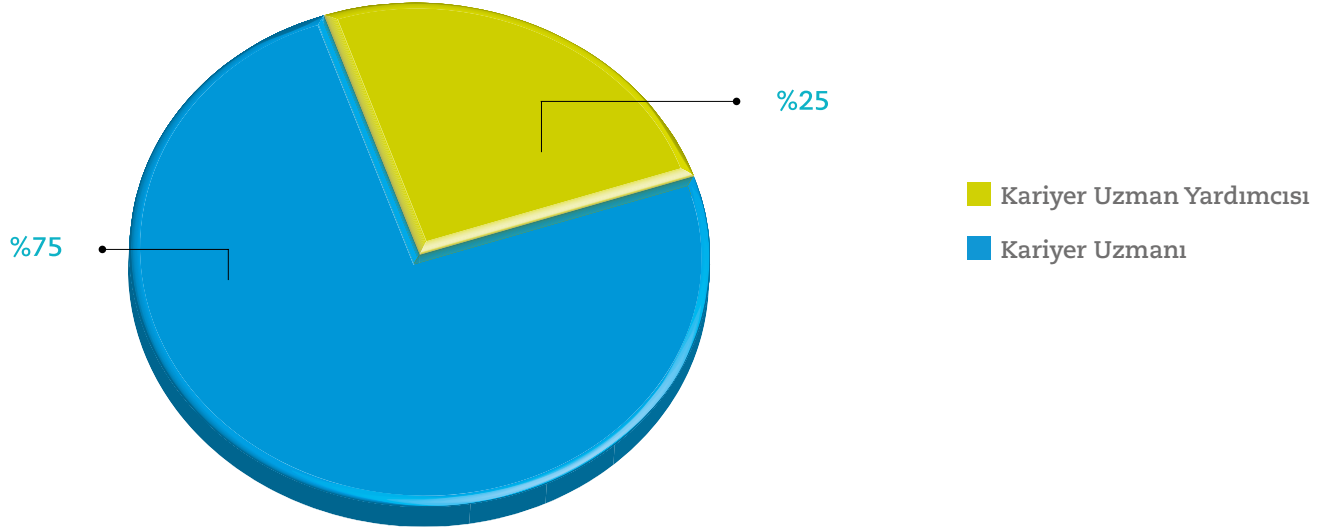


Şekil 14. Nitel araştırma görev yapılan kurum dağılım grafiği
Görev yaptığı kurum



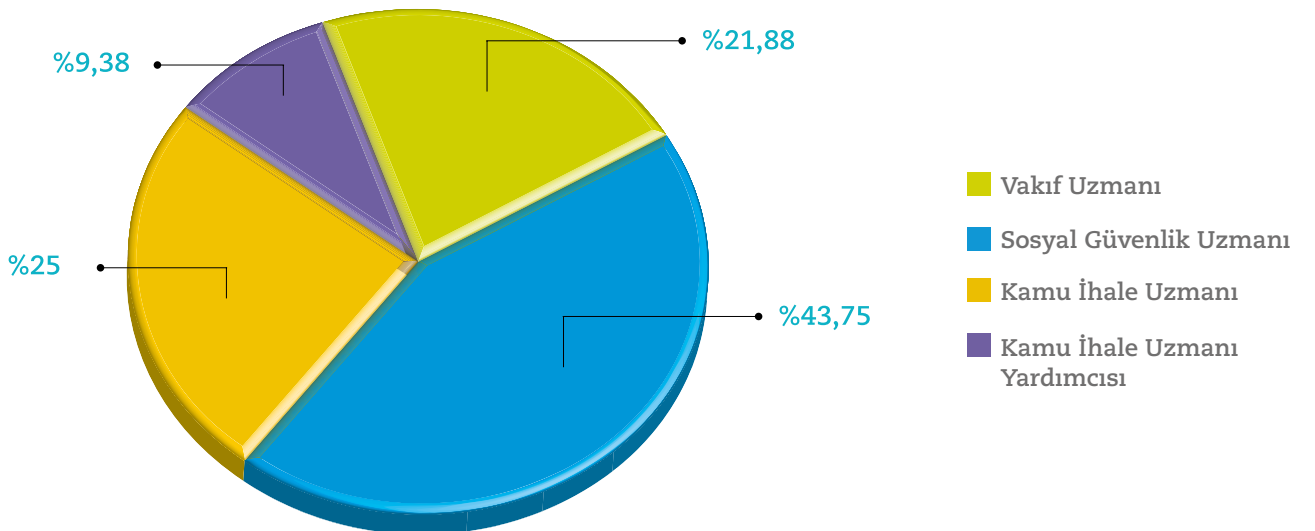
Şekil 15. Nitel araştırma görev dağılım grafiği

Görev



Şekil 16. Nitel araştırma kadro unvan dağılımı grafiği

Görev yaptığı kurum



Tablo 13. Vakıflar Genel Müdürlüğü, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Kamu İhale Kurumu Nitel Araştırmaya dair genel demografik veriler

