



İSTANBUL
SANAYİ ODASI



Kurumsal Eğitim Araştırması



2024

İSO Önsöz

1952 yılında 750'ye yakın sanayicimizin bir araya gelmesiyle kurulan İstanbul Sanayi Odası (İSO) bugün 24 bine yakın üyesiyle Türkiye'nin en büyük ve en köklü sanayi odası olma özelliği ile etkinliğini sürdürüyor.

İstanbul Sanayi Odası iç ve dış paydaşları ile ulusal ve uluslararası araştırmalar ve deneyimleri yakından takip ederek, üyelerinin ve sanayimizin gelişimine katkıda bulunuyor. İSO paydaşları ile bilgi paylaşımlarından bulunarak sanayimize yönelik, politika ve sistemler oluşturuyor.

İstanbul Sanayi Odası, sanayi şirketlerine yüksek değer katan yenilikçi hizmetler sunarak, sanayimizin sürdürülebilir gelişimini destekleyen ve sanayinin toplum nezdindeki itibarını artıran çalışmalara imza atıyor. İSO ayrıca karar vericilere mevzuat oluşumu ve uygulamalarında katkıda bulunuyor.

Dijitalleşme ve Yeşil Dönüşümün bir arada yaşandığı çağımızda yüksek katma değerli üretimin için beşerî sermaye, insan faktörü büyük önem taşıyor. Bu bağlamda eğitim her gün yaşadığımız değişimleri düşündüğümüzde İstanbul Sanayi Odası'nın da gündeminin ilk sıralarında yer alıyor.

Bu çerçevede İSO ve TEGEP organizasyonu ile tüm sanayi odaları olarak bu çalışma gerçekleştirdi.

Bilgiye hızlı ulaşan, işleyen ve dağıtan bir kurum olan İstanbul Sanayi Odası sürekli gelişme düşüncesiyle üyelerinden gelen talepleri de göz önüne alarak çağın gereklerine uygun görevler ve ürünler ortaya çıkarıyor. Bu bakış açısıyla kurumlarımızın eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek, organizasyonel gelişimlerini desteklemek, iş gücümüzün ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve boşluk analizlerini yapabilmek amacıyla TEGEP Eğitim ve Gelişim Derneği ve ülkemizdeki 11 sanayi odamızın katkılarıyla "Türkiye Sanayi Şirketleri İş Gücü Eğitim Araştırması" projesini gerçekleştirdik.

Türkiye'de sanayi odalarının hep birlikte katkı sağladığı geniş çaplı bir iş gücü eğitim araştırması ilk defa gerçekleştirildi. Araştırma neticesinde çok anlamlı ve değerli bulgular elde ettik. Bu çıktılar sanayimizin ihtiyaç duyduğu yetkin insan kaynağına erişime, firmalarımızın organizasyonel gelişimlerine ve sanayimizin dayanıklılığına olumlu etkileri olacağına inanıyoruz.

Çalışmada emeği geçen başta TEGEP olmak üzere tüm sanayi odası yöneticilerimize ve çalışmaya katılan kurumlarımıza teşekkür ederiz. Bu çalışmanın sonuçlarının ülkemize ve sektörümüze katkı sunacağını düşünüyor, tüm eğitim ve gelişim ekosistemini çıkan sonuçlarla odağında iş birliği kurmaya davet ediyoruz.

Saygılarımızla,

İstanbul Sanayi Odası

TEGEP Önsöz

Türkiye ekonomisinin lokomotifi olan sanayi sektörü için, küresel rekabetin arttığı bir dünyada sürdürülebilir başarı için, çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek ve eğitim yatırımlarına yönelmek, stratejik bir zorunluluk haline geldi. Türkiye’de yetişkin eğitimi ve daha özelden kurumsal eğitim ve gelişim alanına odaklanan tek dernek olarak, sanayi şirketlerimizin sürdürülebilir rekabet gücü ve yetkinliklerini artırarak Türk sanayini dünya ölçeğinde geliştiren bir kuruluş olmak üzere çalışmalar yürüten İstanbul Sanayi Odası (İSO) ile güçlerimizi birleştirerek "Türkiye Sanayi Şirketleri İş Gücü Eğitim Araştırması" nı hayata geçirdik.

Bu kapsamlı araştırma, ülkemizin sanayi kuruluşlarının eğitim ve gelişim alanındaki durumunu ve çalışanlarının gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yürütüldü. Sanayinin, rekabet gücünü artıracak insan kaynaklarına yönelik yatırımlarını geniş bir perspektiften değerlendirebilmesine olanak sağlayacak bu çalışma, aynı zamanda sektördeki ihtiyaçların daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sunmayı hedeflemektedir.

TEGEP olarak, 2012 yılından bu yana, eğitim ve gelişim alanında kurumların karşılaştığı zorluklara çözüm önerileri sunmak, profesyonelleri bir araya getirerek bilgi paylaşımını artırmak ve sektöre yönelik araştırmalar gerçekleştirmek adına çalışmalar yürütmekteyiz. Bu misyon doğrultusunda, eğitim ve gelişim stratejilerinin şirketlerin uzun vadeli başarısında oynadığı rolü vurgulayan bu araştırmanın sonuçlarını tüm paydaşlarımıza sunmaktan büyük bir mutluluk duyuyoruz.

Araştırma sürecinde, sanayi şirketlerinin eğitim ve gelişim olgunluğu; bu alanda karşılaşılan zorluklar, sürdürülebilirlik ve dijitalleşmenin eğitime katkısı gibi önemli başlıklar ele alınmıştır. Elde edilen sonuçların, şirketlerin kendi stratejik yol haritalarını belirlemelerinde ve rekabet avantajlarını artırmalarında önemli bir referans kaynağı olacağını düşünüyoruz.

Bu araştırmanın sonuçları, yalnızca sanayi kuruluşları için değil, aynı zamanda kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları için de değerli bir yol gösterici olacaktır. Çıktılar doğrultusunda, sürdürülebilir bir ekonomiye ve ülkemizin kalkınmasına katkı sağlama yolunda önemli adımlar atılmasına olanak tanıyacak gelişim odaklı yaklaşımla uzun vadeli stratejik ödevler belirlememizin ve bu süreçte aktif roller üstlenmemizin, ülkemizin sanayi alanında rekabet gücünü artırma hedeflerine ulaşmasında kilit rol oynayacağına inanıyoruz.

İstanbul Sanayi Odası ile gerçekleştirdiğimiz bu değerli çalışmanın, sanayi kuruluşlarımızın eğitim ve gelişim yatırımlarını daha stratejik bir yaklaşımla ele almasına, Türkiye sanayisinin ihtiyaçlarını karşılamasına ve iş gücümüzün yetkinliklerinin artırılmasına katkı sağlamasını temenni ediyoruz.

Katkı sunan ve destek veren tüm paydaşlarımıza teşekkür eder, raporun tüm sanayi kuruluşlarına faydalı olmasını dileriz.

Saygılarımızla,

TEGEP Yönetim Kurulu

İçindekiler

İSO Önsöz.....	2
TEGEP Önsöz.....	3
İçindekiler.....	4
Araştırma Özeti	5
Eğitim Birimi Yatırımları	10
Eğitim Rollerini.....	12
Eğitim İhtiyaçlarının Analizi.....	13
Yetkinlik/Beceri Profilleri	15
Eğitim Yapılan Alanlar.....	17
Kullanılan Eğitim Yöntemleri	19
Eğitimlerin Geliştirilmesi ve Tedarik Edilmesi.....	21
Eğitime Katılımda Zorluk	26
Dış Sertifikalar	28
Eğitimde Teknoloji Kullanımı	29
Yıllık Eğitim Saati.....	33
Eğitim Harcamaları.....	35
Eğitimlerin Değerlendirilmesi.....	37
Yetenek Açığı	39
Çalışanlar Yeni Dünyaya Ne Kadar Hazır?	44
Gündemde Ne Var?.....	45
Ön Plana Çıkan Kritik Beceriler	47
Öncelikli Eğitim İhtiyaç Alanları	49
Eğitim Başarısı İçin Yapılması Gerekenler	54
Denetimlerde En Çok Zorlanılan Konular	57
Eğitimin Geleceği	58
Sanayi Odalarından Beklentiler	59
Çözüm Çalıştayı Çıktıları	62
Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili	70
İSO/İSO Akademi Hakkında	72
TEGEP Hakkında	73
Rapor Yazarı Hakkında	74

Araştırma Özeti

İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve TEGEP Eğitim ve Gelişim Derneği tarafından ortaklaşa düzenlenen, diğer Sanayi Odalarının katkı sağladığı Kurumsal Eğitim Araştırmasının veri toplama, analiz ve raporlama süreçleri 2024 yılında gerçekleşmiştir.

Araştırma ağırlıklı olarak KOBİ'lere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan **395** şirketin yaklaşık olarak **%70**'i KOBİ sınıfına giren şirketlerdir. Bu şirketlerin ortalama çalışan sayısı **455**'tir. Ortalama beyaz yaka çalışan sayısı 153, mavi yaka çalışan sayısı da 302'dir. Katılımcı şirketlerin neredeyse yarısı İstanbul ve Kocaeli Sanayi Odası'na kayıtlı şirketlerden oluşmaktadır. Geri kalan %50 diğer Anadolu Sanayi Odaları'na dağılmıştır.

Araştırmanın tasarımı, (1) eğitim olgunluğu ile ilgili durum analizi ve (2) eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gibi iki temel alanda veri toplamak üzere yapılmıştır. Durum analizi tarafında, eğitim birimlerinin organizasyonel yapılanması, roller, ihtiyaç analizi, yetkinlik altyapıları, eğitim yatırım alanları, kullanılan eğitim yöntemleri, teknoloji kullanımı, eğitimlerin değerlendirilmesi gibi süreçlerle ilgili analizlere yer verilmiştir. Bunlara ek olarak kişi başı eğitim çalışanı, yıllık eğitim harcamaları, yıllık eğitim saati gibi göstergeler üzerinden veri toplanmıştır. Yetenek açığı tüm şirketlerin gündeminde olduğu için bu başlıkta birkaç soru ile bu alanda kıymetli veriler toplanmıştır. Açık uçlu sorulara gelen çok detaylı yanıtlar içerik analizine tabi tutularak gruplanmış ve özet olarak rapora eklenmiştir.

Eğitim Birimleri

Araştırmanın ilk bulgusu olarak, eğitim birimleri ya da akademilerin KOBİ'lerde

kurumsal olarak yerleşmiş ve yaygınlaşmış yapılar olmadığı görülmektedir. Bakıldığında, araştırmaya katılan KOBİ'lerin sadece **%9'unda işi sadece eğitim olan bir birim bulunmaktadır**. Diğer şirketlerde eğitim işlevi, İK ya da başka birimlerin bir alt süreci olarak yönetilmektedir. 'Eğitim biriminin kurumsal olarak yapılanma ihtiyacı' yazılı görüşlerde ve yapılan çözüm çalıştayında da en çok vurgulanan konulardan birisi olmuştur. Burası aynı zamanda diğer aktörlerin KOBİ'lere destek olabilecekleri en somut alanlardan biri olarak ön plana çıkmıştır.

Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

Eğitim bir yatırımdır ve ihtiyaç analizi bu yatırım kararının verildiği süreçtir. Aynı zamanda ihtiyaçlar, eğitim tasarımlarına yön verir ve değerlendirme süreçlerinin referans noktasıdır. Bu kadar önemli olmasına karşın düzenli ihtiyaç analizi yapan şirketlerin oranı **%31**'dir. Bu oran KOBİ'lerde **%26** seviyelerine düşmektedir. Yani her dört KOBİ'den sadece bir tanesi düzenli ihtiyaç analizi yapmaktadır. Bunun dışında şirketler, zorunlu eğitimleri gerçekleştirmek ya da talep geldikçe eğitim düzenlemek gibi reaktif yöntemleri tercih etmektedir.

Yetkinlik/Beceri Profilleri

Son yıllarda giderek popülerleşen yetenek stratejilerinden birisi olan "Beceri Odaklı Organizasyon"un temeli beceri profillerinin oluşturulmasıdır. Bu yaklaşım, klasik iş tanımları ya da diplomaların ötesinde, bir işi başarıyla yapmak için gerekli becerilere odaklanır ve işe alımlarda, terfilerde ve tüm gelişim süreçlerinde bu becerilerdeki olgunluk dikkate alınır. Bakıldığında katılımcı

şirketlerin %50'sinden fazlasında bu tanımların kısmen ya da tamamen yapıldığı görülmektedir. Ancak tanımlanan yetkinlikleri düzenli değerlendiren şirketlerin oranı %20'nin altına düşmektedir. Bir sonraki aşamada, bu profiller ve yapılan değerlendirmelerden yola çıkarak bireysel gelişim planı hazırlayan şirketlerin oranı da %10'un altındadır. İdeal olarak tüm çalışanların yetkinlik/beceri profilleri olmalı, bunlar düzenli değerlendirilmeli ve geri bildirim alınmalı ve buna göre bireysel gelişim planları hazırlanmalıdır. Bu açıdan bakıldığında alınması gereken uzun bir mesafe olduğu görülmektedir. Ancak şirketlerin büyük oranda bu altyapıyı oluşturma sürecinde olmaları ümit vericidir.

Eğitim Yapılan Alanlar

Eğitim yatırım alanlarına bakıldığında, yapılan yatırımların %60'ı teknik/mesleki alanlara yapılmıştır. Kişisel gelişim yatırımlarının oranı %22, yönetici geliştirme yatırımlarının oranı ise %18 seviyelerindedir. Yani genel olarak bakıldığında 60/40 teknik/davranışsal oranının olduğu gözlemlenmektedir. Bu oran önceki yıllarda yapılan TEGEP araştırmaları ile de tutarlıdır. ATD tarafından yapılan küresel sektör araştırmasındaki dağılım 50/50 seviyelerine daha yakındır. Diğer bir bulgu olarak, şirketler büyüdükçe davranışsal eğitime yapılan yatırımların oranı da artmaktadır.

Kullanılan Eğitim Yöntemleri

Pandemi sürecinde en çok dalgalanan göstergelerden biridir. Bakıldığında, eğitimler %54 oranında yüz yüze sınıf ortamında gerçekleşmiştir. Bu oran pandemi öncesinde %70 seviyelerindeyken pandemi ile %30'lara kadar düşmüştür. Trende bakıldığında, sınıf eğitimlerinin oranının eski seviyesine gelmeyeceği, ancak %50 seviyelerin-

de dengeleneceği gözükmemektedir. Canlı çevrim içi araçlarla (Zoom, Teams vb.) yapılan eğitimlerin oranı %30'dur. Diğer taraftan ağırlıklı olarak dijital yollarla gerçekleşen bireysel öğrenmenin oranı %17 olarak gerçekleşmiştir.

Eğitim Geliştirme/Tedarik Etme

"İçeride eğitim geliştirme oranı" önemli bir olgunluk göstergesidir. Şirketler aynı zamanda, doğal olarak bir okul ve içerik fabrikasıdır. Kurumların kendilerine özel bilgi birikimi iş süreçleri içinde doğal olarak oluşmaktadır. Bunların yapılandırılmış eğitimlere dönüşmesi öncelikle kurumsal hafıza açısından çok önemlidir. Bakıldığında, araştırmaya katılan şirketlerin, ihtiyaç duydukları eğitimlerin %49'unu kendi imkanları ile içeride geliştirdiği görülmektedir. %51 oranında eğitimler dış kaynaklardan tedarik edilmektedir. Şirketler büyüdükçe ve kurumsal akademi yapılanmaları oluştukça içeriden eğitim geliştirme oranı da artmaktadır.

Eğitim Tedarik Sürecinde Zorluklar

Araştırmaya katılan şirketlerden, özellikle eğitim tedarik sürecinde en çok zorlandıkları konuları bildirmeleri istenmiştir. Buna göre şu zorluklar ifade edilmiştir. 1. Maliyetler yüksek (%68), 2. Başka öncelikler nedeniyle eğitim düzenlemeye fırsat bulamıyoruz (%44), 3. Güvenilir eğitmen bulamıyoruz (%34), 4. Tedarikçilerin sunduğu eğitimler ihtiyaçlarımızı karşılamıyor (%27). Görüldüğü gibi en çok zorlanılan konu *maliyet* konusudur. Maliyet başta olmak üzere tüm zorluklara yönelik olarak birçok talep ve çözüm önerisi, yazılı görüşlerde ve çözüm çalıştayında ifade edilmiştir. Tüm bunlara raporun detaylarından ulaşabilirsiniz.

Katılımda Yaşanan Zorluklar

Eğitilmelere katılım ve e-öğretimlerin tamamlanması da önemli bir zorluk alanı olarak ayrıca ele alınmıştır. Buna göre katılımcı şirketlerin %60'ı katılımı sağlamada zaman zaman ve genelde zorlanıyoruz şeklinde görüş bildirmiştir. Yaşanan zorluğun kök nedenleri olarak ifade edilen unsurlar şunlardır: 1. İş Yoğunluğu (%45), 2. Eğitimin faydası konusunda inanç eksikliği (%24), 3. İlgil ve motivasyon eksikliği (%15), 4. Eğitim zamanlamasından ve lokasyonundan kaynaklı zorluklar (%11), 5. Yönetim ve organizasyonel destek eksikliği (%4).

Dış Sertifikalardan Yaralanmak

Yurt içi ve yurt dışında sertifika veren kurumlar, eğitim ihtiyacının karşılanmasında önemli bir kaynaktır. Bu yüzden bu kaynaklardan yararlanma oranı da bu araştırmada sorgulanmıştır. Buna göre, yurt dışı sertifika programlarından *her zaman ve sıklıkla* yararlanan şirketlerin oranı %8 civarındadır. Bu oran yurt içi sertifikalarda %25'e çıkmaktadır. Genel olarak faydalanma oranları çok düşük seviyelerdedir. Maliyet, dil bariyeri, haberdar olmama ya da bu kaynakları bir alternatif olarak görmeme gibi nedenlerden dolayı ilgi çok yüksek değildir.

Eğitimde Teknoloji Kullanımı

Bu konuda öncelikli olarak teknolojiye bakışı ölçmek için araştırmaya genel bir soru eklenmiştir: Buna göre; "tüm eğitimler teknoloji tabanlı olmalı/geleneksel şekilde sınıfta olmalı/hibrit olmalı" seçenekleri verilmiştir. %80 oranında hibrit seçeneğinin seçilmiş olması normaldir. Tüm eğitimler sadece teknoloji odaklı olmalı (%12) diyenler, sadece geleneksel yöntemlerle verilmeli diyenlere göre (%8) biraz daha fazladır.

Teknoloji tabanlı yöntem olarak ilk sırada %64 oranı ile sanal toplantı araçları ile eğitim yapmak çıkmıştır. Sonrasında teknoloji kullanımı %30'ların altına inerek ciddi şekilde düşmektedir. Kurum içinde e-öğretim geliştirmek, bilgi ve öğreneme portalı oluşturmak, LMS/LXP kullanmak, mobilden yararlanmak, üretken yapay zekâ araçlarını kullanmak, sanal/artırılmış gerçeklik teknolojilerinden faydalanmak gibi teknoloji kullanımları beklenen seviyede değildir. Eğitimde teknoloji kullanımı net bir gelişim alanı olarak ön plana çıkmaktadır.

Yıllık Eğitim Saati

Yıllık eğitim saati; sınıf eğitimi, e-öğretim gibi önceden planlanmış formal eğitimlerin bir göstergesidir. Bireysel öğrenme saatleri bu göstergenin içinde değildir. Buna göre kişi başı ortalama yıllık eğitim saati 26,8 olarak çıkmıştır. ATD tarafından yapılan küresel eğitim araştırmasında kişi başı yıllık formal eğitim saati 30-35 bandında seyretmektedir.

Yıllık Eğitim Harcamaları

Burada formal eğitimlere yapılan yatırımlar sorulmuş ve toplam yatırım miktarları alınmıştır. Ancak toplam rakamlar, şirket büyüklüğüne göre değiştiği için bu gösterge için anlamlı değildir. Bu yüzden asıl gösterge bir kişi için yapılan eğitim yatırımdır. Bakıldığında 2024 yılı kişi başı eğitim harcamaları büyük şirketlerde 1.581 TL, KOBİ'lerde 2.123 TL seviyesindedir. Şirket çalışan sayıları azaldıkça kişi başı eğitim maliyetlerinin artması doğaldır. Bu durum ATD tarafından küresel ölçekte yapılan araştırmada da görülmektedir. Ancak o araştırmada kişi başı eğitim harcamaları ortalama 1000 USD seviyelerinde seyretmektedir. Eğer bu rakam referans alınırsa bizdeki eğitim yatırımlarının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın ihtiyaç analizi yapma oranı ile birlikte en dikkat çeken oranlarından biri de değerlendirme ile ilgilidir. Katılımcı şirketlerin %80'i, eğitimlerin katkısını hesapladıklarını ifade etmiştir. Burada eğitimlerin genel olarak yararlı olduğu inancı vardır. Detaylı değerlendirme ve analizlere ayrıca vakit ve enerji harcanmamaktadır. Bu durum, araştırmadaki tamamlayıcı soruda da kendini göstermiştir. Buna göre "Hangi değerlendirme yöntemlerini kullanıyorsunuz?" sorusunda ilk sırada memnuniyet değerlendirmesi, ara sıra ve sıklıkla seviyesinin ortasında çıkmıştır. Kurumsal şirketlerde bu oran %100'e yakındır. Öte yandan, öğrenme, davranış, kalıcılık, iş sonuçları üzerine etki gibi ileri düzey değerlendirmelerin yapılma oranları da çok düşüktür.

Yetenek Açığı

Birçok küresel araştırmada da çıktığı gibi yetenek açığı konusu şirketlerin en önemli gündemlerinden biridir. Buna göre belli pozisyonlarda ve tüm pozisyonlarda yetenek açığı çekiyoruz diyen şirketlerin oranı %90 üzerindedir. Yetenek açığı ile mücadele yöntemlerine bakıldığında ilk sırada %73 oranı ile "ihtiyaç duyduğumuz yetenekleri içeriden geliştireceğiz" seçeneği çıkmıştır. Diğer yöntemler %50 seviyelerinin altındadır. Bu durum, kurumsal akademilerin ya da eğitim birimlerinin neden bu kadar kritik ve hayati önemde olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla her şirket aynı zamanda kendi yeteneklerini geliştiren bir okula dönüşmelidir. Raporun detaylarında en çok yetenek açığı çekilen pozisyonların bir listesi de yer almaktadır.

Yeni Dünyaya Hazırlık

Yetenek açığının en önemli nedenlerinden biri dijital dönüşümle birlikte oluşan yeni iş yapma şekilleri ve gerekli olan yeni yetkinliklerdir. Şirketler bu konuda aynı dikeyde beceri artırma (UpSkill) ve başka alanlar için yeni beceriler kazandırma (ReSkill) programları düzenlenmektedir. Bu soruda da çalışanların hazır oluşluk düzeyleri sorulmuştur. Gelen yanıtlara göre ortalama hazır oluşluk yüz üzerinden **48** seviyesindedir. Bu detaylı bir analiz sonucundan ziyade bir algı ölçümüdür. Çok sayıda katılımı ile oluşan ortalama olduğu için yine de var olan hazır oluşluk seviyesi ile ilgili fikir vericidir.

Gündemde Ne Var?

Bu soruya gelen yanıtlar, eğitim gündemi ve önceliklerin belirlenmesi açısından çok fikir vericidir. Buna göre ilk sırada çalışanlara sunulan eğitim olanaklarını artırmak (%60) bulunmaktadır. %50 oranını geçebilen tek gündem maddesi de budur. Bunun dışındaki tüm konular %50 altında oranlarda çıkmıştır. Yani şirketlerin tamamında ya da çoğunda olan ortak gündem bir tane dışında yoktur. Diğer gündemler ve sıralamaları detayda bulabilirsiniz.

Ön Plana Çıkan Kritik Beceriler

Önümüzdeki dönemde kritik olacak yetkinliklerin ne olacağı katılımcılara açık uçlu olarak sorulmuştur. Herhangi bir yönlendirme yapmamak adına liste verilmemiştir. Gelen yanıtlar analiz edilmiş, gruplanmış ve sıralanmıştır. Buna göre oluşan ilk 10 beceri listesi şöyledir: (1) Dijital Yetkinlikler, (2) Yapay Zekâ, (3) Teknolojik Uyum, (4) İletişim, (5) Problem Çözme, (6) Liderlik, (7) Analitik Düşünme, (8) Yazılım, (9) Sürdürülebilirlik, (10) Veri Yönetimi/Analizi. Listenin tamamını raporda bulabilirsiniz.

Öncelikli Eğitim İhtiyaç Alanları

Daha önce de ifade ettiğimiz gibi araştırmaların temel amaçlarından biri şirketlerin öncelikli eğitim ihtiyaçlarını da belirlemektir. Bunun için kapsamlı bir eğitim alanları listesi hazırlanmış ve katılımcı şirketlerin bu alanlarda ne kadar eğitime ihtiyaç duyduklarını seçmeleri istenmiştir. Ek olarak, açık uçlu alanlarda eğitim ihtiyaçlarını serbestçe ifade etmişlerdir. Tedarikçi bulmakta en çok zorlanılan eğitimleri de ayrıca yazmışlardır. Buna göre sunulan listeden yapılan seçimlere göre en çok ihtiyaç duyulan ilk 10 eğitim alanı şöyle çıkmıştır: (1) Yönetici geliştirme, (2) Kişisel gelişim, (3) Ürün ve hizmet geliştirme, (4) Stratejik planlama, (5) İnovasyon, (6) Sürdürülebilirlik, (7) Süreç Yönetimi, (8) İnsan Kaynakları Yönetimi, (9) Kalite ve Operasyonel Mükemmellik, (10) Satış. Açık uçlu olarak ifade edilen listede ise genellikle teknik eğitim ihtiyaçları belirtilmiştir. Tüm bu listeleri raporda detaylı olarak inceleyebilirsiniz.

Açık Uçlu Alanlar

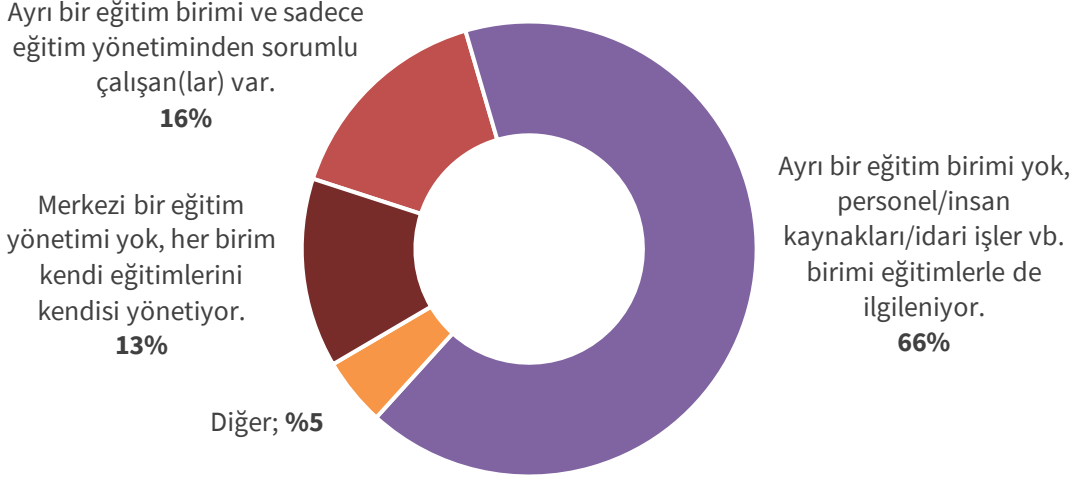
Açık uçlu alanlara yazılan bilgiler son derece kıymetli ve yol göstericidir. Katılımcıların çoğu açık uçlu sorular yoluyla görüşlerini iletmiştir. Bu yolla şu alanlarda veri toplanmıştır: (1) Eğitimlerin başarısı için yapılması gerekenler, (2) Genel olarak ve denetimlerde en çok zorlanılan konular, (3) Eğitimin geleceği, (4) Sanayi odalarından beklentiler. Bu alanlarda gelen yanıtlar üzerinden içerik analizi yapılmış ve anlamlı özetler oluşturulmuştur. Bu özetlere raporun ilgili bölümlerinden ulaşabilirsiniz.

Çözüm Çalıştayı

Araştırma sonuçları çıktığında ilk olarak kapalı bir grupta paylaşılmış ve ortaya çıkan bulgular üzerinden **4 Ekim 2024** tarihinde, **İstanbul Sanayi Odası**'nda bir çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalıştaya genellikle büyük şirketlerde eğitim ve gelişimden sorumlu olan 30 civarında yönetici katılmıştır. Çalıştayın amacı, sonuçlar üzerinden tespitlerde bulunmak ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu yüzden rapora burada üretilen tespit ve çözümler de eklenmiştir. Buradaki öneriler karar vericiler için yol gösterici olacaktır. Çalıştayda 4 grubun yaptığı çalışmalar birleştirilmiştir. Bu konsolidasyon sonucunda 15 tespit ve 17 çözüm alanı rapora eklenmiştir. Detaylara Çözüm Çalıştayı bölümünden ulaşabilirsiniz.

Eğitim Birimi Yatırımları

Bir şirkette ayrı bir eğitim birimi olması ya da sadece eğitimle ilgilenen profesyonellerin olması o şirkette eğitim işlevinin konumu konusunda önemli bir fikir vermektedir. Bu yüzden bu soru araştırmaya eklenmiştir ve "Şirketinizde eğitim faaliyetlerinden sorumlu bir birim ya da çalışan var mı?" şeklinde sorulmuştur. Gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:



Buna göre eğitimi İK ya da başka bir birim altında bir süreç olarak yöneten şirketlerin oranı %66 seviyesindedir. Bu oldukça yüksek bir orandır. Bu gruptaki şirketlerde eğitim, bir departmandan ziyade bir departmanın alt işlevi olarak yönetilmektedir. Bu tarz yapılanmanın yüksek çıkması kuşkusuz kurum içinde yapılan eğitimlerin sayısı ve derinliği ile doğrudan ilgilidir. Yani bir kurumda eğitim ve gelişim süreçlerinin yoğunluğu arttıkça ayrı bir departman olarak yapılanması da artmaktadır.

Yanıt veren şirketlerin %16'sında **ayrı bir eğitim birimi bulunmaktadır**. Bu şirketlerde eğitim, sadece bu süreçle ilgilenecek işgücü yatırımı yapacak seviyede önemlidir. Bu aynı zamanda genel anlamda bir olgunluk göstergesidir. Daha sistematik ve planlı eğitimler genellikle bu yapıda şirketler tarafından uygulanmaktadır. Ayrı bir eğitim birimi oluş-

turmanın maliyeti doğal olarak daha fazladır. Ancak eğitim aynı zamanda getirisi yüksek olan bir yatırımdır. İnsani ve profesyonel becerilerin sürekli geliştirilmesi bireysel ve kurumsal performansa önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Eğitim ve gelişim yoluyla üretilen değerler daha görünür hale gelmesi, şirketleri eğitime yatırım yapma konusunda daha da cesaretlendirecektir.

Diğer taraftan %15'lik bu oran oldukça düşüktür. **KOBİ özelinde** bakıldığında oran %9'a düşmektedir. Eğitime verilen önem arttıkça bu oranın yükselmesi beklenir.

Şirketlerin %13'ü **eğitim yönetiminin merkezi bir birim yerine, her birim tarafından ayrı ayrı ele alındığını belirtmiştir**. Bu yapı, eğitim faaliyetlerinin her bir iş birimi tarafından yönetildiğini ve merkezileşmiş bir eğitim yönetiminin olmadığını gösterir. Bu yakla-

şım, eğitim ihtiyaçlarının daha lokalize ve esnek bir şekilde karşılanmasını sağlayabilir. Her birim kendi özel gereksinimlerine göre eğitim ihtiyaçlarını belirleyip yönetir. Bu, hızlı karar alma ve özelleşmiş eğitim programları geliştirme açısından avantajlar sunabilir. Öte yandan, bütünsel bütçe yönetimi ve kurum genelinde dengeli bir eğitim sağlamak zorlaşabilir. Her birimin veya karar verici yöneticilerin eğitime bakışı, eğitimin katkısına dair düşünceleri değişiklik gösterebileceğinden eğitim yatırımlarının kurumun tüm birimlerine yaygınlaşmasında zorluklar oluşabilir. Muhtemelen bu nedenlerden dolayı eğitimi bu şekilde yöneten şirketlerin oranı azdır.

%5 oranında şirket, yukarıdaki kategorilere girmeyen başka bir yapı kullanmaktadır. Bunlardan biri dışarıdan **danışmanlık**

almaktır. Bu şirketler eğitim faaliyetlerini dış kaynaklı hizmetlerle yönetmektedir. Danışmanlık firmaları genellikle eğitim ihtiyaç analizi yapar, özelleşmiş eğitim programları geliştirir ve uygulamada destek verir. Bu yaklaşım, şirket içi uzmanlık veya kaynak yetersizliğini telafi etmek amacıyla kullanılır. Dış danışmanlık, profesyonel ve güncel eğitim içeriklerine erişim sağlar ancak sürekli bir eğitim kültürü oluşturmayı zorlaştırabilir.

Burada gelen diğer bir yanıt da eğitimin **kalite** fonksiyonunun bir parçası olarak yönetilmesidir. Buna göre eğitim işlevi, kalite güvence ve kalite yönetim birimlerinin bir sorumluluğudur. Bu yaklaşımı benimseyen şirketlerin eğitimi öncelikle kalite standartlarına uyum konusunda önemli bir araç olarak gördükleri söylenebilir.

Eğitim Rollerini

“Verilen eğitim rollerinde kaç kişinin çalıştığını yazınız” sorusuna gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir. *Eğitim uzmanı*, eğitim süreçlerinin yönetiminden sorumlu çalışandır. *Profesyonel eğitmen*, tek işi belli konularda eğitim vermek olan çalışandır. *Gönüllü eğitmenler* ise kendi işlerinin yanı sıra gönüllü olarak eğitim veren çalışanları ifade etmektedir.

	Eğitim Uzmanı	Profesyonel Eğitmen	Gönüllü Eğitmen
Bu rolde çalışanın olduğu şirketlerin oranı	%66,07	%28,32	%58,93
Bu rolde ortalama kaç kişi var	1,776	2,370	8,590
Bu rolde çalışmanı olan şirketlerin ortalama çalışan sayısı	442	350	376
Bir eğitim çalışanına düşen toplam çalışan	249	148	44

Araştırmaya katılan şirketlerin %66’sında, eğitim uzmanı rolünde çalışan bulunmaktadır. Buna göre şirketlerin üçte birinde eğitim uzmanı bulunmamaktadır ki; bu az bir oran değildir. Ortalama eğitim uzmanı sayısı, şirket büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Örneğin daha büyük şirketler üzerinde yapılan TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması’nda bu sayı 9,23 civarındadır. Dolayısıyla burada asıl önemli olan ve takip edilmesi gereken gösterge bir eğitim uzmanı başına düşen çalışan sayısıdır ve bu da 249’dur. Bu oran eğitim profesyonellerinin iş yüküyle ilgili bir göstergedir. Büyük şirketlerde bu oran 549 seviyesindedir. Yani küçük şirketlerdeki eğitim uzmanlarının sorumlu olduğu çalışan sayısı büyük şirketlere göre çok daha azdır.