Görev Yaptığı Kurum	Cinsiyet		Öğrenim Durumu			Yaş				Hizmet Süresi				
	N	%	N	%		Orta-lama	S. Sapma	Min.	Maks.	Orta-lama	S. Sapma	Min.	Maks.	
Vakıflar Genel Müdürlüğü	Kadın	2	28,6	Lisans	5	71,4	38,60	2,074	36	41	12,20	2,864	10	17
	Erkek	5	71,4	Yüksek Lisans	2	28,6								
Sosyal Güvenlik Kurumu	Kadın	5	35,7	Lisans	13	92,9	35,38	4,234	29	40	7,00	3,440	1	12
	Erkek	9	64,3	Yüksek Lisans	1	7,1								
Kamu İhale Kurumu	Kadın	3	27,3	Lisans	11	100,0	31,44	2,920	27	35	5,00	3,162	1	9
	Erkek	8	72,7											

Vakıflar Genel Müdürlüğü Araştırması Sonuçları

Vakıflar Genel Müdürlüğü nezdinde yürütülen çalışmada elde edilen veriler aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Söz konusu araştırmanın sonuçları üzerine aşağıdaki genel değerlendirmeler yapılabilir.

1) Lisans eğitiminde gördüğünüz ders konularını görevinizi yürütürken kullanabiliyor musunuz? Sorusuna katılımcılar çalıştıkları birime göre değişen cevaplar vermişlerdir. Çalışılan birim lisans eğitiminin konularıyla yakından ilgiliyse geçmişte alınan bilgilerin kullanıldığı belirtilmiş onun dışında genellikle lisans bilgilerinin kullanılmadığı dile getirilmiştir.

“Kısmen kullanıyorum. Lisansta gördüğümüz bütün konular genel müdürlük açısından işe yaramıyor.”

2) Bütün kariyer uzman yardımcılarını için ortak düzenlenecek bir “yardımcılık eğitimi” programı geliştirilmeli midir? Sorusuna genel olarak bütün uzman yardımcılarını kapsayacak ortak bir eğitim programının geliştirilmesinin zor olacağı cevabı verilmiştir. Ortak bir eğitim programı “temel” konular üzerinden geliştirilebilecektir. Kurumlara ya da her bir mesleğe özel eğitim konuları çalışılan kurumlarda verilebilecektir.

“Bence geliştirilmeli ancak bunun planlanması zor olabilir. Her kurumda farklı görevler veriliyor. Kamuda standartlık sağlanmış değil ama temel konularda uzmanlara eğitimler verilebilir.”

3) Bütün kariyer uzman yardımcılıkları için ortak bir eğitim programı düzenlenecek olsa yöntemi (örneğin tek bir mekânda, bir merkez eliyle veya uzaktan vb.) ve içeriği ne olmalıdır? Sorusunda “kişisel gelişimi” sağlamaya yönelik ortak eğitim programları (örneğin Devlet Memurları Kanunu eğitimi, protokol kuralları eğitimi vb.) geliştirilebileceği dile getirilmiştir.

“Planlama, sistem analizi, stratejik yönetim, disiplinler arası noktalara değinen eğitimler olmalı. Entelektüel kapasitenin artırılmasına yönelik eğitimler olmalıdır.”

“Stratejik yönetim, protokol kuralları, giyim kuşam, devlet adabı, zaman yönetimi gibi dersler olabilir.”

4) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mevcut eğitim programı yeterli midir? Sorusunda katılımcıların büyük çoğunluğu yetersiz olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Bence yeterli değildir, statiktir. Güncel bilgilerin olduğu bir müfredat olmalıdır.”

5) Halen uygulanmakta olan adaylık eğitimi yeterli midir? Sorusunda adaylık eğitiminin ana hatlarıyla gereksinimleri karşıladığı yönünde görüş bildirilmiştir.

“Yeterli olduğunu düşünüyorum. Süre olarak yeterlidir ancak içeriği ve verilme tarzı değiştirilebilir, amacına ulaşmamaktadır.”

6) Kariyer uzmanlar ve uzman yardımcılarını yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmeli midir? Sorusuna verilen cevaplarda bu konuda dengenin iyi gözetilmesi gerektiği belirtilmiştir. İyi hazırlanacak programlarla bilgi görgü eğitimlerine gönderilebilecekleri dile getirilmiştir.

“Kesinlikle gönderilmelidir. Ancak bu konuda bazı kriterler getirilmelidir. Maliyet gibi konularda kısıtlar getirilmelidir. Uzmanlar arasında böyle eğitimlere katılmak için bir yarış olmalıdır.”

7) Kariyer uzmanlar yurtdışına yüksek lisans eğitimi için gönderilmeli midir? Bu konuda katılımcıların tereddütleri vardır. Kesinlikle gönderilmesi gerektiği yönünde görüş bildirenlerin yanında çok iyi bir program yapılarak gerçekten kamuya fayda sağlayacaksa gönderilebileceğini belirtenler de olmuştur.

“Kesinlikle gönderilmeli. Hem uzmana, hem kuruma hem de devlete çok katkısı olacaktır. Ancak uzmanlar kendi çalıştıkları alanın dışında yer alan alanlarda değil, tamamen kendileri ile alakalı alanlarda eğitime yollanmalı.”

“Belli şartları taşıyanlar gönderilmelidir. Kurumun iş alanı önem arz ediyor ya da yurt dışı ile işler yapılıyorsa süreklilik varsa gönderilmelidir.”