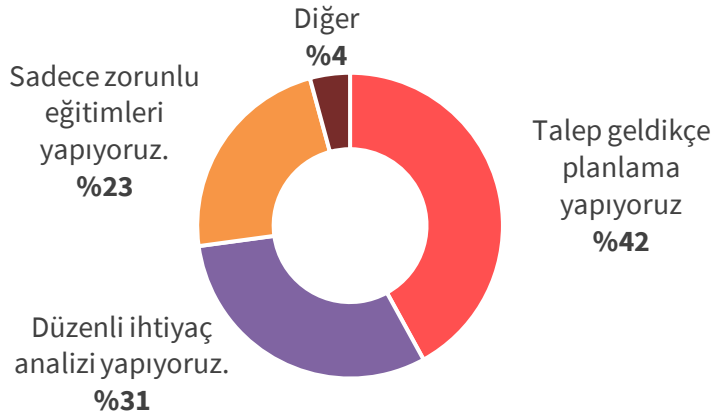
Profesyonel eğitmen çalıştıran şirketlerin sayısı beklendiği şekilde daha azdır (%28). Bu oran büyük şirketlerdeki orana da yakındır. Sürekli eğitim gereken belli sektörlerde ya da kuruma özgü yoğun bilgi aktarımın kritik olduğu durumlarda şirketler, işi sadece eğitim vermek olan profesyonel eğitmen yatırımını yapmaktadır. Verilen eğitimlerin yoğun-

luğu ve önem seviyesine göre profesyonel eğitmen istihdam etmek, eğitim yatırımlarında maliyet avantajı sağlamanın yanı sıra verimliliği artırma ve kurum içi bilgilerin gizliliğini korumaya da katkı sağlayabilir.

Gönüllü eğitmenlik, eğitim süreçlerinde oldukça yaygın bir uygulamadır. Bu araştırmada şirketlerin neredeyse %60’ı gönüllü eğitmenlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bir çalışanın kendi işinin yanı sıra, uzman olduğu başka konularda eğitim vermesi özellikle kurumsal hafıza oluşturma açısından son derece önemlidir. Çalışanların kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili bilgi ve deneyimlerine dayalı olarak hazırladıkları eğitimler genellikle kuruma özgü ve eşsizdir. Bu nedenle, mevcut çalışanlar eğitimde son derece önemli bir kaynaktır. Büyük şirketlerde gönüllü eğitmen uygulaması %81 oranına çıkmaktadır. İç eğitmenlerin nasıl seçildiği, eğitmenlik becerilerinin geliştirilmesi, eğitimlerin ne kadar etkili olduğu gibi detaylar bu araştırma kapsamı dışında olmakla birlikte, kurumlar bu konularda kendilerini ayrıca değerlendirmelidir.

Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

“Kurumunuzda eğitim ihtiyaçlarını nasıl belirliyorsunuz?” sorusuna gelen yanıtların dağılımı aşağıda yer almaktadır. İhtiyaç analizi, tüm eğitim yatırımlarına yön veren bir odaklanma süreci olduğu için son derece önemlidir. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse, buna göre üretilen veya satın alınan eğitimlerin ve gösterilen tüm çabaların boşa gitme riski yüksektir. Diğer taraftan, araştırmanın yazılı açık uçlu görüş bölümlerinde veya araştırma bulguları üzerinde yapılan çalıştaylarda en çok vurgulanan konuların başında ihtiyaç analizi gelmektedir. Özellikle Sanayi Odaları ve diğer kurumlardan bu noktada beklentilerin olduğu görülmektedir.



Düzenli ihtiyaç analizi yapmayı taleplere göre hareket eden şirketler, (%42) oran olarak ilk sırada yer almaktadır. Bu yüksek bir orandır. Bu gruptaki şirketlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak için sürekli bir stratejiye sahip olmadığı, taleplere göre reaktif bir yaklaşım benimsedikleri söylenebilir.

İdeal olarak düzenli ihtiyaç analizi yapan şirketlerin oranı %31 seviyesindedir. Bu grup, her yıl düzenli olarak ihtiyaç analizi yaparak eğitim planlarını buna göre hazırlamaktadır. İhtiyacın önceden belirlenip karşılanması daha proaktif bir yaklaşımdır. **KOBİ özelinde bakıldığında** oran %26'lara düşmektedir. Yani araştırmaya katılan büyük şirketlerin bu oranı biraz yukarı çektikleri görülmektedir. Özetle araştırmaya katılan dört KOBİ'den sadece biri düzenli ihtiyaç analizi yapmaktadır;

bu da oldukça düşük sayılabilecek bir orandır.

Sadece zorunlu eğitimleri düzenlemek (%23) zaten ihtiyaç analizinin hiç yapılmadığını göstermektedir. Bu şirketler eğitime, yasal olarak sıkıntıya düşmemek için yerine getirilmesi gereken bir görev olarak yaklaşmaktadır.

“Diğer” seçeneğinde, “yöneticilerle birlikte değerlendiriyoruz, genel eğitim duyurularına ve fırsatlara göre anlık eğitim kararları veriyoruz” gibi yanıtlar gelmiştir.

Araştırmada bu soruya ek olarak “İhtiyaç analizini nasıl yapıyorsunuz?” sorusu da sorulmuştur. Burada gelen açık uçlu yanıtlara göre ön plana çıkan yöntemler anket, performans değerlendirmeleri ve yönetici görüşleridir. Aşağıda bu görüşlerin bir özeti yer almaktadır.

- **Anketler:** Çalışanlara anket uygulanarak eğitim ihtiyaçları belirleniyor. Bu yöntem oldukça yaygın ve en çok tercih edilenler arasında.
- **Performans Değerlendirme:** Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim ihtiyaçları belirleniyor.
- **Yönetici Görüşmeleri:** Yöneticiler, çalışanlarla bire bir görüşerek eğitim taleplerini alıyor ve bu doğrultuda planlama yapıyor.
- **Yetkinlik Matrisleri:** Şirketler, departmanların yetkinlik matrislerini kullanarak yıllık eğitim planlarını oluşturuyor.
- **Yasal Zorunluluklar:** Yasal gerekliliklere göre belirlenen zorunlu eğitimlerin yanı sıra yönetici ve bölüm çalışanlarının talepleri de dikkate alınıyor.
- **İş Analizi ve İhtiyaçlar:** İş analizi yapılarak departmanların ihtiyaçları belirleniyor ve bu doğrultuda eğitim planları oluşturuluyor.
- **Müşteri ve Pazar Geri Bildirimleri:** Müşteri geri bildirimleri ve pazar talepleri de eğitim ihtiyaçlarını belirlemede rol oynuyor.
- **Toplantılar ve Toplu Görüşmeler:** Birim toplantıları ve toplu görüşmelerle eğitim

ihtiyaçları belirleniyor ve planlama yapılıyor.

Tüm tabloya genel olarak bakıldığında öne çıkan en belirgin konu eğitimin büyük oranda stratejik bir yatırım alanı olarak görülmemesidir. Kurumlar tüm iş yatırımları öncesinde önemli ölçüde fizibilite ve analiz yapmaktadır. Eğitimler de geri dönüşü olan bir yatırımdır; burada ise ağırlıklı olarak reaktif yaklaşımlar benimsendiği görülmektedir. Çalışanlar, olası tüm koşullara önceden hazırlanmazsa, beceri eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ortaya çıktığında eğitim vermek çok geç olabilir; son dakika eğitim çabaları verimli olmayabilir. Bu nedenle, geleceğe yönelik proaktif formasyon kazandırmak son derece önemlidir.

İhtiyaç analizi, eğitimlerin tasarlanması veya satın alınmasında ve eğitim sonrası değerlendirmelerde bir referans noktasıdır. İhtiyaç nedir sorusu sonrasında gelmesi gereken “ideal durum nedir, bunun için hangi bilgi ve becerilerin kazandırılması gerekir, bunun için en uygun içerik ve yöntemler nedir ve en sonunda bu bilgi ve beceriler ne oranda kazanılmış ve kalıcı hale gelmiştir?” sorularının temelini oluşturduğu için tüm sürecin doğru işlemesi için gerekli olan ilk bilgidir. Diğer taraftan, sürecin bu seviyede yürütülmesi için insan kaynağına yatırım yapılması kaçınılmaz görünmektedir.

Yetkinlik/Beceri Profilleri

“Şirket çalışanlarınızın yetkinlik/beceri profilleri var mıdır? Varsa bunları ne oranda kullanıyorsunuz?” sorusuna gelen yanıtlar aşağıda yer almaktadır. Yetkinlik ya da beceri profillemesi tüm eğitim ve gelişim süreçlerinin zeminini oluşturduğu için son derece önemlidir. Son dönemde şirketlerin gündeminde olan “Beceri Odaklı Dönüşüm” ya da “Beceri Öncelikli Strateji” yaklaşımlarının temelinde de beceri profillerinin oluşturulması yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre; geleneksel unvanlar, diplomalar ya da klasik iş tanımları yerine, işin gereklerine uygun dinamik beceri profilleri çıkararak bu profillere uyan çalışanları işe almak ve onları bu profillere göre geliştirmek, yetenek açığını kapatmak ve gelişim süreçlerini etkin yönetmek için daha uygun bir stratejidir.

Sorudaki seçenekler bir olgunluk seviyesi mantığında verilmiştir. “Hiç tanımlı değil” başlangıç seviyesidir. “Üzerinde çalışıyoruz”, “çalışmayı bitirdik” yani artık yetkinlik profillerimiz var” ifadesi altyapı düzeyinde üç aşamadır. Bu tanımlar üzerinden “değerlendirme yapıyoruz” ve “bu değerlendirmelere göre gelişim planlaması yapıyoruz” da en üst düzey olgunluk seviyesine giden iki aşamadır.

Seviyeler	Temel	Yönetsel	Teknik
Tanımlı Değil	%14,88	%16,00	%9,69
Üzerinde Çalışıyoruz	%28,37	%28,94	%26,95
Tanımlı Değil Toplam	%43,26	%44,94	%36,64
Tanımladık	%30,23	%28,71	%35,93
Tanımlar Üzerinden Düzenli Değerlendirme Yapıyoruz	%17,44	%18,59	%17,49
Değerlendirme Sonuçlarına Göre Gelişim Planları Hazırlıyoruz	%9,07	%7,76	%9,93

Tabloya genel olarak bakıldığında çalışanların yetkinlik profilleri tanımlı olmayan şirketlerin oranı temel ve yönetsel tarafta %44 seviyelerinde, teknik yetkinliklerde ise %37 seviyesindedir. Yani teknik alanda yetkinlik profillerinin tanımlı olma oranı daha yüksektir.

Yetkinlik profillerini tanımlayan ancak bunun üzerine değerlendirme ya da gelişim planlama yapmayan şirketlerin oranı

tabloda görüldüğü gibi %29-%36 oranında değişmektedir. Beceri profillerinin sağladığı en önemli fayda, değerlendirme ve gelişim planlaması yapmaktır. Bu şirketlerde, zor bir süreç olan profil tanımlaması tamamlanmış olmasına rağmen süreç burada kalmış gibi görünmektedir. Yani bu altyapı çalışmasından beklenen fayda ortaya çıkmıyor gibi görünmektedir.

Düzenli yetkinlik değerlendirmesi yapma oranı %18 seviyelerindedir. Sürecin en ileri seviyesi olan değerlendirmelere göre gelişim planı hazırlama oranları ise %10'u bile geçemeyecek kadar düşüktür.

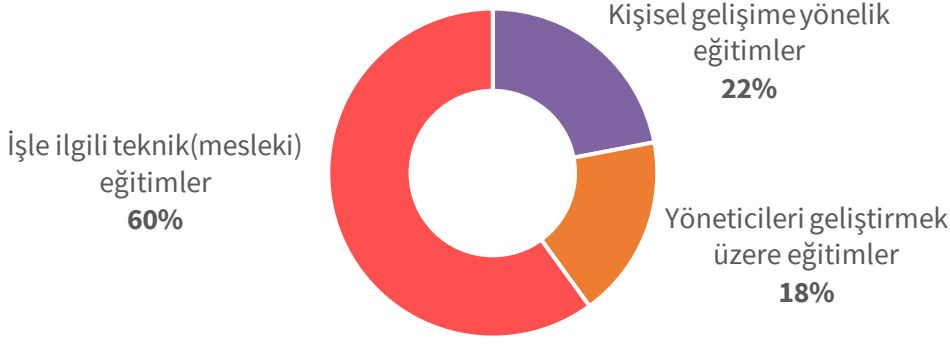
Rol bazlı yetkinliklerin tanımlı olduğu bir altyapı; bireysel, mesleki, performans ve kariyer gelişimi için yol gösterici bir haritadır. Son dönemlerde son derece popüler olan (1) mevcut alanda yeni beceriler edinme (UpSkilling), (2) farklı iş alanlarında beceri kazandırma (ReSkilling), (3) tüm iş alanları için geçerli olan genel becerilerde gelişim (Cross-Skilling) çabalarının gerçekleştiril-

mesi için bu profillerin varlığı son derece önemlidir. Tüm bu beceri geliştirme süreçlerinin bir özeti olarak (4) doğru becerilerden (Right-Skilling) teriminin de kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Bu stratejiler mevcut işgücünün içerisinde geliştirilmesi, rotasyonu ve geleceğe hazırlanması ve yetenek açığının kapatılması açısından kritiktir. Bu açıdan bakıldığında dinamik yetkinlik veya beceri altyapılarının oluşturulması ve bunların gelişimde kullanılması konusunda alınması gereken epey yol var gibi görünmektedir.

Eğitim Yapılan Alanlar

Eğitim yatırımlarının özellikle hangi alanlara yapıldığı kuşkusuz önemli bir bilgidir. Birçok kurumun tercihinin bir araya gelmesiyle oluşan dağılım, kıyaslama açısından yararlıdır. Bu sorunun zorluğu, alanların nasıl sınıflandırıldığıdır. Dünyada yapılan farklı araştırmalarda çeşitli yaklaşımların olduğu göze çarpmaktadır. En yaygın sınıflama şu şekildedir: (1) Yapılan işle ilgili mesleki, teknik ya da fonksiyonel alanlar ve (2) yapılan işten bağımsız bireysel, bireyler arası veya liderlik gibi başlıklar altında toplanan davranışsal alanlar. Bu iki seçeneği ayırma detaylandırıldığında, alanlarda iç içe geçmeler de yaşanmaktadır. Burada iç içe geçme riskini en aza indirecek bir sınıflama kullanılmıştır. Buna göre gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir.



Kişisel gelişim ve yönetsel gelişim eğitimlerinin karakteri benzer olduğundan, bu tabloyu %40 temel davranışsal eğitimler, %60 teknik mesleki eğitimler olarak yorumlamak mümkündür. Burada çıkan 40/60 oranı büyük şirketlerin katıldığı Kurumsal Eğitim Araştırması sonuçlarıyla paraleldir. Özetle teknik alana daha çok eğitim yatırımı yapılmaktadır.

Teknik eğitimlerin ağırlığının yüksek olmasındaki temel nedenlerinden biri zorunlu eğitimlerdir. Hatırlarsak önceki sorularda sadece zorunlu eğitimleri yerine getiren ve bunun dışında eğitim yapmayan kurumlar bulunmaktadır. Buradaki ortalamayı yükselten diğer bir alan mevzuat ve uyumluluk eğitimleridir. Özellikle üretim, finans, sağlık gibi sektörlerde mevzuat ve uyumluluk

gereksinimleri çalışanların belirli teknik eğitimleri almasını zorunlu kılmaktadır. Teknoloji ve endüstriyel süreçlerin hızla değişmesi, sürekli güncellenen teknik bilgi ve beceri gerektirmektedir. Bu nedenle, özellikle bazı sektörlerde firmalar teknik bilgi eksikliklerini giderme ve teknolojik yenilikleri benimseme amacıyla daha fazla teknik eğitime yatırım yapmaktadır. Eğitim kararlarını sahaya bırakan veya sahadan eğitim talepleri toplayan şirketlerde de tercihler ağırlıklı olarak teknik alanlardan gelmektedir. Bu arada dijital dönüşümle birlikte teknik eğitimin içeriği de evrim geçirmektedir. Dijital yetkinliklerin artırılması, veri analitiği, yapay zekâ, siber güvenlik gibi alanlarda eğitimlerin oranının teknik tarafta arttığı gözlemlenmektedir.

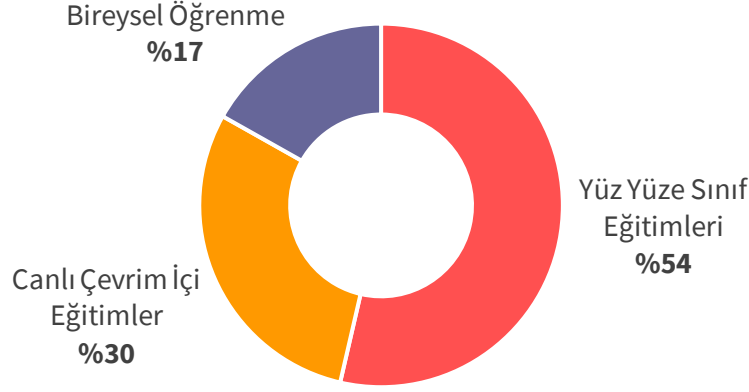
Şirketler büyüdükçe, merkezi eğitim ve gelişim yapıları güçlendikçe davranışsal ve yönetsel eğitimlerin ağırlığı da artmaktadır. Buradaki denge önemlidir. Teknik ve davranışsal eğitimler, performans açısından ayrı ayrı önemlidir. Biri olmazsa diğeri eksik kalır. Teknik olarak mükemmel seviyede bir uzman, kendi duygusal süreçlerini yönetme, başkaları ile birlikte çalışma, ilişkileri yönetme, sorunları çözme vb. davranışsal alanlarda güçlü değilse kurum için kalıcı başarıya ulaşması mümkün değildir. Zira kurumlar, psiko-sosyal dinamiklerin çok güçlü olduğu kolektif başarı ortamlarıdır. Bu açıdan, özellikle davranışsal eğitimleri önemsemeyen, bunları ihmal eden kurumların bu

yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeleri yararlı olur.