8) Kariyer uzman yardımcılarının tez yazma ve bilimsel araştırma yapma konusunda özel bir eğitim verilmeli midir? Bu konuda neredeyse tüm katılımcılar tez yazma ve bilimsel araştırma yapma konusunda özel bir eğitim verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Kesinlikle gerekli. Ben de el yordamıyla ve kendi kendime öğrenerek ve arkadaşlarıma danışarak süreci ilerlettim ve sonuçlandırdım.”

“Verilmelidir. Uzman yardımcılığı temel eğitimine kesinlikle eklenmesi gereken bir konu. Çoğu lisans eğitiminde bu konu başlığı yok. Ayrıca bu beceri sadece uzmanlık tezi yazarken değil, uzmanın tüm çalışma hayatı boyunca işine yarayacak bir beceri.”

9) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının özel yabancı dil eğitimi verilmeli midir? Katılımcılar merkez kariyer uzman yardımcılığından uzmanlığa atanmada zaten yabancı dil bilme koşulu olduğundan bahisle ikinci bir dil için eğitim programları geliştirilebileceğini belirtmişlerdir.

“Verilmelidir. Zaten uzman yardımcılar belli dil şartını taşıması gerekiyor. Belli ki bunu başlangıçta sağlayamayanlara kolaylık açısından verilmesi faydalı olacaktır. Hem mesleki anlamda hem de sınavla yönelik yabancı dil eğitimi verilebilir.”

“Bence hiç gerek yoktur. Kişiler dil eğitiminden kendileri sorumludur. Kariyer uzmanlığına girişte kesinlikle dil şartı olmalıdır. İstenen dil puanları yükseltilmelidir.”

10) Kariyer meslek mensuplarının mesleki eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere özel bir eğitim merkezi kurulmalı mıdır? Katılımcılar büyük çoğunlukla böyle bir eğitim merkezinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

“Kurulabilir. Ne kadar faydalı olabileceği tartışılabilir. Kurumlar arasında yeknesaklık olmadığı için özel bir eğitim merkezi kurulduğunda bu farklılıkları nasıl sağlanacak? Ama temel eğitim konusunda bu kurumun faydası olacaktır.”

11) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yurtiçinde lisansüstü eğitim görmesi desteklenmeli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı yurt içinde yüksek lisans eğitiminin çalışılan kurumlar tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Hatta üniversitelerle işbirliği programları geliştirilerek uzmanlık tezlerinin yüksek lisans tezi olmasının sağlanmasının etkili kaynak kullanımını açısından çok yararlı olacağı diler getirilmiştir.

“Evet. Hatta yapılacak mevzuat düzenlemesi ile uzman yardımcılarının hazırlayacağı tezler lisansüstü tezlerle beraber bile yürütülebilir. Yüksek lisans programına katılıp beraber yürütülebilir.”

12) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki eğitimi konusunda özel bir öneriniz var mı? Katılımcılar yukarıda dile getirdikleri görüş ve önerileri tekrarlamışlardır.

“Refakat sistemi ve daireler arası rotasyon mutlaka olmalı.”

“Açıkçası en önemli sorunlardan biri, uzmanlar temel özlük haklarını bilmiyor. Diğer uzmanların tecrübelerinin paylaşıldığı bir platform kurulabilir.”

Kamu İhale Kurumu Araştırması Sonuçları

Kamu İhale Kurumu nezdinde yürütülen çalışmada elde edilen veriler aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Söz konusu araştırmanın sonuçları üzerine aşağıdaki genel değerlendirmeler yapılabilir.

1) Lisans eğitiminde gördüğünüz ders konularını görevinizi yürütürken kullanabiliyor musunuz? Bu konuda farklı görüşler dile getirilmiştir. Durum çalışılan birime ve yapılan işe göre değişiklik göstermektedir. Katılımcıların yarısından fazlası kısmen ya da tamamen lisans bilgilerinden faydalandığını dile getirmiştir.

“Kullandığım oluyor. Ama tamamı değil. Birçok şeyi de mezuniyetten sonra öğrendim.”

2) Bütün kariyer uzman yardımcılarını için ortak düzenlenecek bir “yardımcılık eğitimi” programı geliştirilmeli midir? Katılımcıların çoğunluğu “temel” konularda ortak bir eğitim programı geliştirilebileceğini dile getirmiştir. Kurumsal uzmanlık gerektiren konulardaki eğitim ihtiyacının çalışılan kurumlarda karşılanması ve tüm kariyer uzmanları ilgilendirebilecek “genel” konularda ortak program geliştirilmesi yönünde görüşler bildirilmiştir.

“Alanlar farklı olduğu için mantıklı değil çünkü her uzman yardımcısının görevi farklı. Her kurumun ayrı yapması bana göre doğru olur. Daha verimli olur.”

“Temel bazı kanunlar açısından temel düzeyde yapılabilir. Çünkü kurumların işleri birbirinden bağımsız farklı alanlarda olduğu için temel memurluk eğitimi gibi olabilir.”

3) Bütün kariyer uzman yardımcılıkları için ortak bir eğitim programı düzenlenecek olsa yöntemi (örneğin tek bir mekânda, bir merkez eliyle veya uzaktan vb.) ve içeriği ne olmalıdır? Temel düzeyde, tek merkezden, tüm çalışanları ilgilendiren konularda (etik, davranış kuralları, hukuk, protokol kuralları, iletişim, stres yönetimi vb) yüz yüze eğitimlerin verilebileceği dile getirilmiştir

“Diksiyon, toplum önünde konuşma yabancı dil gibi uzmanın gelişimini artıracak eğitimler olabilir. Moral ve motivasyona yönelik eğitimler de olabilir. Yüz yüze olmasını kesinlikle öneriyorum.”

“Temel düzeyde örneğin devlet memurları eğitimi, protokol kuralları gibi herkesin bilmesi gereken eğitimler verilebilir.”

4) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mevcut eğitim programı yeterli midir? Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumlarındaki mesleki eğitim programlarının kapsayıcı ve yeterli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Kurumumuz anlamında biz yeterli görüyoruz. Özellikle mevzuat eğitimleri yeterli.”

5) Halen uygulanmakta olan adaylık eğitimi yeterli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı adaylık eğitiminin yeterli olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Yeterli olduğunu düşünüyorum. Ancak biraz daha detaylı olabilir. Genel olarak yeterli.”

6) Kariyer uzmanlar ve uzman yardımcılarını yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmeli midir? Katılımcıların tamamı kariyer uzmanların yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmesinin gerekli olduğu, uzun erimde kamu yararını artıracığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Bir uzmanın ya da uzman yardımcısının kendisini geliştirip ve daha ileri bakabilmesi için bu yolun önünün kesinlikle açılması gerekir.”

“Uzman olduğumda gideceğim için bu durum beni çok motive ediyordu. Bu eğitim programının çok faydalı olacağını düşünüyorum. Farklı insanlarla benzer işleri yapan kişilerle tanışmak faydalı olurdu.”

7) Kariyer uzmanlar yurtdışına yüksek lisans eğitimi için gönderilmeli midir? Katılımcıların tamamı kariyer uzmanların yurtdışına yüksek lisans için gönderilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

“Buna kesinlikle evet diyorum. Ben de gitmeyi çok istiyordum. Döndükten sonra kamuda çalışma zorunluluğu var oradan aldıklarınızı kamuya yansıtmak iyi olacaktır. Her yıl 5-10 kişi gönderilmesi çok iyi olur.”

8) Kariyer uzman yardımcılarının tez yazma ve bilimsel araştırma yapma konusunda özel bir eğitim verilmeli midir? Katılımcıların tamamı tez yazmak zorunda olduklarını, tez yazımı konusunda da lisans düzeyinde yeterli eğitimi almadıklarını dolayısıyla bu konuda özel bir eğitim verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

“Kesinlikle verilmeli. Ben ilk tezimi uzman yardımcılığı döneminde yaptım. Yüksek lisans tezimi daha sonra yazdım ve ilk tezimi yazarken çok zorlandım. Bir araştırma nasıl yapılır, tez konusu nasıl belirlenir, metodoloji nedir falan hiç bilmiyordum ve gerçekten çok zorlandım.”

9) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının özel yabancı dil eğitimi verilmeli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı kariyer uzmanlara yabancı dil eğitimi verilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Gri alanlı bir soru. Eğer kurum dış ülke bağlantısı olan bir kurumsa, dış ilişkileri önemliyse yabancı dil şartı önemlidir. Ama bazı kurumlarda önemli olmayabilir. Bu sebeple kurumlara göre seçenekler sunulmalıdır.”

“Dil şartını sağlayamayan kişilere iş saatleri dışında toplu bir eğitim verilebilir. Mesleki anlamda da öğrenilmesi için istekli kişilere bir arada eğitimler verilebilir. Yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmesi yabancı dile fayda sağlayabilir.”

10) Kariyer meslek mensuplarının mesleki eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere özel bir eğitim merkezi kurulmalı mıdır? Katılımcılar bu konuda farklı görüşler dile getirmiştir. Bazıları merkezi bir kurum olması gerektiğini dile getirirken bazıları uzmanlar arasında ortak noktanın az olduğundan bahisle ortak merkeze ihtiyaç olmadığını belirtmişlerdir. Burada dikkat çekici olan katılımcıların bazılarının Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) benzeri bir kamu yönetimi enstitüsünün kurulmasının yararlı olacağını belirtmesidir.

“İyi olacağını düşünüyorum. TODAİE gibi bir kurum şeklinde olması mesleki konuların detaylı bir şekilde ele alınmasının iyi olacağını düşünüyorum.”

11) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yurtiçinde lisansüstü eğitim görmesi desteklenmeli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı kariyer uzmanların yurt içinde yüksek lisans eğitiminin desteklenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

“Bir kişinin nitelikli bir uzman olabilmesi için daha fazla bir bilgi birikimine ve tecrübeye ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Bunun içinde üniversiteden sonraki ilk aşama yüksek lisans. Bu aşamada kurumlar uzmanları teşvik ederse belki ilerleyen aşamada kişi doktora yapmak için motive olacak.”

12) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki eğitimi konusunda özel bir öneriniz var mı? Katılımcılar, kariyer uzmanlara teori ve pratik olmak üzere iki genel çerçeve üzerinden eğitim verilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Özel ve kurumsal eğitimlerden çok genel nitelikli, kişisel ve sosyal becerileri geliştirmeye yönelik eğitim programlarının geliştirilebileceğini dile getirmişlerdir.

“Bence teorik eğitimin yanı sıra pratik eğitimin yani saha uygulamalarının olması gerektiğini düşünüyorum. Teorik bilgilerin pratik bilgilerle desteklenmesi gerekir.”