Bu dağılım, şirketin faaliyet gösterdiği alana göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, teknoloji ve üretim ağırlıklı sektörlerde teknik eğitimin payı daha yüksek olabilirken, hizmet sektörü veya yönetim danışmanlığı gibi alanlarda davranışsal becerilere daha fazla yatırım yapılabilir. İnovasyon gerektiren işlerde, çalışanların teknik bilgiye sahip olmaları kadar yaratıcı ve yenilikçi düşünme becerilerine sahip olmaları da önemlidir. Bu nedenle, davranışsal eğitimlerin payı artırılabilir.

Kullanılan Eğitim Yöntemleri

Burada çok genel bir yöntem sınıflaması sorulmuştur. Bu sınıflama, birçok başka araştırmada da izlenmektedir. Eğitimlerin ne kadarının sınıfta yüz yüze ne kadarının canlı ancak uzaktan ve ne kadarının bireysel öğrenme yöntemleriyle verildiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:



Buradaki dağılım pandemi sürecinde en çok dalgalanan dağılımlardan biri olmuştur. TE-GEP Kurumsal Eğitim Araştırması'na göre pandemi öncesinde %70 seviyelerinde seyreden sınıf eğitimi oranı pandemi ile %30 seviyelerine düşmüştür. Buradaki %54 seviyesi sınıf eğitimi oranının pandemi sonrasında belli bir dengeye oturduğunu göstermektedir. Pandemi ile %40'lara çıkan ve Zoom, Teams gibi ortamlarda uzaktan yapılan canlı eğitimlerin oranı %30'lara inmiştir. Kendi kendine öğrenme oranı da azalma eğilimindedir.

Sınıf eğitimlerinin yaygınlığının %50'nin üzerinde olması, şirketlerin geleneksel yöntemlere bağlı olduğunu ve yüz yüze etkileşimi öğrenme sürecinin önemli bir parçası olarak gördüklerini göstermektedir. Yüz yüze eğitimler, katılımcılar arasında daha fazla etkileşim, doğrudan geri bildirim ve takım dinamiklerini geliştirme açısından avantajlar

sağlar. Ancak, bu yöntem genellikle daha yüksek maliyetli ve zaman alıcı olabilir.

"%29,5 oranında sanal ortamlarda gerçekleştirilen eğitimler de yaygındır. Bu oran, şirketlerin dijital teknolojileri ve uzaktan eğitim imkanlarını belli oranda benimsediklerini gösterir. Bu yöntem, özellikle coğrafi olarak dağılmış ekipler için ulaşılabilirlik ve esneklik sağladığı için tercih edilmektedir. Pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışma ve eğitim çözümlerinin daha kalıcı hale gelmesi bu tercihi destekler niteliktedir.

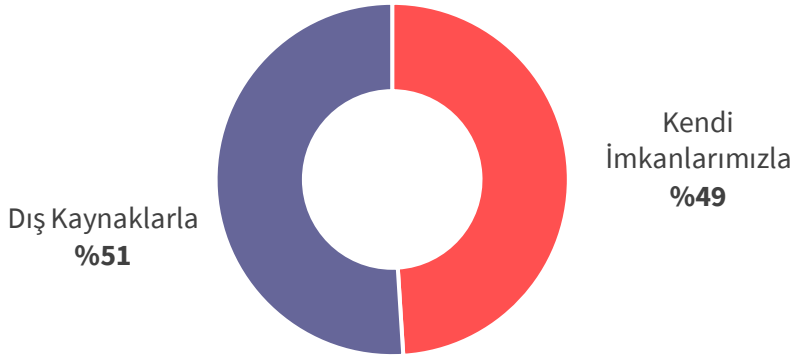
Son olarak, %16,8 oranında çalışanlar, kendi kendilerine kitaplardan, videolardan ve dijital öğrenme kaynaklarından eğitim alıyor görünmektedir. Bu oran, şirketlerin bireysel öğrenme ve çalışanların kendi hızlarında eğitim almasına olanak tanıyan yöntemlere daha az odaklandığını göstermektedir. Bu tür eğitim, çalışanların kendi başına öğrenme sorumluluğunu almasını sağlar,

ancak başarı için bireysel motivasyon önemlidir. Kendi kendine öğrenme oranı, ATD tarafından yapılan küresel eğitim araştırmasında daha yüksektir. Gelecek öngörülerinde, özellikle yapay zekâ ajanlarının eşliğinde bireysel öğrenme oranının artacağı yönünde öngörüler bulunmaktadır.

Bu araştırmada ortaya çıkan zorlukların (maliyet, ihtiyaca uygunluk, zaman bulamama, özelleştirme, bireyselleştirme vb.) aşılmasında, sınıf eğitimlerinin oranının azalması ve diğer teknoloji tabanlı yöntemlerin daha yoğun ve etkili kullanımı bir çözüm olabilir.

Eğitimlerin Geliştirilmesi ve Tedarik Edilmesi

Eğitimlerin içeride geliştirilmesi ya da dışarıdan alınması oranı önemli bir göstergedir ve merak edilmektedir. Bu nedenle, bu araştırmada katılımcılara “İhtiyaç duyduğunuz eğitimleri ne oranda iç ve dış kaynaklarla geliştiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve dağılım aşağıdaki gibi çıkmıştır. Bu dağılıma etki eden faktörlerden biri de şirketlerin eğitim teknolojisi kullanma becerileridir. Zira son zamanlarda kurum içinde geliştirilen dijital eğitimlerin oranı giderek artmaktadır. Diğer taraftan sınıf ortamında iç eğitim geliştirme ve iç eğitimci yetiştirme oranında da bir artış gözlemlenmektedir. Dolayısıyla şirketler aynı zamanda bir içerik üretim fabrikasına dönüşmektedir. KOBİ’lerde bu oran çok yüksek olmasa da şirketler büyüdükçe ve kurumsallaştıkça yapılandırılmış eğitim geliştirme oranı da artmaktadır. Bu gösterge, aynı zamanda eğitim tedarikçileri tarafından da yakından takip edilmektedir.



Araştırmaya katılan şirketler, eğitimlerinin %49’unu iç kaynaklarla geliştirdiklerini ifade etmiştir. Belli teknik konularda iç kaynak kullanımı tek alternatifken, bazı alanlarda alternatifleri bulunsa da içeride eğitim geliştirebilmek zenginlik yaratmaktadır. Bu süreçteki en önemli aktörler, gönüllü ve profesyonel iç eğitimcilerdir. Ayrıca çalışanların da bu alandaki katkısı giderek artmaktadır. Bu

oran oldukça yüksektir; ancak yine de büyük şirketlerdeki oranın altındadır. Yani şirketler büyüdükçe ve kurumsallaştıkça içeride geliştirilen eğitimlerin oranı artmaktadır. TE-GEP Kurumsal Eğitim Araştırmalarına göre içeride geliştirilen eğitim oranı yıllara göre düzenli bir şekilde artmaktadır. Bu artış, şirketlerin okul veya akademi karakterini güçlendirdiğini göstermektedir.

Tedarik Sürecinde Yaşanan Zorluklar

Araştırmada şirketlere eğitim planlama ve tedarik sürecinde yaşadıkları zorluklar da sorulmuştur. Bu soruya gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Zorluklar	Oran
Eğitim maliyetlerini yüksek buluyoruz	%67,77
Eğitim dzenlemek istiyoruz ancak diğer önceliklerden fırsat bulamıyoruz	%44,42
Güvenilir eğitmen ya da eğitim firması bulmakta zorlanıyoruz	%33,76
Sunulan eğitimler bizim ihtiyaçlarımıza pek uymuyor	%26,65
Diğer	%7,61

Görüldüğü gibi **en çok zorlanılan konu maliyettir**. Eğitim maliyetleri mi yüksek, yoksa eğitim bütçeleri mi dar konusu ayrı bir analiz konusudur. Ancak, kök nedeni ne olursa olsun, eğitim fiyatlarının yüksek algılandığı bir gerçektir. “Eğitimin bir yatırımdır” anlayışı yerleştikçe maliyet algısı da değiştir. Doğru analiz, iyi planlama, etkili eğitimler ve öğrenilenlerin işe yansması ile eğitimlerin değeri daha görünür hale gelecek, yatırım yapmak kolaylaşacaktır.

Güvenilir bir firma ya da eğitmen bulamak kurumsal eğitim sektörü ile ilgili önemli bir geri bildirim niteliğindedir. Buradaki beklentiler TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması’nda da ciddi anlamda sorgulanmıştır. En son yapılan araştırmada, katılımcı kurumlar eğitim firmalarıyla ilgili beklentilerini şu şekilde özetlemiştir:

1. **Kurumu Anlama:** Çözüm ortakları, kurumları ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamalı, ticari bakış yerine faydaya odaklanmalı.
2. **Uyarlama:** Eğitimleri kuruma özel hale getirmek için daha fazla ön hazırlık yapılmalı, geri bildirimlere açık ve esnek olmalı.
3. **Terzi Dikimi Söylemi:** Terzi-dikimi eğitim vaatleri yerine kanıtlanmış programlar sunulmalı ve bunlar sonrası ihtiyaçlara göre uyarlanmalı.

4. **Açık Eğitimler:** Kuruma özgü eğitimlerin yanında, genel katılıma açık eğitimlerin sayısı ve çeşitliliği artmalı (Çünkü her kurum her zaman her eğitim için bir sınıfı dolduracak kadar katılımcı bulamıyor).
5. **Sınıf Deneyimi:** Eğitimler bol uygulamalı olmalı, sektöre uygun örnekler ve anlamlı olaylarla desteklenmeli.
6. **Eğitmenler:** Deneyimli, güncel bilgilerle donanmış eğitmenler tercih edilmeli; eğitmenlerin hazırlık ve destek süreçleri iyileştirilmeli.
7. **Tasarımda Teknoloji:** Dijital eğitim araçlarının kullanımı artırılmalı, teknolojiye daha fazla yatırım yapılmalı.
8. **Aktarımda Teknoloji:** Dijital eğitim veren eğitmenlerin teknoloji yetkinlikleri geliştirilmeli.
9. **Güncellik:** Eğitim içerikleri güncellenmeli, tedarikçiler bu konuda daha aktif olmalı.
10. **Odaklanma:** Tedarikçiler, her alanda eğitim vermek yerine belirli alanlarda uzmanlaşmalı.
11. **Eğitim Süreleri:** Eğitim süreleri daha esnek olmalı ve içeriğe göre optimize edilmeli.

12. **Planlama Zorlukları:** Eğitim tarih ve saatlerinde esneklik artırılmalı, ortak tarih belirleme kolaylaştırılmalı.
13. **Tanıtım:** Tanıtım materyalleri somut örnekler/demolar içermeli ve hizmeti yılın biçimde özetlemeli.
14. **Değerlendirme ve Takip:** Eğitim sonrası değerlendirme ve takip süreçleri daha detaylı ve etkin olmalı.
15. **İletişim Anlaşmazlıkları:** İletişim ve anlaşmalar net olmalı, süreç boyunca tutarlılık sağlanmalı.
16. **Eğitim Ücretleri:** Fiyat/performans dengesi iyileştirilmeli.

%26 seviyesinde ifade edilen “Sunulan eğitimler bizim ihtiyaçlarımızı karşılamıyor?” konusu da yine eğitim tedarikçileri ile şirketlerin arasındaki iş birliğinin tam istenen seviyede olmadığını göstermesi açısından bir geri bildirim niteliğindedir. Buradaki zorluk özellikle bazı eğitimlerde şirketlere özgü farklılıkların olmasından kaynaklanmaktadır. Bu zorluk, özellikle bazı eğitimlerde şirketlere özgü farklılıkların bulunmasından kaynaklanmaktadır. Aynı araştırma tedarikçi firmalara yapılsa onlar da aynı konuda çok fazla özelleştirme taleplerinin geldiğini ifade edeceklerdir. Tedarikçi işletmeler de ticari dinamiklerin içindedir. Eğitimlerde belli bir standart ve ölçek yakalamak zorundadır. Özelleştirme talep-leri ek çalışma, iş gücü ve maliyet anlamına gelmektedir. Bu durum, eğitim fiyatlarını artırmakta ve yüksek fiyatlar en çok zorlanılan konu olarak öne çıkmaktadır.

%44 oranında ifade edilen “eğitim yapmak istiyoruz ama vakit bulamıyoruz” konusu, bir zorluk ifadesi olmakla birlikte şirketlerin eğitime verdiği önem ve önceliğin de bir göstergesidir. Bu “Eğitim işin dışında bir şeydir”

anlayışının bir sonucudur. Bunun tam tersi olan “Eğitim işin bir parçasıdır” anlayışının yaygınlaştığı kurumlarda “zaman bulamama” gibi bir zorluk ifade etme oranı düşmektedir. Bu konu bu araştırmanın temel meselesidir ve sorulara verilen yanıtların yorumlarında birçok yerde tekrar tekrar dikkat çekilmiştir.

Tüm bunların dışında “diğer zorluklar” alanına yazılan açık uçlu zorluklarda dikkat çeken bazı konular şunlardır:

1. **Yoğunluk, zaman ve eğitim saatleri:** Açık uçlu yanıtlarda da en çok ifade edilen konu budur. Türkiye’de şirketlerde genellikle çok yoğun bir tempoda çalışılmaktadır. Mesai ve ek çalışmalar yaygındır. Özellikle uzaktan çalışma ile birlikte mesai başlangıç ve bitişleri bulanıklaşmıştır. Bu süreçte daha uzun saatlere yayılacak şekilde çalıştığını iddia eden çalışanlar bulunmaktadır. Hal böyle iken bu yoğun tempoda eğitimlere yer açmak kolay değildir. Mesai saatlerinden ödün vermeden akşamları veya hafta sonları eğitim planlamak da çalışanları mutsuz etmektedir.
2. **Eğitimlerden faydalanacak çalışan bulamamak:** Bu konu son derece temel bir konudur ve “Yetenek Açığı” olarak ifade edilen olgunun bir yansımasıdır. Kurumlar istedikleri nitelikte çalışanları bulmakta zorluk çekmektedir ve istenilen adaylar bulunamadığında, o pozisyonları doldurmak için bir şekilde işe alınan ve nitelikleri daha düşük olan çalışanlara eğitim yatırımı yapmak konusunda isteksizdir. Çünkü bu çalışanların geçici olduğu ve yapılan yatırımların boşa gideceği yönünde bir algı bulunmaktadır.
3. **Otomasyon:** Otomasyon fırsatlarının yeteri kadar kullanılamaması şeklinde gelen görüş de üzerinde durmaya değerdir.

Buna göre geleneksel ya da yapay zekâ destekli otomasyon çözümleri ile iş yükü azaltılabilir ve eğitimler için daha çok zaman yaratılabilir. Buradaki ideal yaklaşım “Teknoloji ile yapılabilecek her işin teknoloji ile yapılması ve insana, diyaloga ve insani olan her şeye daha çok odaklanması” şeklindedir. Kuşkusuz bu süreçte bazı işlerin, görevlerin tamamen ortadan kalkması da söz konusu olabilir. Bu durumda burada çalışanların farklı alanlarda çalışması için yeniden becerilendirilmesi (Reskilling) süreçleri ön plana çıkmaktadır.

Zorlukları Aşmak İçin Öneriler

Tüm bu zorluklardan yola çıkarak, çözüm için kurumlar ve tedarikçiler tarafından çok boyutlu stratejiler geliştirilmelidir.

Kurumlar açısından:

1. Eğitim ve gelişim, şirketlerin temel bir sürecidir ve kıymetli bir yatırımdır. Uzun vadeli gelişimin, sürdürülebilirliğin ve kurumsal başarının anahtarıdır. Bu bilincin yerleşmesi ve eğitim yatırımlarının diğer iş yatırımları gibi yönetilmesi şirketleri başka bir boyuta taşıyacaktır. Burada üst yönetimin ve diğer yöneticilerin eğitime bakışı ve desteği son derece kritiktir.
2. İhtiyaçların karşılanması, doğru tespit edilmeleri ile mümkündür. Şirketler tarafında ihtiyaç analizi ve eğitim planlama süreçlerinin daha dikkatli bir şekilde yönetilmesi sorunun çözümüne yardımcı olacaktır. Bu konuda büyük bir eksiklik olduğu önceki bölümde ortaya çıkmıştı.
3. İç kaynaklarla eğitim geliştirme kabiliyetinin yükselmesi önemlidir. Bu oran

her geçen yıl yükselmektedir. Bir şekilde dışarıdan tedarik edilemeyen eğitimlerin içeriden geliştirilmesi iş sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

4. Dijital öğrenme olanaklarının daha etkili kullanılması bireyselleşmiş ve ihtiyaca yönelik öğrenme açısından etkili bir çözüm olabilir.
5. Yapay zekâ, odaklanmış içerik geliştirmede büyük bir potansiyel barındırmaktadır ve mutlaka devreye alınmalıdır.
6. Şirketlerin kendi aralarında daha çok bilgi ve deneyim paylaşması özendirilmelidir. Burada rekabet ile ilgili bazı kaygılar gündeme gelebilir ancak bütünsel iyileşme ve sektörün gelişmesi özellikle ihracat açısından büyük bir avantaj sağlayacaktır. Bu olmasa bile şirketler birleşerek ortak eğitimler düzenleyebilir, tek başına dolduramadıkları sınıfları birlikte doldurabilirler.

Tedarikçiler tarafında:

7. Tedarikçi firmalar, şirketleri ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak şekilde analiz ve araştırmalar yapmalıdır. Bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaç desenleri üzerinde tekil özelleştirme ve kitlesel özelleştirme fırsatları değerlendirip belli seviyelerde ölçek yakalanabilir.
8. Benzer şekilde tedarikçi firmalar da küresel ölçekte üretilen bilgileri ve yapay zekâ olanaklarını çok iyi bir şekilde kullanmalı ve buradaki potansiyeli şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzerine değerlendirmelidir.
9. Odaların, sivil toplum kuruluşları ve sendikaların daha fazla eğitim desteği vermesi, özellikle maliyet açısından destek sağlayacaktır. İstanbul Sanayi

Odası'nın kurduğu İSO Akademi bu konuda iyi örneklerden biridir.