“Yurt dışı konusunda kısa süreli dil gelişimi ve görgü açısından bir eğitim programı kesinlikle yapılabilir. Yurt dışı odaklı çalışmalar yapılarak kamuya olan ilgi de artacaktır.”

Sosyal Güvenlik Kurumu Araştırması Sonuçları

Sosyal Güvenlik Kurumu nezdinde yürütülen çalışmada elde edilen veriler aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Söz konusu araştırmanın sonuçları üzerine aşağıdaki genel değerlendirmeler yapılabılır.

1) Lisans eğitiminde gördüğünüz ders konularını görevinizi yürütürken kullanabiliyor musunuz? Katılımcıların filen görev yaptıkları birimlere göre durum değişkenlik göstermektedir. Mezuniyetle ilgili bir alanda çalışmayanlar lisans bilgilerini yaygın olarak kullanamadıklarını belirtmiştir.

“Yaptığımız işlerde çok sınırlı bir şekilde kullanabiliyoruz. Tam kullandığımızı söyleyemem.”

“Kullanamıyorum. İktisat bölümü mezunuyum. Benim yaptığım iş ile bölümümün bir ilgisi yok.”

2) Bütün kariyer uzman yardımcıları için ortak düzenlenecek bir “yardımcılık eğitimi” programı geliştirilmeli midir? Katılımcıların yarısından fazlası uzman yardımcılığı için ortak bir eğitim programının geliştirilmesinin uygun olacağını belirtmiştir. Diğer katılımcılar da uzmanlık alanları farklı olduğu için ortak bir program geliştirilmesinin zor olacağını, tüm uzman yardımcılarını ilgilendirecek “genel” konu başlıkları itibarıyla ortak program geliştirilebileceğini bildirmişlerdir.

“Sadece ortak alanlara yönelik olması lazım. Her kurumun ilgi alanı farklı. Mesela protokol eğitimleri vs. olabilir.”

“Kesinlikle bir standart olmalı. Kurum mevzuatı ve ikincil mevzuatı çok iyi öğretmek lazım. Uygulamalı ve detaylı eğitim verirken, uzmanlar da kendi ilerleyecekleri yolları belirleyebilirler.”

3) Bütün kariyer uzman yardımcılıkları için ortak bir eğitim programı düzenlenecek olsa yöntemi (örneğin tek bir mekânda, bir merkez eliyle veya uzaktan vb.) ve içeriği ne olmalıdır? Katılımcılar tek merkezden yürütülecek yüz yüze eğitimleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Eğitim konularının da DMK, protokol kuralları gibi genel ve tüm çalışanları ilgilendiren ortak konulardan oluşabileceği ifade edilmiştir.

“Ortak program olduğu için tek bir elden yürütülmesi gerekir. Uzaktan olmasını verimli bulmuyorum ve kişi sayısının da mümkün olduğunca azaltılması gerekir.”

“Ortak alanda ortak eğitim. Bu sayede bir kaynaşma olacaktır kamudaki kişiler arasında. Farklı deneyim yaşamış olacaklardır.”

“Yüz yüze eğitim, tek bir eğitim ve araştırma merkezi ya da enstitü şeklinde bir yer olsa çok iyi olur. Tek elden profesyonel bir şekilde olmalıdır.”

4) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mevcut eğitim programı yeterli midir? Katılımcılar baskın biçimde bir yönde görüş belirtmemiştir. Bu konuda memuriyete başlangıç tarihinin de etkili olduğu söylenebilir. Eğitimlerin yetersiz olduğunu belirtenler bu konuda bir standart olmasından şikâyetçidir.

“Kurumumuzda verilen eğitimin yeterli olduğunu düşünüyorum.”

“Bence yeterli değil. Önceki sorularda da ifade ettiğim gibi bir standart yok. Bir düzen yok maalesef. İşe başlanıldığında uzman yardımcısı ne zaman ne eğitim programından geçeceğini bilmesi ve kendisini hazırlaması gerekir diye düşünüyorum.”

5) Halen uygulanmakta olan adaylık eğitimi yeterli midir? Adaylık eğitimi konusundaki görüşler de memuriyete başlangıç tarihine göre farklılık göstermektedir. Adaylık eğitiminin yeterli olduğunu belirtenlerin yanında süreç henüz çok yeni başladığı için bu konuda bir fikir belirtemeyeceğini ifade edenler de olmuştur.

“Evet. Adaylık eğitimi yeterli. Hem kurumu tanımaya yönelik hem de memuriyetin gerektirdiği şeyleri öğrenmeye yönelik yeterli.”

6) Kariyer uzmanlar ve uzman yardımcılarını yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmeli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı bu konuda olumlu görüş belirtmiş ve kariyer uzmanların mesleki gelişimleri için bu tür eğitim programlarının gerçekleştirilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

“Kesinlikle gönderilmelidir. Farklı kültürler, farklı kurumların çalışma stilleri. Bilhassa dışa dönük kurumlarda da kesinlikle gereklidir.”

“Bunun cevabı tabii ki gönderilmelidir. Ama bunun altyapısı hazırlanarak gönderilmelidir. Yoksa bu kuruma sadece boşa harcanmış bir para olarak geri dönebiliyor.”