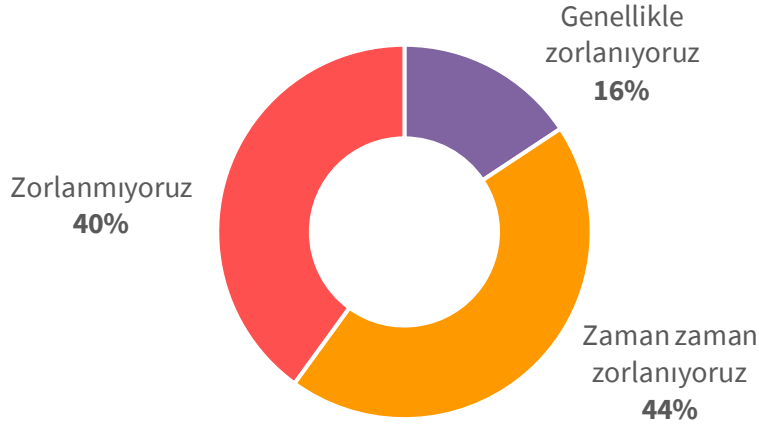
10. Ana sanayi şirketlerinin yan sanayilerin gelişimine daha çok destek olması hem küçük şirketlere önemli bir destek olacak, hem de tüm değer zincirinin bütünsel gelişimine destek olacaktır.
11. Üniversitelerin ve uzaktan eğitim merkezlerinin de bu alanda önemli bir katkısı olabilir. Bu, hem akademinin sektöre hizmet etmesi açısından hem de sektördeki bilgi ve deneyimin akademiye aktarılması açısından önemli bir iş birliği alanıdır.
12. Yurt içi ve yurt dışı kaynaklı fon ve hibelerin eğitim ve gelişimde daha çok

kullanılması ile ilgili çalışmalara ağırlık verilmelidir.

Bunlara ek olarak, üçüncü bir çözüm tarafı olarak **kamu otoritesinin** de kolaylaştırıcı rollerinden bahsedilebilir. Eğitimle ilgili parasal ve vergi teşvikleri, hibe ve fonlar, standartlar ve buna bağlı sertifikasyon/akreditasyon uygulamaları, rehberlik, ortak içerikler, eğitimleri özendirici uygulamalar, eğitim olgunluğunu artırmak için bilgilendirme ve ödüllendirmeler, eğitim teknoloji altyapısı kurulmasında kolaylıklar, yenilikçi teknolojilere yatırımlar, kamu-özel sektör iş birliğini artırıcı uygulamalar, eğitim ve gelişim kültürü oluşturma konusundaki girişimler ilk aklı gelen destekleyici stratejiler olabilir.

Eğitimlere Katılımda Zorluk

Yaşanan zorluklar, bu araştırmada en çok irdelenen konuların başında gelmektedir. Bu nedenle, diğer bir zorluk alanı olan “katılımı sağlamada zorluk” ayrı bir başlık altında ele alınmıştır. Sınıf eğitimlerinde “katılım” ve dijital eğitimlerde “tamamlama”, eğitim birimlerini operasyonel anlamda en çok meşgul eden konulardan biridir. Planlanan sınıf eğitimleri ve satın alınan ya da kiralanan dijital eğitimler önemli bir yatırım kalemidir; bunların planlandığı şekilde gerçekleşmesi yatırımın da boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Bu noktada, şirketlerin katılımı sağlama konusunda ne oranda zorlandıkları sorulmuş ve yanıtların dağılımı aşağıdaki gibi olmuştur:



Buna göre katılım konusunda zaman zaman ya da genellikle zorlanan şirketlerin oranı %60 seviyesindedir. Bu azımsanacak bir oran değildir. En son yapılan TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırmasında, bu oran %52 seviyesinde çıkmıştır. Burada büyük şirketlerin de katılımı sağlama konusunda giderek daha çok zorlandıkları yönünde bir eğilim gözlenmektedir.

Eğitimler normalde çalışanlara yapılan bir yatırımdır; bu açıdan katılım ve istekliliğin normal şartlarda çok daha yüksek olması beklenir. Ancak sahadaki durum bunun böyle olmadığını net bir şekilde göstermektedir. Bunun kök nedenlerine baktığımızda açık uçlu bölüme yazılan görüşler oldukça fikir vericidir. Katılımı sağlamada yaşanan zorluklarla ilgili açık uçlu yanıtların analiziyle oluşturulan özet aşağıda yer almaktadır.

İş Yoğunluğu ve Zaman Yönetimi (%45)

- **İş Yoğunluğu:** Çalışanların mevcut iş yükleri eğitimlere katılmalarına engel teşkil etmektedir. Bu, en sık belirtilen neden olup, üretim baskısı ve iş planlarının eğitimlerle çakışması olarak tanımlanmaktadır.
- **Zaman Ayıramama:** Eğitimlerin çalışma saatleri içinde veya dışında planlanması nedeniyle zaman bulma güçlükleri.
- **Vardiya Düzeni:** Özellikle vardiyalı çalışanlarda, eğitim zamanlarının vardiya düzeni ile çakışması katılımı engellemektedir.
- **Acil Durumlar:** Eğitim sırasında acil işlerin çıkması veya çağırılma durumları.

Eğitimin Faydası Konusunda İnanç Eksikliği (%24)

- **Eğitimin Faydasına İnanmama:** Eğitimin çalışanlara sağlayacağı katkı veya fayda konusunda inanç eksikliği.
- **Gereksiz Görme:** Eğitimlerin iş açısından gereksiz veya değersiz olduğuna dair algı.
- **Eğitimin Angarya Görülmesi:** Eğitimlerin iş dışı bir angarya olarak algılanması.

İlgi ve Motivasyon Eksikliği (%15)

- **İlgisizlik:** Çalışanların eğitimlere karşı genel ilgisizliği ve motivasyon eksikliği.
- **İhtiyaç Hissedilmemesi:** Eğitimin kişisel veya profesyonel gelişim için gerekli olmadığını düşünme.
- **Farkındalık Eksikliği:** Eğitim ihtiyacının ve yararlarının çalışanlar tarafından yeterince fark edilmemesi.

Eğitim Zamanlaması ve Lokasyonu (%11)

- **Eğitim Zamanlaması:** Eğitimin çalışma saatleri dışında veya hafta sonlarında planlanması.
- **Eğitim Yeri:** Eğitimlerin ulaşılması zor lokasyonlarda yapılması.

Yönetim ve Organizasyonel Destek Eksikliği (%4)

- **Üst Yönetimin Desteklememesi:** Üst yönetim desteğinin eksikliği veya yöneticilerin eğitimleri gereksiz görmesi.
- **Organizasyonel Planlama:** Eğitimlerin iş programları ile yeterince uyumlu olmaması.

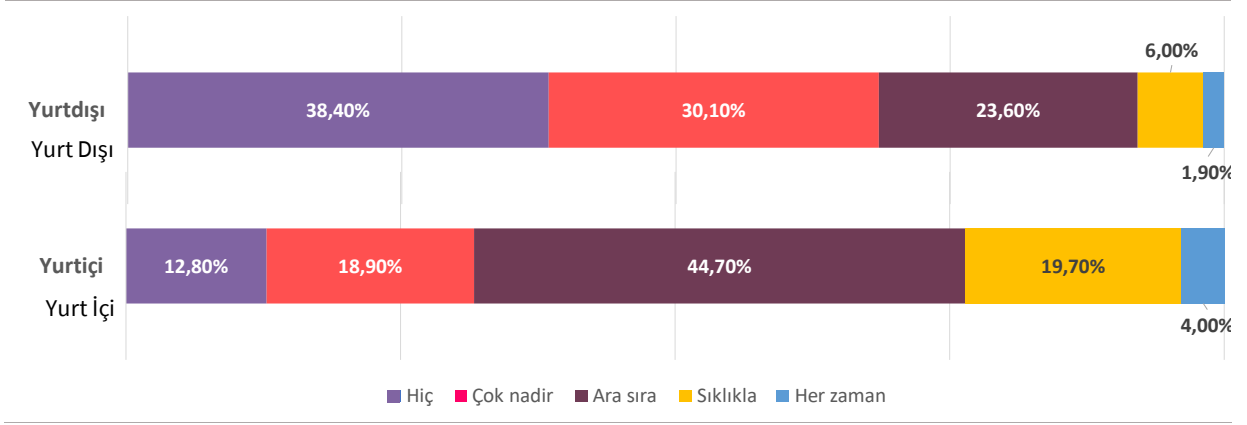
Diğer Sebepler (%1)

- **Çalışan Eksikliği:** Eğitimlere katılımı sağlayacak yeterli çalışanın bulunmaması.
- **Denetimler:** Eğitimlerin sık yapılan denetimlerle çakışması.

Tüm bu tabloya bakıldığında, eğitimlere katılım konusunda zorluklar yalnızca çalışanla ilgili değildir. Çalışanların iş planları içinde eğitimin de yer alması, iş yükünün eğitimleri de içerecek şekilde yönetilmesi, çalışanlara resmi eğitim veya öğrenme saatleri tanımlanması, öğrenmenin değerinin gösterilmesi, öğrenme ve gelişim çabalarının ödüllendirilmesi gibi stratejilerle çalışanların katılım konusundaki motivasyonları artacaktır.

Dış Sertifikalar

Yurt içindeki ve yurt dışındaki belli kurumların sağladığı sertifika programlarından yararlanma konusu, önceki soruların seçeneklerinde yer olmasına rağmen, özellikle merak edilen bir alan olduğu için ayrıca sorulmuştur. Soru şu şekildedir: “Türkiye’de ve dünyada çevrim içi(online) eğitimler düzenleyen çok sayıda kurum var. Bu kaynaklardan uzaktan eğitim yoluyla sertifikalar alınıyor. Sizin çalışanlarınız bu kaynaklardan ne oranda faydalanıyor?” Gelen yanıtlar aşağıdaki gibidir:



Burada ilk merak edilen bu kaynaklardan hiç faydalanmayan şirketlerin oranıdır. Bu oran, yurt dışı programlarda %38 seviyesindedir. Yurt dışı programlarından faydalanma oranı doğal olarak yüksektir. Ağırlık, “çok nadir” ve “ara sıra” seçenekleri üzerindedir. Bu programlardan çok sık ve her zaman faydalanan çalışanların oranı sadece %8’dir. Yurt dışında inanılmaz zengin bir eğitim kaynağı varken bunlardan çok fazla yararlanmadığımız görülmektedir.

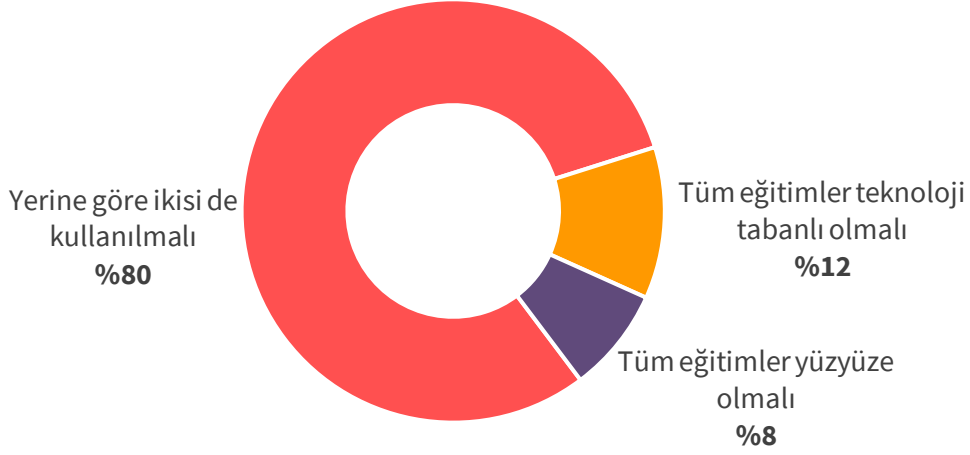
Bunun nedenleri arasında, bu tür programların varlığından haberdar olmama, erişimde ve faydalanmada yaşanan zorluklar, maliyet, dil bariyeri ve tercih etmeme gibi sebepler ön plana çıkmaktadır. Bazı konulardaki kültürel farklılıklar veya yerel düzenlemeler de aynı şekilde bu programlara olan

ilgiyi azaltabilir. Bazı kurumlar bu programlara katılım konusunda çalışanlarına tamamen ya da kısmen veya başarıya bağlı olarak destek vermektedir. Bu desteklerin artmasıyla katılım oranlarının da artması mümkün olabilir. Yurt dışı eğitim sağlayıcılarla iş birliği fırsatları zorlamak da kolaylaştırıcı bir seçenek olabilir.

Yurt içindeki katılım oranları nispeten daha olumludur. Ağırlık yine “çok nadir” ve “ara sıra” seçenekleri üzerinde olsa da hiç katılmayanların oranı %13, sıklıkla ve her zaman katılanların oranı %24 seviyelerindedir. Buradaki katılımlar, bu programları eğitim strateji ve planlamalarında konumlandırmak, finansal destekler, dışarıdan alınan sertifikaların tanınması ve ödüllendirilmesi gibi yaklaşımlarla artırılabilir.

Eğitimde Teknoloji Kullanımı

Teknoloji kullanımının barındırdığı potansiyelin şirketlerde ne oranda karşılık bulunduğunu anlamak amacıyla ek sorular sorulmuştur. Bunlardan ilki teknolojiye genel bakışla ilgili sorudur. Bu soruda, özellikle eğitimde teknoloji kullanımına tamamen karşı olan kurumların oranı merak edilmektedir. Gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:



Teknoloji tabanlı eğitimlerin öğrenmeyi zorlaştırdığını ve tüm eğitimlerin geleneksel yaklaşımla, sadece sınıf ortamlarında olması gerektiğini düşünen şirketlerin oranı %8 seviyesindedir. Bunun karşısında tüm eğitimlerin teknoloji tabanlı yöntemlerle verilmesi gerektiğini düşünen şirketlerin oranı %12'dir. Özellikle, sürekli güncellenmesi gereken bilgilerin olduğu veya geniş coğrafi dağılımlı çalışanlara sahip şirketlerde bu yaklaşım oldukça cazip olabilir. Geri kalan %80 ise

hibrit bir kullanımın ideal olduğunu düşünmektedir. Yani mümkün olan her yerde teknolojiyi kullanmak ancak geleneksel eğitim yaklaşımlarını da yerinde kullanmaya devam etmek. Bu sayede, teknoloji tabanlı eğitimlerin esnekliği ve erişilebilirliği, yüz yüze eğitimlerin etkileşimli doğasıyla birleştirilerek, çeşitli eğitim ihtiyaçlarını daha kapsamlı bir şekilde karşılamak mümkün olabilir.

Teknoloji tabanlı Yöntemler

Teknoloji konusunda daha detaylı bilgi toplamak için araştırmada “Hangi teknolojileri ne oranda kullanıyorsunuz?” sorusu da tamamlayıcı bir soru olarak sorulmuştur. Burada ortaya çıkan dağılım teknoloji kullanımındaki olgunluk seviyesini göstermesi açısından oldukça dikkat çekicidir. Gelen yanıtlara göre ortaya çıkan tablo aşağıdaki gibidir:

Teknoloji Tabanlı Yöntemler	Oran
Zoom, teams gibi toplantı araçlarını eğitim amaçlı kullanabiliyoruz.	%63,57
Kurum içinde kendi çalışanlarımızın katkıları ile eğitim videoları ya da e-öğretimler geliştirebiliyoruz.	%32,58
Çalışanlarımızı Udemy, Coursera gibi eğitim ya da sertifika veren kurumlara yönlendirip oralardan eğitim almalarını sağlıyoruz.	%23,25
Herkesin erişebildiği bir öğrenme/bilgi portalımız var, çalışanlarımız buradan birçok temel ya da kritik konuda bilgiye ulaşabiliyor.	%18,14
Dijital eğitimleri yönettiğimiz bir LMS/LXP (Öğrenme Yönetim Sistemi) altyapımız var ve bu sayede dijital eğitim kullanımlarını yönetip takip edebiliyoruz.	%11,11
Mobil öğrenmeyi kullanıyoruz, çalışanlarımız cep telefonlarından belli eğitimlere ulaşabiliyorlar.	%7,98
ChatGPT gibi üretken dil modellerini eğitim amaçlı kullanıyoruz.	%4,22
Sanal gerçeklik ya da artırılmış gerçeklik gibi teknolojileri eğitim amaçlı kullanıyoruz.	%1,74
Diğer	%3,96
Yukarıdakilerden hiçbiri	%15,19

Bu veriler, kurumların eğitim teknolojilerini kullanma düzeyleri ve eğitim stratejilerine dair önemli bilgiler sağlamaktadır. Tabloya bakıldığında şu noktalar öne çıkmaktadır.

Zoom ve Teams gibi araçların ilk sırada çıkması (%63,57) son derece normaldir. Bu araçlar özellikle pandemi sonrasında tüm kurumsal iletişim süreçlerinde standart hale gelmiştir. Bu, eğitimde dijital dönüşüm sürecinde en kolay atılan adımdır.

“İçeride e-öğretim geliştiriyoruz” oranı (%32,58) özellikle önemlidir. Çalışanların katkıları ile kurum içinde e-öğretim geliştirilmesi, kurumların kendi bilgi ve deneyimlerini dijital ortama taşımaya başladığını göstermektedir. Kurumsal hafıza ve esnek iç eğitimler geliştirme açısından son derece önemlidir. Eğitim materyali üreticileri,

eğitsel ilkelere uygunluk, format ve kalite konusunda desteklendiğinde kurumlar kendi eğitim kataloglarını hızlı ve etkili şekilde zenginleştirebilir.

Udemy, Coursera gibi platformlardan faydalanan şirketlerin oranı (%23,25), bu şirketlerin dış kaynaklardan esnek ve çeşitli eğitim içeriklerinden yararlandığını göstermektedir. Burada halen bir dil bariyerinin olduğu gözlenmektedir. Bu bariyer aşıldıkça bu kaynakların kullanımının artacağı düşünülmektedir. Dil bariyerinin aşılması, çalışanların dil öğrenmesinden ziyade yapay zekâ teknolojileri ile tüm içeriklerin anlık çevirisiyle mümkün olacak gibi görünmektedir.

Öğrenme portalları (%18,14) çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye hızlıca ulaşmalarını sağlayan altyapılardır. Bu tür portallar aynı

zamanda performans destek araçları olarak büyük bir potansiyel taşımaktadır. Yani bilgileri klasik eğitimlerle önceden öğrenmek yerine, destek sistemleri ile o bilgilere ihtiyaç duyulan anda ulaşmak... Bu yaklaşım eğitim maliyetlerini azaltan bir yaklaşımdır.

LMS/LXP kullanımı (%11,11) oldukça düşük seviyededir. LMS/LXP'ler özellikle dijital eğitimlerin yönetilmesinde kullanılan platformlardır. Kendi içinde dijital eğitim geliştiren kurumların aynı zamanda bir LMS/LXP yatırımı yapmaları süreci daha sistematik olarak yürütme ve gelişimi takip etmelerini mümkün kılar. LMS/LXP'ler, aynı zamanda dışarıda üretilmiş eğitimlerin içeride kullanılmasına da olanak tanır.

Mobil Öğrenme (%7,98) oranı da son derece düşüktür. Mobil, çalışanlar için alternatif bir öğrenme kanalı iken özellikle bilgisayar erişimi olmayan saha çalışanlarının eğitimi için son derece önemli bir alternatiftir. LMS/LXP sistemlerinin aynı zamanda mobil uygulamaları bulunmaktadır. Buna ek olarak, çok farklı amaçlarla kullanılan çeşitli mobil eğitim uygulamaları da bulunmaktadır. Burada mobil veri tüketimi, akıllı cihazların kapasitesi, bazı eğitimler için küçük ekranın zorlayıcı olması gibi zorluklar bulunmaktadır.

Yapay Zekâ (%4,22) ve VR/AR (%1,74) teknolojilerinin kullanımı oldukça düşüktür. Bu, inovatif eğitim teknolojilerinin henüz geniş çapta benimsenmediğini göstermektedir. Bu teknolojiler, eğitimin kişiselleştirilmesi ve etkileşimin artırılması açısından büyük potansiyele sahiptir. Artırılmış gerçeklik ya da sanal gerçeklik teknolojileri bir miktar donanım yatırımı gerektirdiği için yaygınlaşması yavaş ilerlemektedir. Ancak bilgisayar ve mobil cihazlarda kolaylıkla çalışan üretken yapay zekâ araçlarının eğitimde çok yaygın bir şekilde kullanılacağını söylemek mümkündür.

Katılımcı şirketlerin %15,19'unun hiçbir eğitim teknolojisi kullanmaması da dikkat çekicidir. Bunlar eğitim yapmayan ya da sadece geleneksel yöntemleri tercih eden kurumlardır.

Eğitim Fonksiyonlarının Teknoloji Olgunluk Seviyeleri

Bu dağılımdan yola çıkarak "eğitimde teknoloji olgunluk analizi" yapmak istesek muhtemelen şöyle bir seviyelendirme üzerinden hareket edilebilir:

- Başlangıç Seviyesi:** Zoom, Teams gibi araçların kullanımı, kurumların dijital eğitime geçişin ilk aşamalarında olduklarını gösterir.
- Gelişmekte Olan:** Kendine özgü eğitimleri ve bilgi portallarını yine kendi iç kaynakları ile geliştiren kurumların yer aldığı olgunluk seviyesidir.
- Olgunlaşmış:** LMS/LXP kullanımı ve mobil öğrenme uygulamaları, eğitimi daha sistematik ve erişilebilir hale getiren daha olgun bir yaklaşımı temsil eder.
- İleri Seviye:** Yapay zekâ, VR/AR gibi teknolojilerin kullanmaya başlayan, eğitim süreçlerinde ileri teknoloji entegrasyonunu yapan kurumların geldikleri seviyedir.

Olgunluk seviyelerini yükseltmek için şu önerileri paylaşmak yerinde olabilir:

- Eğitim Teknolojileri Çeşitlendirilmesi:** Zoom ve Teams'in ötesinde, LMS/LXP, mobil öğrenme ve diğer yeni nesil teknolojilerin yaygınlığı artırılmalıdır. Çeşitli eğitim teknolojilerini birlikte kullanmak, daha etkileşimli ve kişiselleştirilmiş eğitim deneyimleri sunar.
- Eğitim İçeriğinin Zenginleştirilmesi:** İçeriklerin güncel, sektörle ilgili ve etkileşimli

olması sağlanmalıdır. Kurum içi eğitim videoları ve bilgi portallarının düzenli olarak güncellenmesi ve çalışanların geri bildirimleri doğrultusunda iyileştirilmesi önemlidir.

- **Dış Kaynaklı Eğitimlerin Entegrasyonu:** Dış kaynaklı dijital eğitimlerin kurumun stratejik hedeflerine uygun şekilde nasıl entegre edileceği planlanmalıdır. Kurum içi eğitimlerle birleşen dış kaynaklı eğitim programları daha etkili olabilir.
- **Yapay Zekâ Kullanımı:** Yapay zekâ birçok alanda kolaylık ve fırsatlar sunmaktadır. Rutin eğitim süreçlerinin otomasyonu, içerik üretim, sınav hazırlama, rehberlik yapma, değerlendirme gibi alanlarda üretken yapay zekâ araçları ile denemeler yapılabilir.

- **Mobil Öğrenmenin Teşvik Edilmesi:** Cep telefonları ve mobil akıllı cihazlar, çalışanların sürekli yanında bulundurduğu harika bir öğrenme kanalıdır. Mobil öğrenme uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların cep telefonları üzerinden eğitime erişiminin artırılması, özellikle esnek öğrenme fırsatları sunar.
- **Takip ve Değerlendirme Sistemleri:** LMS/LXP ve diğer dijital araçlar kullanılarak eğitimlerin etkisi, katılım oranları ve geri bildirimler düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

Bu öneriler, kurumların eğitim teknolojilerini daha etkili bir şekilde kullanarak eğitim stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir ve çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyebilir.

Yıllık Eğitim Saati

Eğitim faaliyet raporlarında en çok yer verilen veya denetimlerde en çok bakılan göstergelerden biri yıllık eğitim saatidir. Burada ortaya çıkan süre, genellikle sınıf eğitimi, e-egitim gibi formal eğitimlerde geçirilen süreye karşılık gelmektedir. İnfomal veya sosyal öğrenme için harcanan süreler buradaki saat toplamına dahil değildir. Şirket büyüklüklerine göre çıkan yıllık ortalama kişi başı eğitim saatleri aşağıdaki gibidir:

Şirket Büyüklüğü	Yıllık Ortalama Kişi Başı Eğitim Saati
1000-9999	27,9
500-999	27,8
250-499	28,8
OBİ	23,8
Küçük	26,4
Mikro	43,0
Tüm	26,8

Yıllık ortalama kişi başı eğitim saatinin 26,8 olduğu görülmektedir. Mikro şirketler çok az çalışanı bulunan şirketlerdir. Sayı az olunca eğitim yatırımları yapmak daha kolaylaşmaktadır. Bu nedenle, mikro şirketlerde eğitim saatleri gözle görülür şekilde yüksektir (43 saat). Bu rakam formal eğitim saati rakamıdır.

İnfomal ve sosyal öğrenmenin bu sürelere dahil olmadığını belirtelim. Yani çalışanlar normalde öğrenmeye burada çıkan süreden daha çok vakit ayırmaktadır. TEGEP 2021 Bi-reysel Öğrenen Araştırması bize bu noktada ışık tutmaktadır. Buna göre çalışanlar öğrenme için haftada 2,7 saat harcamaktadır. Bu da yılda 140 saate karşılık gelir. İki araştırmanın ortak bulgusu olarak, öğrenmenin yaklaşık %20'sinin formal, %80'inin ise infomal yollarla gerçekleştiği sonucuna varılabilir.

Aynı göstergeye büyük şirketler ve KOBİ'ler açısından baktığımızda, büyük şirketlerin ortalamasının 28, KOBİ'lerin ise 26 olduğu görülmektedir. Yani şirket çalışan sayısı büyüdükçe formal eğitim saatlerinin arttığı söylenebilir.

Aynı rakama sektörel açıdan bakıldığında, eğitim saatinin hizmet sektöründe 38 olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet sektöründe eğitim ihtiyacının daha yüksek olduğu söylenebilir. Burada özellikle hizmet kalitesini artırmak için yapılan müşteri hizmetleri, teknik destek ve beceri geliştirme eğitimlerinin yoğun bir şekilde uygulandığı düşünülebilir. Ticaret sektöründe bu rakam 56 saate kadar çıkmaktadır. Bu, ticaretin değişken yapısı ve yeniliklere uyum sağlama gereksinimi dolayısıyla yüksek eğitim saatleri gerektirdiğini düşündürmektedir. Ancak araştırmaya katılan şirketler ağırlıklı üretim sektöründedir. Hizmet ve ticaret sektörün-

den araştırmaya katılan şirketlerin sayısı azdır. Ancak buna rağmen eğitim saatlerine bu şekilde bakmak üretim sektöründeki ortalamaların genel ortalamadan daha düşük olduğunu bize göstermiştir (24 saat). Üretimin yoğun ve kesintisiz doğası gereği eğitimize diğer sektörlerle göre daha az vakit ayrıldığı söylenebilir. Ayrıca üretimde buradaki saat-

ler içine girmeyen iş başı eğitimlerin de olduğu dikkate alınmalıdır.

Bu ortalama eğitim saatinin küresel ölçekte yapılan ATD sektör araştırmasındaki saatin de biraz altında olduğunu hatırlatalım. ATD araştırmasında kişi başı eğitim saatleri 30-35 saat arasında seyretmektedir.

Eğitim Harcamaları

Eğitim harcamaları, kurumlar tarafından yürütülen eğitim süreçlerindeki giderleri, eğitimle ilgili teknoloji yatırımlarını ve kurum içi eğitim birimi çalışanlarının maliyetlerini kapsar. Araştırmaya katılan şirketlerden eğitim harcamalarını bu çerçevede iletmeleri istenmiştir. Gerçekleşen eğitim harcamaları, tek başına bir anlam ifade etmekle birlikte, özellikle çalışan sayısına oranlandığında şirketler arasında karşılaştırılabilir bir gösterge haline gelmektedir. Aşağıda yıllık ortalama kişi başı eğitim harcamalarını gösteren tablo yer almaktadır:

Şirket Büyüklüğü	Kişi Başı 2023 (TL)	Kişi Başı 2024 (TL)	Artış Oranı
1000-9999	668	1.096	%64
500-999	1.957	2.384	%22
250-499	863	1.572	%82
OBİ	1.128	1.919	%70
Küçük	1.827	3.052	%67
Mikro	5.849	17.220	%194
Tüm	989	1.534	%55

Araştırmanın yapıldığı zaman aralığı nedeniyle 2023 rakamları gerçekleşen, 2024 rakamları ise planlanan rakamlardır. 2024 yılı sonunda bu rakamlarda değişiklik olabilir. Tabloda genel ve şirket büyüklüklerine göre ayrı ayrı hesaplamalar yapılmıştır. Buna göre, 2023'te kişi başı eğitim harcamaları genel olarak 989 TL iken, bu oranın 2024'te 1.524 TL seviyesine çıkacağı düşünülmektedir. Eğitim saatinde olduğu gibi, eğitim harcamalarında da mikro şirketlerin harcama tutarları dikkat çekicidir.

Eğitim harcamaları, şirket büyüklüğünün son derece belirleyici olduğu bir alandır. Şirket çalışan sayıları büyüdükçe, genellikle toplam bütçe büyür ancak kişi başı eğitim yatırımları azalır. Burada da benzer bir eğilim olmakla birlikte 500-999 aralığında çalışanı olan şirketlerde farklı bir durum ortaya çıkmıştır. Bu segmentte kişi başı eğitim bütçelerinin gözle görülür seviyede yüksek çıktığı gözlenmektedir.

Aynı tabloyu büyük şirketler ve KOBİ'ler olarak kırdığımızda kişi başı eğitim harcamaları aşağıdaki şekilde çıkmaktadır:

Şirket Büyüklüğü	Kişi Başı 2023 (TL)	Kişi Başı 2024 (TL)	Artış Oranı
Büyük	1.052	1.581	%50
KOBİ	1.232	2.123	%72

Eğitim harcamaları gibi rakamlar, yüksek enflasyon dönemlerinde anlamını hızla kaybedebilmektedir. Dolayısıyla, buradaki rakamlara bu gerçeği dikkate alarak yaklaşmak faydalı olur. Özellikle 2024 rakamlarında düzeltme yapma ihtiyacı olabilir. Ayrıca bu rakamların ortalama rakamlar olduğu unutulmamalıdır. Sektörde bu oranların oldukça üstünde ve altında şirketler de bulunmaktadır.

Bu rakamları küresel rakamlarla birlikte değerlendirdiğimizde, arada çok önemli bir uçurumun varlığı dikkat çekmektedir. ATD (<https://www.td.org>) tarafından yapılan

küresel sektör araştırmasında kişi başı eğitim harcaması seviyeleri ortalama 1000 USD üzerinde seyretmektedir. Bu da bugünkü kurdan kabaca 30.000 TL üzerinde bir rakama karşılık gelmektedir. Bizdeki ortalama rakam olan 1.500 TL ile kıyaslandığında aradaki büyük fark net olarak kendini göstermektedir. Bu net farkın, Türkiye'deki eğitim yatırımlarının artırılması yönünde cesaretlendirici bir veri olmasını ümit ediyoruz. Buradaki yatırımlar, çalışan bağlılığı ve performansını artırmak için ve özellikle küresel rekabet avantajı açısından son derece önemlidir.

Eğitim Harcamalarını Kim Karşılıyor?

Bu soru, özellikle şirket dışındaki eğitim destekçilerinin oranını ortaya çıkarmak üzere araştırmaya eklenmiştir. Buna göre gelen yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Kaynak	Oran
Şirketimiz	83,2
Sanayi odaları	6,1
Çalışanlarımız	5,7
Diğer Dernek ve STK'lar	2,1
Diğer	1,4
Ana sanayi	0,9
Sendikalar	0,6

Görüldüğü gibi, eğitim harcamalarının ortalama olarak %83,2'si şirketler tarafından, %5,7'si ise çalışanlar tarafından karşılanmaktadır. Bunun dışındaki destekçiler dış aktörler olup, %6,1 oranıyla sanayi odaları başta gelmektedir. Diğer STK'lar, ana sanayi ve sendikalar da göreceli olarak daha az oranlarda destek sağlamaktadır. Bu tablo, özellikle dış destekçi aktörlere stratejilerini belirlemede önemli bir veri sunmaktadır. Mali açıdan zor durumda olan şirketler için veya eğitim yatırımlarına nereden nasıl başlayacağını bilmeyen şirketler açısından dış destekleyici aktörlerin önemli bir katkı potansiyeli bulunmaktadır.

Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Eğitim etkinliği ya da başarısının doğru olarak ölçülebilmesi ve burada yaratılan değer gösterilmesi, bu araştırmada da çıktığı gibi, şirketlerin zorlandığı bir konudur. Bunun için en genelde “Eğitimin değerini gösterebiliyor musunuz?” sorusu sorulmuştur ve gelen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Yapılan eğitimlerin yarattığı değeri, katkılarını net olarak belirleyebiliyoruz ve bunu gösterebiliyoruz.
20%



Eğitimleri yapıyoruz ama eğitimlerin katkısını net olarak hesaplayamıyoruz, bir şekilde yararlı olduklarını düşünüyoruz.
80%

Görüldüğü gibi, katılımcı şirketlerin %80'i eğitimlerin katkısını göstermekte zorlandığını ifade etmiştir. Burada, eğitimlerin her durumda yararlı olduğuna dair bir kabulün ağır bastığı görülmektedir. Ancak, eğitimlerin her durumda yararlı olduklarına dair bu kabulün doğru olmadığını TEGEP Bireysel Öğrenen Araştırması göstermiştir. Bu araştırmada çalışanlara eğitimlerde öğrendikleri bilgileri işyerinde ne oranda kullandıkları sorulmuştur. Gelen yanıtların ortalaması %60 seviyelerindedir. Yani eğitimlerde öğrenilenlerin %40'ı işte kullanılmamıştır. Bu oran, bir anlamda boşa giden yatırım olarak da

değerlendirilebilir. Bu nedenle eğitimlerin değerinin olabildiğince hesaplanması son derece önemlidir. Değer ortaya çıkarılırsa, yapılan yatırımların geri dönüşü hesaplanabilir; eğitim birimlerinin itibarı ve eğitime duyulan güven artar, eğitim yatırımlarının doğru alanlara yönlendirilme oranı artar.