7) Kariyer uzmanlar yurtdışına yüksek lisans eğitimi için gönderilmeli midir? Katılımcıların neredeyse tamamı kariyer uzmanların yüksek lisans için yurtdışına gönderilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

“Bünyenizde çalıştırdığınız kişilere ne kadar donanım yüklerseniz karşılığı da o ölçüde olur. Bu sebeple verilen hiçbir eğitim ve bütçe fazla değildir.”

“Yüksek lisans eğitimi özellikle yabancı dil açısından önemlidir, desteklenmelidir.”

8) Kariyer uzman yardımcılarını tez yazma ve bilimsel araştırma yapma konusunda özel bir eğitim verilmeli midir? Katılımcıların tamamı bilimsel araştırma yapma ve tez hazırlama konusunda önemli eksikleri olduğunu, mesleki gelişimleri ve görevleri açısından bu yetkinliklerini artırmak zorunda olduklarını belirterek söz konusu eğitimlerin mutlaka verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

“Kesinlikle verilmeli ve hatta bu ortak olarak hazırlanmalıdır. Uzman yardımcılarının yaptığı işler bir bilimsel araştırmadır. Bu sebeple bilimsel kurallara uygun olması lazım. Bunun eğitiminin verilmesi tehlikeli durumlara da yol açabilir. İntihal vb. konularda bilinçlenmesi gerekir. Kariyer uzmanının en önemli fonksiyonlarından biri ileriye yönelik politika üretimidir. Bunun için de bilimsel araştırma yapması ne kadar kolaylaştırılırsa devletimiz kariyer uzmanlıktan o derece faydalanacaktır.”

9) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarını özel yabancı dil eğitimi verilmeli midir? Katılımcıların çok büyük çoğunluğu yabancı dil öğrenmenin mesleki olarak zorunlu olduğunu bu nedenle dil öğreniminin kurumları tarafından desteklenmesinin de yararlı olacağını belirtmişlerdir.

“Dil için destek verilebilir. Dil, özel çaba ve yeteneğe bağlıdır. İşinizle ilgili değilse kullanmıyorsunuz. Talebi olanlar için dil eğitim desteği verilmelidir.”

10) Kariyer meslek mensuplarının mesleki eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere özel bir eğitim merkezi kurulmalı mıdır? Katılımcıların büyük çoğunluğu özel ve merkezi bir eğitim merkezinin kurulmasının uzmanların yetişmelerinde bir standart sağlama açısından faydalı olacağını dile getirmişlerdir.

“Mevzuat eğitimleri dışındaki diğer eğitimleri vermek üzere böyle bir eğitim merkezi kurulabilir. Çünkü kurumlar kendi mevzuatlarına yönelik eğitimi verme konusunda oldukça başarılı. Ama bunun dışındaki eğitimleri sürekli vermedikleri için başarısız olabiliyorlar. Özel bir eğitim merkezi olursa daha profesyonel eğitimler verilebilir.”

11) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yurtiçinde lisansüstü eğitim görmesi desteklenmeli midir? Katılımcılar bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir. Kurumlar tarafından, kariyer meslek mensuplarının yüksek lisans yapmasının desteklenmesi gerektiği dile getirilmiştir.

“Bence desteklenmeli ve teşvik edilmeli hatta mesai saatleri içinde bile yüksek lisans ve doktora yapan arkadaşlara müsaade edilmeli.”

12) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki eğitimi konusunda özel bir öneriniz var mı? Katılımcılar tarafından uzman yardımcılarının yetiştirilmeleri yeterlik süreçlerinde standart sağlanması gerektiği dile getirilmiştir. Katılımcılardan biri yetiştirme ve yeterlik sürecinde bir standart olmadığından, bazı kurumlarda bu süreç çok “kolay” geçirilirken bazı kurumlarda “zor” bir süreç yaşandığını ifade etmiştir. Dolayısıyla eğitim ve yetiştirme süreçlerinde ortaklığı sağlayacak bir standardizasyonun gerekli olduğu saha araştırması sonucunda açıkça görünmektedir.

“Yeterlik sınavlarının kapsamlarının belirli konularla daraltılması konusunda genel anlamda tüm kurumların mevzuatları için bir çalışılma yapılmasını gerekli buluyorum. Bu uzmanlık yönetmeliklerinin standartlaştırılması çalışması olabilir.”

“İletişim becerileri ve ifade becerileri, İngilizce sunum yapmak, toplantı yönetimi gibi konular önemlidir. İşaret dili eğitimi verilebilir. Dezavantajlı gruplara yönelik eğitimler, temsil kabiliyetine yönelik eğitimler verilebilir.”