Araştırmada aynı zamanda hangi değerlendirme yöntemlerinin hangi sıklıkla kullanıldığı da sorulmuştur. Bu soruya gelen yanıtların sıralaması aşağıdaki gibidir:

* Sıklık rakamlarını değerlendirirken şu ölçeği dikkate alabilirsiniz. 0: Hiç, 1: Nadiren, 2: Ara sıra, 3: Sıklıkla, 4: Her zaman

Değerlendirme Yöntemi	Sıklık
Eğitim sonunda memnuniyet ya da tepki ölçmeye yönelik değerlendirme	2,4
Eğitim sonrasında test ve sınav gibi yöntemlerle öğrenme değerlendirmesi	2,1
Yöneticilerin eğitimin kazanımları ile ilgili gözlem ve değerlendirmeleri	2,0
Eğitimde aktarılanların iş ortamında davranışa dönüşme oranının değerlendirilmesi	1,7

Eğitimlerin etki etmesi muhtemel iş sonuçlarının ve göstergelerinin takibi ve analizi	1,6
Yönetici dışındaki paydaşların (iş arkadaşı, ast, müşteri vb.) eğitim sonrası değişimle ilgili geri bildirimleri	1,5
Eğitimden bir süre sonra eğitimde öğrenilenlerin ne kadar hatırlandığı ile ilgili kalıcılık değerlendirmesi	1,3
Eğitimlerin yatırım getirisinin parasal olarak hesaplanması	0,9
Eğitimlerin toplumsal ve sosyal etkilerinin araştırılması	0,9

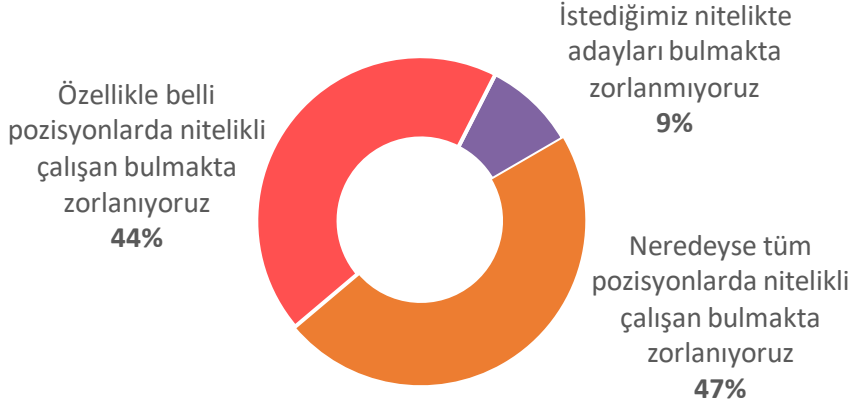
Buna göre, tüm değerlendirme yöntemlerinin kullanımı “3: Sıklıkla” seviyesinin altındadır. En sık kullanılan yöntem olan tepki değerlendirmesi 2,4 puanla “ara sıra” seviyelerinin ortalarına yakın bir yeredir. Tepki değerlendirmesini, 2,1 ortalama puan ile testler izlemektedir. Testler, eğitimlerin başarısını ya da eğitimler sonrası oluşan öğrenmeyi değerlendiren araçlardır. Yönetici değerlendirmeleri ise “ara sıra” ölçeğinin başında yer almaktadır. Diğer değerlendirme yöntemleri 2 puanın altında “nadiren” seviyesindedir. Yatırım getirisi hesaplama ve toplumsal etki değerlendirme ise “nadiren” seviyesinin de altında çıkmıştır.

Buradaki sonuçlar, bir önceki soruda çıkan “eğitimlerin değerini gösteremiyoruz” yanıtı-

nın neden bu kadar yüksek olduğunu açıklamaktadır. Eğitimlerin değerini gösterecek değerlendirme araçları yeterince kullanılmamaktadır. Bununla birlikte değerlendirme konusu bütünsel bir konudur. Bu durum, ihtiyaç analizi ve tasarımla bağlantılıdır. Başlangıçta ihtiyaçlar ne kadar iyi belirlenirse, buna göre öğrenme amaçları oluşturulabilir ve tüm değerlendirme araçları bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğine göre tasarlanabilir. Bu açıdan, iyi değerlendirme tüm sürecin iyi tasarımına bağlıdır. Bazı seviyelerde değerlendirme yapmak için eğitim öncesi ve sonrası verilerinin düzenli takip edilmesi ya da deney ve kontrol gruplarının kullanılması da gerekebilir.

Yetenek Açığı

Yetenek açığı, en basit şekilde aranan nitelikte yeteneklerin bulunamaması olarak tanımlanabilir. Küresel yetenek açığı araştırmalarına göre, Türkiye yüksek düzeyde yetenek açığı çeken ülkelerden biridir. Bu nedenle, bu konuyla ilgili sorular da araştırmaya eklenmiştir. Yetenek açığı ile ilgili genel durum aşağıdaki gibidir:



Bu tabloya göre, şirketlerin neredeyse yarısı hemen hemen her pozisyon için nitelikli çalışan bulmakta zorlandığını belirtmiştir. Bu oranın bu kadar yüksek olması, sorunun boyutunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Diğer yandan, şirketlerin %44'ü genel olarak değil, yalnızca belli pozisyonlarda zorlandığını ifade etmiştir. Bu iki grubu birlikte değerlendirdiğimizde, şirketlerin %90'dan fazlasının kısmen ya da tamamen yetenek açığı yaşadığı görülmektedir.

Genelde büyük şirketlerin katıldığı TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması'nın son raporunda da benzer bir tablo çıkmıştır. Bu araştırmada "hiç zorlanmıyoruz" diyen şirketlerin oranı %15 olarak çıkmıştır. Dolayısıyla, büyük şirketlerde durum biraz daha iyidir. Ancak bu veri 2022 verisidir. Son veri geldiğinde net karşılaştırma yapma imkânı olacaktır.

Yetenek Açığı ile Mücadele

Yetenek açığı, uzun süredir gündemde olan ve artık bilinen bir gerçektir. Bu gerçeklik karşısında, şirketlerin gösterdiği tepki özellikle önemlidir. Burada ortaya çıkan sonuç, sorunla baş etmede eğitim ve gelişim çözümlerinin ne kadar kritik olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Araştırmada, çözüm yollarına ilişkin aşağıdaki seçenekler verilmiş ve katılımcılardan bu seçeneklerden hangilerini uyguladıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Yetenek Açığı ile Mücadele Yöntemi	Oran
İhtiyaç duyduğumuz çalışanları biz kendimiz yetiştiriyoruz	%73,35
Başka alanlardan ve pozisyonlardan kaydırmalar yapıyoruz	%50,00
Verimliliği artırıp işgücü ihtiyacını azaltmaya çalışıyoruz	%39,34
Stajyer kullanımını artırıyoruz	%31,98
Robotları ve otomasyon imkanlarını daha çok kullanmanın yollarını arıyoruz	%24,11
Kadın istihdamına ağırlık veriyoruz	%20,30
Geçici çalışanlarla açığı kapatmaya çalışıyoruz	%18,78
Diğer	%5,08

Görüldüğü gibi, içeriden yetiştirme büyük bir oranla ilk sırada çıkan stratejidir. İkinci seçenek olan rotasyon da gelişim odaklı bir stratejidir. İş piyasasında talep ile arz arasındaki bu açık, **eğitim ve gelişim** birimlerini yakından ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Zira yetenek açığı ile mücadele stratejilerinin büyük bir kısmı, yeni işe alım stratejileri geliştirmekle birlikte potansiyel, yeni ve mevcut çalışanları farklı yönlerde geliştirmek (Upskilling/Reskilling) üzerine odaklıdır. Çalışanların kariyer yollarına uygun eğitimler, düzenli gelişim programları, koçluk ve mentorluk desteği mevcut yeteneklerin elde tutulması için kritiktir. Burada farklı pozisyonlara geçmek isteyenler için de formasyon programlarının düzenlenmesi son derece önemlidir. Bir şirketteki eğitim ve gelişim olanakları sadece mevcut yeteneklerin gelişimi için değil, yeni adaylar için de önemlidir. Eğitime ve gelişime yatırım yapan şirketlerin daha çok tercih edildiği yine yetenek araştırmalarından bildiğimiz bir konudur. Dolayısıyla, insani gelişim aynı zamanda işveren markasına ve şirketin itibarına katkı sağlayan bir yatırım alanıdır.

Yetenek açığının belki de en büyük faydası şirketleri **verimliliğe** zorlamasıdır. Eğer aranan nitelikte çalışan bulunamıyorsa mevcut

işgücünün verimliliğini artırmak iyi bir seçenektir. Bu yönde çalışma yapan şirketlerin oranı %40 seviyesindedir. Burada, verimlilik adı altında mevcut iş gününü doğal sınırların ötesinde zorlamak sürdürülebilir ve insani bir yaklaşım değildir. Ama özellikle yöntemlerde, süreçlerde yapılacak inovasyonlar, teknolojinin daha fazla kullanılması bu noktada önemli katkılar sağlayabilir.

Eğitim ve gelişim dışında, **işe alım** süreçlerinde proaktif bir yaklaşımla yetenek havuzları oluşturmak önemlidir. Üniversitelerle iş birlikleri, istihdam öncesi eğitim, geliştirme ve bilinçlendirme çalışmaları, staj ve iş birliği programları, işgücü çeşitliliğinin artırılması, esnek ve uzaktan çalışma modellerinin devreye alınması bu süreçte yardımcı olabilecek stratejilerdir. Kısa vadeli projeler veya uzmanlık gerektiren işler için serbest çalışanlardan (freelancer), danışmanlardan ve deneyimli emekli çalışanlardan yararlanılabilir. Dönemsel işgücü, taşeron ve dış kaynak kullanımını da bu kapsamda uygulanan çözümler arasındadır. Yapay zekâ destekli işe alım araçlarından yararlanmak da iyi bir fikir olabilir. Buradaki sonuca göre de şirketlerin bu stratejileri farklı oranlarda devreye aldığı görülmektedir.

İşe alımdan sonra yetenekleri elde tutmak için iyi bir **çalışan deneyimi** kritiktir. Sağlıklı ve çekici bir çalışma ortamı sağlamak, iş deneyimini sürekli olarak iyileştirmek, sağlıklı bir iletişim ve geri bildirim ortamı yaratmak, memnuniyet ve bağlılığı düzenli ölçmek ve

geliştirmek, içeride hareketlilik ve esnek rotasyon fırsatları sunmak, yedekleme sürecini iyi yönetmek, performansı yakından takip etmek ve ödüllendirmek, teşvik programları açıklamak içeride uygulanabilecek stratejilerdir.

Kaynak Bulmakta En Çok Zorlanılan Pozisyonlar

Araştırmada hangi pozisyonlarda açık olduğu, açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Gelen tüm yanıtlar üzerinden yapılan içerik analizinin sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki sıralama, pozisyonların tekrar edilme sıklığına göre yapılmıştır. İlk sıralardaki pozisyonlar, daha çok aranan pozisyonlardır.

En Çok Yetenek Açığı Çekilen Pozisyonlar
1. CNC / CNC Talaşlı İmalat / CNC Borverk / CNC Dik İşlem Merkezi Opt. / CNC Torna Opt.
2. Mavi Yaka Çalışan / Mavi Yaka Üretim İşçisi
3. Bakım / Bakım Teknisyeni / Bakım Mühendisleri / Bakım & Onarım Opt./ Mekanik Bakım
4. ARGE / ARGE Çalışanı / ARGE Mühendisi / ARGE Mühendisi / ARGE ve Kalite Kontrol
5. Kaynakçı / Kaynak Operatörü / Kaynak Ustası / Kaynaklı İmalat Mühendisi / Argon Kaynakçısı
6. Teknik Personel / Teknik Eleman / Tekniker / Teknisyen / Teknik Üretim Operatörü
7. Muhasebe / Muhasebe Personeli
8. Satış / Satış Danışmanları / Satış Temsilcisi / Satış Müdürü / Satış Sonrası Hizmetler
9. Üretim / Üretim Personeli / Üretim Operatörleri / Üretim Mühendisi / Üretim Beyaz Yaka
10. İhracat / İthalat ve İhracat Uzmanı / İhracat Satış / İhracat Sorumlusu
11. Ara Eleman / Ara Kadro Çalışanları / Ara Teknik Kadrolar
12. Lojistik / Sevkiyat ve Depo Elemanı / Depo Uzmanı / Depo Raf Çalışanı
13. Beyaz Yaka / Beyaz Yaka Çalışan / Beyaz Yaka Deneyimli Uzmanlık Görevleri
14. Tasarım / Tasarım Mühendisi / Tasarımcı / Tasarım ve Otomasyon Mühendisi
15. Teknik Ressam / Bilgisayarlı Çizim Sorumlusu / CAD-CAM Programlama
16. Endüstri Mühendisi
17. Makine Operatörü
18. Kalite Kontrol / Kalite Mühendisi / Kalite Güvence Teknikeri / Kalite Yönetimi
19. İnsan Kaynakları

20. İnşaat / İnşaat Mühendisi / Saha Mühendisliği
21. İş Geliştirme / İş Geliştirme Yöneticisi / Satış ve İş Geliştirme
22. Bilgi Teknolojileri / Bilgi İşlem / IT / Yazılım / Yazılım Uzmanı
23. Planlama / Planlama Mühendisi / Üretim Planlama Mühendisi / Bütçe ve Raporlama
24. Mekanik Montaj / Elektrik ve Mekanik Teknisyen / Elektrik Bakım Mühendisi
25. Proje / Proje Yöneticisi / Proje Yönetimi
26. Mühendis / Mühendislik / Yetkin Mühendis (ARGE, Tasarım, Üretim vs.)
27. Operatör / Tezgâh Operatörleri / Operatör (Torna, Freze, Dik İşlem vb.)
28. Depo / Depocu / Ham Depo Yükleme Personeli
29. Bobinaj / Endüstriyel Boru Montajı / Metal İşleme / Plastik Enjeksiyon Operatörü
30. Montaj / Montaj Elemanı / Montajcı / İmalat ve Montaj Personeli

Aşağıdaki listede yukarıdaki genel ihtiyaçların yanı sıra, daha özel ya da sektöre özgü pozisyonlar bulunmaktadır. Araştırma katılımcıları bu pozisyonlarda çalışan bulmakta zorlandıklarını ifade etmiştir. Bu yanıtlardaki frekanslar düşük olduğu için liste harf sırasına göre düzenlenmiştir.

- Abkant Operatörü
- Basınçlı Kap Dizayn Mühendisi
- Boya Operatörü
- CAD CAM Operatörü
- CAD-CAM Programlama
- CMM Operatörü
- CNC Dişli Taşlama
- Çorap Örmek Makine Operatörü
- Dikiş Makinası Operatörü
- Elektrik Pano Operatörü
- Endüstriyel Boru Montajı
- Extruder
- Gaz Altı Kaynak Operatörü
- Gömülü Sistemler
- Hamurkar
- Hidrokarbon Proje Yöneticisi
- Hidrokarbon Kaynak Ustası
- Hidrokarbon Üretim Planlama
- Honlamacı
- İplik Eğirme Operatörü
- İzabe
- İzolasyon ve Beton Ustası
- Kalıp Ustası
- Kaplama Kaynak Polisaj Personeli
- Kat Paketleme
- Kaynaklı İmalat Mühendisi
- Kimyager
- Konfeksiyon
- Köprülü Vinç
- Laminasyon
- Marangoz
- Matbaa
- Metal Dökümcü
- Metal İşleme Operatörü
- Metal Levha İşleme
- Metal ve Plastik Kalıpcısı
- Mobilya Ustası
- Modelist
- Otomasyon Programlama
- Otomasyon Teknisyeni

- Otomotiv Teknisyeni
- Paketçi
- Paketleme Yöneticisi
- Plastik Enjeksiyon Operatörü
- Plastik Kalıp Ustası
- PLC Tezgâh Operatörü
- PLC Uzmanı
- Pres Operatörü
- Pres Ustası
- Programlamacı CNC Torna Opt.
- Robot Yazılım ve Programlamacı
- Sıvacı
- Sigorta
- Soğutma
- Tesviye
- Tezgâh Operatörleri
- Torna Tesviye
- Tornacı
- Universal Torna Operatörü
- Yaş ve Toz Boya Atıcısı
- Vinç Tamircisi

Bu listeler, eğitim ve gelişim sağlayıcıları açısından son derece önemlidir. Bu alanlarda geliştirme programlarına ağırlık vermek şirketlere önemli ölçüde katkı sağlayabilir.

Ayrıca, neden bu alanlarda açık yaşandığı da detaylı bir şekilde analiz edilmelidir. Bu tabloya göre yükseköğretim ve mesleki eğitim programlarının hem niteliği hem de niceliği yeniden değerlendirilebilir; bu alanlarda yeni açılımlar yapılabilir.

Çalışanlar Yeni Dünyaya Ne Kadar Hazır?

Yeni dünyaya hazırlık konusu, özü itibarıyla biraz belirsiz bir tabir olsa da bu döneme özgü bir kavramdır. Dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin dönüştürücü gücüyle gerçekten yeni bir dünya ve yeni iş yapma şekilleri ortaya çıkmıştır. Bizi ilgilendiren yönü, bu dünyada başarılı olmak için farklı bir yetkinlik setinin gerekli olmasıdır. Bu setin ne olduğu, kapsamı ve derinliği konusunda da farklı çalışmalar ve çerçeveler bulunmaktadır. Hazırlanan setlere bakıldığında, analitik düşünme, karar verme, problem çözme gibi temel yetkinliklerle birlikte, yeni dünyanın araçlarına ve makineleşen iş süreçlerine uyum sağlayabilecek teknoloji yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Bu soruda ise tüm bu detaylara girmeden yalnızca algının ölçülmesi amaçlanmıştır. Yani, şirketlerden çalışanlarının bu yeni dünyaya ne kadar hazır olduklarına dair 100 üzerinden bir puan vermeleri istenmiştir. Burada, şirket büyüklüklerinin belirleyici olabileceği düşüncesiyle sonuçlar büyüklüklere göre verilmiştir.

Şirket Büyüklüğü (Çalışan Sayıları)	Oran (%)
1000-9999	52
500-999	46
250-499	49
OBİ	47
Küçük	45
Mikro	62
Ortalama	48

Buna göre, genel hazır bulunuşluk seviyesi 100 üzerinden 48 olarak çıkmıştır. Algılanan duruma göre, çalışanların yarısından fazlasının yeni dünyaya hazır olmadığı görülmektedir. Bu rakam, detaylı bir hazır bulunuşluk analizi sonucundan ziyade şirketlerin ortalama algısı olsa bile yine de önemlidir. Kimilerine göre, yeni dünya gelecekteki bir zaman değil, halihazırda gelmiştir. Bunun etkileri her yerde hissedilmektedir. Bu yüzden, buradaki %50 oranı alarm seviyesinde önemli bir oran olabilir.

Bu noktada, eğitim ve gelişim birimlerine büyük bir rol düşmektedir. Kurumlar, güvenilir bir beceri çerçevesi kullanarak kritik

becerilere yatırım yapmalıdır. Bu yatırım, geçiş döneminin kolaylaşması, değişime uyum sağlanması ve sürdürülebilir başarı açısından büyük önem taşımaktadır.