EKLER

Ek-1 Eğitim İhtiyaç Analizi Anket Formu

UVEP Eğitim İhtiyaç Analizi Anket Formu

1.	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2.	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-24 <input type="checkbox"/> 25-29 <input type="checkbox"/> 30-34 <input type="checkbox"/> 35-39 <input type="checkbox"/> 40-44 <input type="checkbox"/> 45-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
3.	Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4.	Görevini yaptığınız kurum(belirtiniz)
5.	Göreviniz	<input type="checkbox"/> Daire Başkanı <input type="checkbox"/> Grup Başkanı <input type="checkbox"/> Kariyer Uzman <input type="checkbox"/> Kariyer Uzman Yardımcısı <input type="checkbox"/> Diğer(belirtiniz)
6.	Kadro Unvanınız(belirtiniz)
7.	Görev yaptığınız birim	<input type="checkbox"/> Daire başkanlığı <input type="checkbox"/> Şube müdürlüğü <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz)
8.	Kurumunuzdaki hizmet süreniz	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-11 yıl <input type="checkbox"/> 12 yıl ve üstü
9.	Sizce ideal eğitim zamanı hangisidir?	<input type="checkbox"/> Hafta içi mesai saatinde <input type="checkbox"/> Hafta içi mesai saati sonrasında <input type="checkbox"/> Hafta sonunda
10.	Sizce ideal bir eğitimde katılımcı sayısı kaç kişi olmalıdır?	<input type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
11.	Eğitime katılım nasıl olursa motivasyonunuz artar?	<input type="checkbox"/> İş arkadaşlarım ve amirlerimin (grup başkanı-daire başkanı vb) <input type="checkbox"/> Sadece aynı grup başkanlığındaki iş arkadaşlarım <input type="checkbox"/> Farklı gruplardaki çalışanların katılımıyla <input type="checkbox"/> Farklı kurumlarda çalışanların katılımıyla

12.	Eğitim faaliyeti sizce nerede düzenlenmelidir?	<input type="checkbox"/> Çalıştığım kurumun eğitim salonunda <input type="checkbox"/> Çalıştığım şehirde, kurumum dışındaki eğitim salonunda <input type="checkbox"/> Çalıştığım şehir dışındaki eğitim salonunda <input type="checkbox"/> Uzaktan eğitim senkron <input type="checkbox"/> Uzaktan eğitim asenkron
13.	İhtiyaç duyduğunuz hizmet içi eğitim faaliyeti nasıl düzenlenirse etkili olur?	<input type="checkbox"/> Birkaç eğiticinin katılımıyla düzenlenen seminerler şeklinde <input type="checkbox"/> Birkaç dersten oluşan kurslar şeklinde <input type="checkbox"/> Tek eğiticinin katılımıyla düzenlenen konferanslar şeklinde <input type="checkbox"/> Katılımcının da rol aldığı atölye çalışmaları şeklinde

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
14. Eğitimlere katılma nedeni olabilecek aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
a. Mesleki açıdan faydalı olacağını düşünüyorum.					
b. Zorunlu bir eğitim olduğu için katılıyorum.					
c. Zamanı değerlendirmek için katılıyorum.					
d. Üstlerim zorladığı için katılıyorum.					
e. İş stresinden uzaklaşmak için katılıyorum.					
	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
15. Katıldığınız eğitimlerde gözlemlediğiniz zayıf yönlerle ilişkin aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.					
a. Monoton ve sıkıcı bir anlatım					
b. Eğitici / Uzmanın katılımı sağlayamaması					
c. Konunun uzun ve teorik olması					
d. Konunun güncel hayatla ilgisi olmaması					
e. Amaca uygun örneklerin olmaması					

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
16.	Aldığım eğitimlerin işimle doğrudan ilişkili olduğunu düşünüyorum.					
17.	Eğitimde edindiğim bilgileri iş ortamında uygulayabiliyorum.					
18.	Eğitim programlarına katılanlar katılmayanlara göre işlerinde daha başarılıdır.					
19.	Eğitimler sonrası performansımda artış olmaktadır.					
20.	Verilen eğitimlerin ihtiyaçlar göz önüne alınarak düzenlendiğine inanıyorum.					
21.	Eğitim konuları işimize katkısı açısından uygun seçilmektedir					
22.	Eğitilmeye ihtiyacı olmayan kişilerin de gönderildiğini düşünüyorum.					
23.	Verilen eğitimlerin kaliteli olduğunu düşünüyorum.					
24.	Eğitimler çoğunlukla zaman kaybına neden olmaktadır.					
25.	Eğitimciler alanlarında uzman kişilerdir.					
26.	Eğitimciler kurum içinden konusunda uzman kişilerden olursa eğitimin etkililiği ve verimliliği artar.					
27.	Eğitimciler kurum dışından olursa eğitimin etkililiği ve verimliliği artar.					
28.	Eğitimlerin uygulandığı zaman planlanması idealdir.					
29.	Eğitimler eğitim ihtiyacına göre uygun sürelerde yapılmaktadır.					
30.	Eğitim yerleri fiziki açıdan uygundur.					
31.	Yöneticilerin de hizmet içi eğitimlere katılmaları gerekir.					
32.	Yöneticilerin hizmet içi eğitimlere katılma konusunda istekli olmadıklarını düşünüyorum.					

Aşağıda yer alan ve açılması düşünülen eğitim program önerilerinin gerekliliklerini değerlendiriniz.	Gereklidir	Kararsızım	Gerekli değildir
--	------------	------------	------------------

33	Mevzuata İlişkin ve Mesleki Eğitimler			
a.	Devlet Memurları Kanunu ve Uygulaması			
b.	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu			
c.	6245 Sayılı Harcırah Kanunu			
ç.	Sayıştay Kanunu ve Uygulaması			
d.	Kamu İhale Mevzuatı ve Uygulaması			
e.	Kamu Zararı			
f.	Kamuda İç Kontrol ve Risk Yönetimi			
g.	Taşınır Mal Yönetmeliği			
h.	İş Sağlığı ve Güvenliği			
ı.	Temel İlk Yardım			
i.	Mesleki Yabancı Dil			
(İhtiyaç duyulan yabancı dilleri belirtiniz.....)				
j.	Kamu Personel Rejimi ve Norm Kadro			
k.	İnsan Kaynakları Performans Yönetimi			
l.	Bireysel Performans Yönetimi			
m.	Stratejik Planlama Teknikleri			
n.	Rekabet Hukuku			
o.	Genel Hukuk			
ö.	İdare Hukuku ve İdari Yargı			
p.	Ticaret ve Şirketler Hukuku			
r.	Denetimin Temel İlkeleri ve Süreçleri			
s.	Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)			
ş.	Uzmanlık Tezi Yönetimi			
t.	Kamu Etiği ve Mesleki Etik			
u.	Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama ve Arşiv Hizmetleri			
ü.	Düzenleyici Etki Analizi			
v.	Proje Döngüsü Yönetimi			
x.	Avrupa Birliği Yönetim ve İnsan Kaynakları Politikaları			
y.	Esnek ve Uzaktan Çalışma			
z.	Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri			
	Diğer (.....)			
34	Kişisel ve Sosyal Beceri Eğitimleri			
a.	Halkla İlişkiler			
b.	Etkili Beden Dili ve İletişim Becerilerini Artırma			
c.	Kamuda Karar Alma Süreci			
ç.	Yeniden Yapılanma			
d.	Yönetimde Liderlik ve Motivasyon Teknikleri			
e.	Etkili Yönetim ve Verimlilik			
f.	Ekip Yönetimi ve Liderlik			
g.	Olumlu Kurum Kültürü ve İklimi Oluşturma			
h.	İş Yaşamında Güçlü ve Etkili Olma			
ı.	Çatışma - Öfke ve Stres Yönetimi			
i.	Duygusal Zeka			

j.	Analitik Düşünme			
k.	Mobbing ve Stres Yönetimi			
l.	Müzakere Teknikleri			
m.	Sorun Çözme ve Karar Alma Yönetimi			
n.	Kurumsal İnovasyon ve Yenilikçi Düşünme			
o.	Değişim Yönetimi			
ö.	Hızlı Okuma			
p.	Etkili Konuşma ve İletişim Becerilerini Geliştirme			
r.	Etkili Sunum Teknikleri			
s.	Zaman ve Toplantı Yönetimi			
ş.	Protokol Yönetimi			
t.	Koçluk ve Mentorluk			
	Diğer (.....)			
35	Dijital ve Teknolojik Yetkinlik Eğitimleri			
.				
a.	Office Yazılımlarını Etkin Kullanma			
b.	SPSS/Minitab Veri Analiz Programları			
c.	Java			
ç.	Modelleme, Görselleştirme ve Animasyon (İleri 3dmax, İleri Autocad vb.)			
d.	Ağ Cihazları Yönetimi			
e.	Dijital Medya Kullanımı			
f.	Bilişim ve İletişim Teknolojileri Okuryazarlığı			
g.	Kodlama ve Programlama Dilleri (Python vb.)			
h.	Yapay Zeka			
ı.	Siber Güvenlik ve Şifreleme			
i.	Blok Zincir			
j.	Yazılım Geliştirme			
k.	Kodsuz Yazılım Geliştirme			
	Diğer (.....)			

Ek-2 Eğitim İhtiyaç Analizi Mülakat Soru Formu

UVEP EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ MÜLAKAT SORULARI

1.	Cinsiyetiniz	[] Kadın [] Erkek
2.	Yaşınız
3.	Öğrenim durumunuz
4.	Görev yaptığınız kurum
5.	Göreviniz	(Daire Başkanı, Kariyer Uzmanı vb.)
6.	Kadro Unvanınız
7.	Görev yaptığınız birim (Daire Başkanlığı Şube Müdürlüğü vb.)
8.	Kurumunuzdaki hizmet süreniz

- 1) Lisans eğitiminde gördüğünüz ders konularını görevinizi yürütürken kullanabiliyor musunuz?
- 2) Bütün kariyer uzman yardımcıları için ortak düzenlenecek bir “yardımcılık eğitimi” programı geliştirilmeli midir?
- 3) Bütün kariyer uzman yardımcılıkları için ortak bir eğitim programı düzenlenecek olsa yöntemi (örneğin tek bir mekânda, bir merkez eliyle veya uzaktan vb.) ve içeriği ne olmalıdır?
- 4) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mevcut eğitim programı yeterli midir?
- 5) Halen uygulanmakta olan adaylık eğitimi yeterli midir?
- 6) Kariyer uzmanlar ve uzman yardımcıları yurtdışına bilgi görgü eğitimi için gönderilmeli midir?
- 7) Kariyer uzmanlar yurtdışına yüksek lisans eğitimi için gönderilmeli midir?
- 8) Kariyer uzman yardımcılarında tez yazma ve bilimsel araştırma yapma konusunda özel bir eğitim verilmeli midir?
- 9) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarında özel yabancı dil eğitimi verilmeli midir?
- 10) Kariyer meslek mensuplarının mesleki eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere özel bir eğitim merkezi kurulmalı mıdır?
- 11) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının yurtiçinde lisansüstü eğitim görmesi desteklenmeli midir?
- 12) Kariyer uzman ve uzman yardımcılarının mesleki eğitimi konusunda özel bir öneriniz var mı?