Şirket büyüklüklerine göre bakıldığında, mikro şirketlerin bu konuda kendilerini daha hazır hissettikleri görülmektedir. Bu da doğaldır. Bu işletmelerin çalışan sayısının az olması nedeniyle gelişim süreçleri de hızlıdır. Diğer büyüklüklerdeki hazır bulunuşluk seviyesi %45 ile %52 arasında değişmektedir. Büyük şirketlerin hazır bulunuşluk puanının göreceli olarak yüksek olması, bu şirketlerde daha fazla eğitim ve gelişim yatırımı yapılmasıyla açıklanabilir.

Gündemde Ne Var?

Eğitim ve gelişim odaklı olarak, “Gündeminizde ne var?” sorusu iki açıdan merak edilmektedir. Birincisi, bir kıyaslama sorusu niteliğindedir. Tüm şirketler, buradaki gündem ağırlıklarına göre kendi gündemlerini değerlendirebilir. İkincisi, buradaki gündem maddeleri; eğitim tedarikçileri, danışmanlar, araştırmacılar ve teknoloji şirketleri gibi hizmet sağlayan firmalar açısından da önemli ölçüde yol göstericidir. Bu doğrultuda talep ve pazar analizi yapan ve yatırımlarını buna göre yönlendiren şirketler olabilir. Aşağıda, şirketlerin gündeminde yer alan eğitim ve gelişim konuları, ağırlık yüzdeleri ile birlikte verilmiştir:



%60 ile çalışanlara sunulan eğitim olanaklarını artırma gündemi ilk sıradadır. Bu sevindiricidir; zira önceki sorulardan anladığımız üzere verilen eğitim hizmetleri yeterli değildir. Hatta eğitim birimi olmayan ya da sistematik eğitim yönetimi yapmayan şirketler de bulunmaktadır. Dolayısıyla buradaki irade bu açıdan önemlidir. Aynı zamanda bu sonuç, “yetenek açığını kendi içimizde çöze-

ceğiz” seçeneğinin çok öncelikli bir strateji olmasını desteklemektedir. Sonraki sırada gelen **iç eğitmen geliştirme (%45)** konusu da birinci maddeyi destekler niteliktedir. İç kaynaklarla eğitim geliştirme oranında bir artış eğilimi bulunmaktadır. Buradaki yüksek öncelik de bu eğilimin devam ettiğini gösterir niteliktedir.

Yönetici eğitimleri de göreceli olarak yüksek öncelikli alanlardan biridir. Yöneticilerin geliştirilmesi, etki alanlarından dolayı, çarpan etkisi olan bir konudur. İyi bir yönetici birçok kişinin performansını ve mutluluğunu artırabilir. Yöneticiler ne kadar yetkin olursa şirketi geleceğe taşıma güçleri de o oranda artar. Bu bilincin yüksek sayılabilecek bir seviyede olması önemlidir, ancak %50 seviyesinin altında kaldığı göz önüne alınırsa alınacak yol olduğu söylenebilir. Bu alan genelde standart bir alan olduğu için, sanayi odalarının bu alanda geliştirecekleri ortak programlar büyük bir ihtiyaca karşılık gelebilir.

Dikkat çeken bir diğer konu, **dijital öğrenmeye yatırım** oranıdır. Dijital öğrenme araçlarının sunduğu faydalar, esneklik ve potansiyel dikkate alındığında bu konuyu gündeme alan şirketlerin %34'lük oranı çok yüksek değildir. Yine de çabaların olması sevindiricidir. Öte yandan, **yapay zekanın** eğitimde kullanımının şirketlerce değerlendirilen bir konu olması son derece olumludur. Şimdilik %17 seviyelerinde olsa da özellikle üretken yapay zekâ araçlarının eğitim ve gelişimde kullanımının hızla artacağı düşünülmektedir. Bu imkânı hızlı değerlendiren ve kullanan şirketler rekabet avantajı kazancaktır.

Verimlilik ve **maliyetleri azaltma** genel bir gündemken, eğitimde maliyetleri azaltma seçeneğinin düşük bir oranla listede yer

alması, şirketlerin çoğunun bu konuya maliyet odaklı yaklaşmadığını göstermesi açısından sevindiricidir.

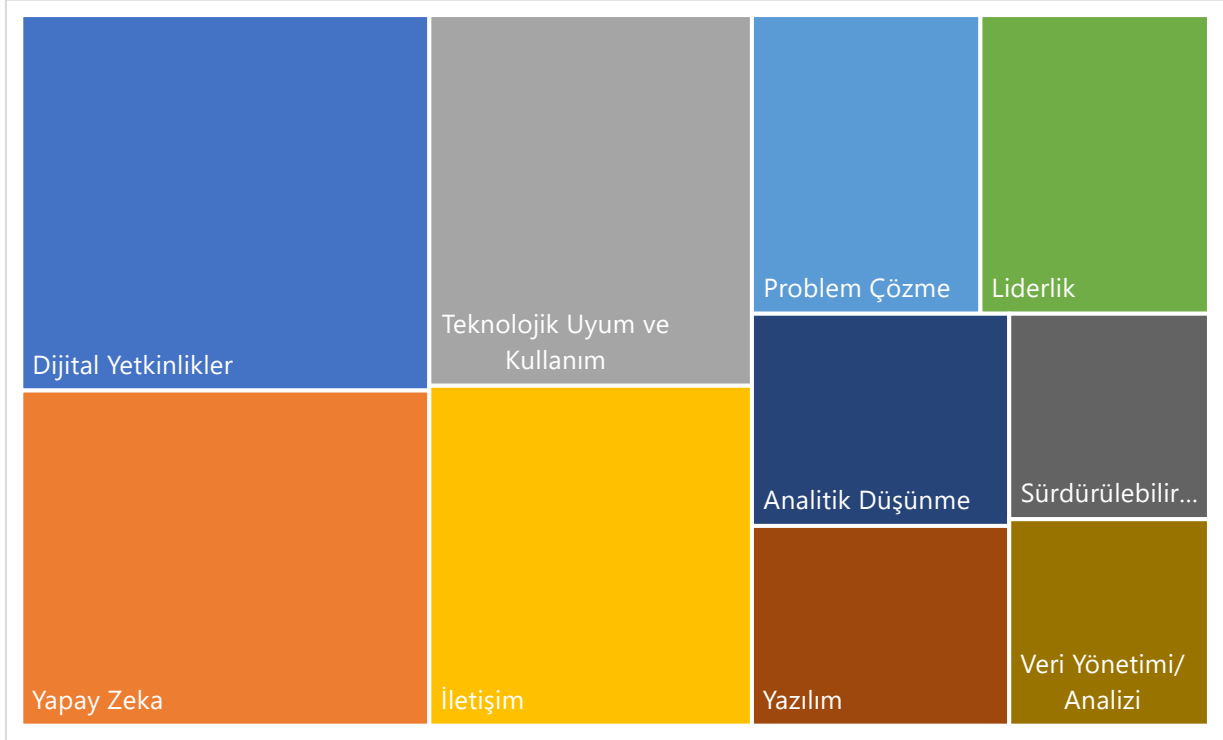
Şirketlerin %22'si **koçluk/mentorluk** yatırımları planladığını belirtmiştir. Bu yöntemler faydaları çok yüksek yöntemlerdir ve bunların varlığı bir olgunluk göstergesidir. %20 oranında hibe ve fon arayan şirket oranı, bu alanda ciddi kaynak yaratma bilincine ve azmine sahip şirketlerin olduğunu göstermesi açısından sevindiricidir. **İstihdam öncesi eğitim** de ayrı bir bilinç ve uygulama düzeyini işaret eden bir uygulamadır. Bu alanda değer yaratmaya çalışan şirketlerin olması da önemlidir.

Diğer seçeneğinde, açık uçlu olarak gelen bazı gündemler de aşağıda sıralanmıştır:

- Eğitime olan inancı artırmak,
- Eğitim yöneticileri yetiştirmek,
- Eğitimleri belli bir rutine bağlamak,
- Haftada 1 gün lisansüstü eğitim izni
- Görev tanımı dışında yatkın olunan alanları tespit edip eğitimler düzenlemek,
- Teknik bilgi birikimini sürekli geliştirmek,
- Teknik eğitim gören öğrencilere düzenli burs vermek,
- VR/AR teknolojilerini kullanıma almak.

Ön Plana Çıkan Kritik Beceriler

Bu soru, öncelikli olarak yatırım yapılması gereken becerileri ortaya çıkarmak amacıyla araştırmaya eklenmiştir. Bu bakımdan sektör profesyonellerinin görüşü son derece önemlidir. Burada gelen öngörüler sonucunda oluşan desen, ortak bir aklın ürünüdür. Bu soru, özellikle gelecek ile ilgili yatırım yapılması gereken beceriler hakkında fikir vermektedir. Fikirlerde sınırlama olmaması için açık uçlu olarak düzenlenmiş bir sorudur. Gelen tüm yanıtlar içerik analizi ile sıralanmış ve frekansları çıkarılmıştır. Buna göre en çok tekrar eden ilk 10 beceri aşağıdaki gibidir:



Kutuların büyüklükleri, ilgili becerinin tekrar frekansına göre hesaplanmıştır. Tabloya bakıldığında, dijital ve teknoloji odaklı yetkinliklerin yoğunluğu göze çarpmaktadır. Analitik düşünme yetkinliği, teknoloji odaklı yetkinliklerin altyapısını oluşturması ve problem çözme açısından önemlidir. “İletişim” ve “liderlik” ise insani ve yönetsel tarafta ilk 10’a giren yetkinlikler arasında yer almıştır. Sürdürülebilirlik yetkinliğinin ilk 10’a girmiş olması, bu alandaki farkındalığın bir göstergesi olarak dikkat çekicidir. Ön plana çıkan yetkinlikler, benzer araştırmalarda ortaya çıkan öncelikli yetkinliklerle tutarlıdır.

Aşağıda tam liste yer almaktadır. Sıralama tekrar sayısına göre yapılmıştır.

- Dijital Yetkinlikler
- Yapay Zekâ
- Teknolojik Uyum
- İletişim
- Problem Çözme
- Liderlik
- Analitik Düşünme
- Yazılım
- Sürdürülebilirlik
- Veri Yönetimi/Analizi
- Yabancı Dil
- Dijital Dönüşüm
- Yaratıcılık
- Sürekli Öğrenme
- Robotik Kodlama

- Takım Çalışması
- Otomasyon
- Esneklik
- Verimlilik
- Karar Verme
- İş birliği Oluşturma
- Eleştirel Düşünme
- Tasarım
- Bilgisayarlı Araç Kullanımı
- Yalın Üretim
- Enerji Yönetimi
- İnovasyon
- Bilgisayar Kullanımı
- İlişki Yönetimi
- Koçluk
- Duygusal Zekâ
- Zaman Yönetimi
- Dijital Öğrenme
- Makine Öğrenmesi
- ArGe
- Değişime Uyum
- İnisiyatif Alma
- Sonuç Odaklılık
- Bilgi Yönetimi
- Yılmazlık
- Elektronik
- Yeşil Dönüşüm
- Bilgi Okuryazarlığı
- Nesnelerin İnterneti
- Sanal Gerçeklik
- Satış
- Değişimi Yönetmek
- Planlama
- İnsan Yönetimi
- Stratejik Bakış
- Yöneticilik
- Karbon Ayak İzi Hesaplama
- Ahlak
- Dayanıklılık
- Adalet
- Algoritma
- Bütünsel Bakış
- CAD/CAM/MES
- ChatGPT
- Çeviklik
- Çevre Bilinci
- Çözüm Odaklılık
- Delegasyon
- Dijital Pazarlama
- Disiplin
- Döngüsel Ekonomi
- Dürüstlük
- Ekip Yönetimi
- Empati
- Finansal Okuryazarlık
- Gaz Altı Kaynak
- Girişimcilik
- Hedef Belirleme
- Hidrojen Teknolojileri
- İmalat Kontrol
- İSG
- İstatistik
- İş Geliştirme
- İş Güvenliği
- İş Yönetimi
- Kriz Yönetimi
- Kurum İçi İletişim
- Makine ressamlığı
- Mekatronik
- Merak
- Muhakeme
- Nezaket
- Organizasyon
- Özgüven
- Proaktif Olmak
- Programlama
- Proje Yönetimi
- Robot Kaynak
- Sanayi Kalıpcılığı
- Sosyal Medya
- Stres Yönetimi
- Tasarım Odaklı Düşünme
- Test
- Torna
- Yalın Sistemler
- Yorumlama
- Yönetim Becerileri

Bundan sonraki yetkinlikler sadece bir defa ifade edilmiştir. O yüzden harf sırasına göre listelenmiştir.

Görüldüğü gibi, listede teknik, mesleki, temel ve davranışsal yetkinlikler bir arada yer almaktadır. Tekrara bağlı sıralamanın kaybolmaması için gruplama yapılmamış, tüm liste bir bütün halinde verilmiştir. Bu liste, yetenek yatırımlarını doğrulamak isteyen kurumlara yardımcı olabilir. Ayrıca, kurumlara eğitim ve gelişim hizmeti sunan tedarikçiler için de bir önceliklendirme listesi olarak iş görebilir.

Öncelikli Eğitim İhtiyaç Alanları

İSO ve TEGEP iş birliğiyle düzenlenen bu araştırmanın en önemli amaçlarından biri de en çok ihtiyaç duyulan eğitim alanlarının belirlenmesidir. Bu ihtiyaç listesi, özellikle KOBİ'lere yönelik eğitim ve gelişim hizmeti sunmayı düşünen kurumlar için fikir verecektir. Bu amaçla soru, iki formatta sorulmuştur. İlk olarak, genel eğitim başlıklarının olduğu bir liste verilmiştir ve katılımcıların bu liste üzerinden en çok ihtiyaç duydukları eğitimleri seçmesi istenmiştir. İkinci olarak, katılımcılardan ihtiyaç duydukları eğitimleri açık uçlu olarak yazmaları istenmiştir. Her iki soruya gelen yanıtlar sonrası ortaya çıkan sıralama aşağıdaki gibidir:

Verilen liste üzerinden gelen yanıtlara göre oluşan ihtiyaç sıralaması

Eğitim İhtiyaç Alanları	İhtiyaç Sıklık Yüzdesi
Yönetim ve Yönetici Geliştirme	%68,5
Kişisel Gelişim	%67,3
Ürün ve Hizmet Geliştirme	%64,2
Stratejik Planlama ve İş Planı	%63,8
İnovasyon	%60,4
Sürdürülebilirlik	%59,4
Süreç Yönetimi	%59,0
İnsan Kaynakları Yönetimi	%57,0
Kalite ve Operasyonel Mükemmellik	%56,7
Satış	%56,5
İş Sürekliliği	%56,3
Dijital Dönüşüm	%55,6
Proje Yönetimi	%55,5
Yabancı Dil	%55,5
Pazarlama	%54,8
Eğitim ve Gelişim Yönetimi	%54,6
Kurumsal Performans Yönetimi	%54,1
Kurumsal Risklerin Yönetimi	%53,4
Müşteri İlişkileri Yönetimi	%52,2
Kurumsallaşma	%52,0
Satın Alma	%51,8
İthalat ve İhracat	%51,4
Veri Yönetimi	%50,3
Çevre Sağlığı ve Yönetimi	%50,3
Tedarik Zinciri Yönetimi	%50,0
Acil Durum Yönetimi	%50,0

Bilgi Teknolojilerinin Yönetimi	%49,4
Mali İşler ve Finans Yönetimi	%49,2
Yasal Konular ve Mevzuat	%48,7
Değişim Yönetimi	%48,5
Bilgi Yönetimi	%47,5
Yatırım Planlama	%45,9
Uyum Yönetimi	%45,6
Aile Şirketlerinde Yönetim	%45,1
Muhasebe	%44,5
Siber Güvenlik	%44,3
Hizmet Süreçlerinin Yönetimi	%43,1
Yapay Zekâ	%42,6
Endüstriyel İlişkiler	%40,5
E Ticaret ve Dijital Pazarlama	%40,2
Varlık Yönetimi	%39,1
Bordro ve SGK İşlemleri	%38,7
Vergi	%38,6
Halkla İlişkiler	%30,7

Listeden anlaşılacağı üzere, burada yalnızca tüm şirketlerde ortak olarak verilebilecek genel eğitim başlıklarına yer verilmiştir. Teknik eğitim ihtiyaçları, bu kapsamın dışında tutulmuştur. Teknik eğitim ihtiyaçları sektörden sektöre veya şirketten şirkete çok değişiklik gösterdiği için, tek bir ortak liste oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenle, açık uçlu sorulara verilen yanıtlar ayrıca önem taşımaktadır. Aşağıda, bu yanıtlar üzerinden yapılan analiz sonucunda oluşan ihtiyaç sıralaması verilmiştir.

Açık Uçlu Olarak Bildirilen Eğitim İhtiyaç Başlıkları

(Frekans sıralaması yapılmadan sadece genel bir özetleme ile tüm liste paylaşılmıştır.)

TEKNİK EĞİTİMLER

- Acil Durum Eğitimleri
- Basıncılı Kaplar Mevzuatı
- CAD/CAM
- CE Belgesi ve Mevzuatı
- CMM (Koordinat Ölçme Cihazı) Kullanımı
- CNC Dik İşleme Merkezi Operatörlüğü
- CNC Torna Programlama
- EMC Testleri
- Endüstriyel Otomasyon
- Garanti ve Servis
- Geometrik Boyutlandırma ve Toleranslama
- Hijyen Yönetimi
- IPC Standartları
- İş Makineleri Kullanımı
- Kalibrasyon ve Metroloji
- Kaynakçı Eğitimi
- Kompozit Malzemeler
- Koordinat Ölçüm Cihazı Kullanımı

- LVD Testleri
- Makine Direktifi
- Makine Operatörlüğü
- Makine Tasarımı
- Mutfak Personeli Teknik Eğitimleri
- Nükleer Sertifikasyonlar
- PLC Otomasyon
- Polimer ve Metal Malzeme Özellikleri
- SCADA Sistemleri
- Universal Tornacı Eğitimi
- Usta Yetiştirme Programı
- Yüksekte Çalışma

TEKNOLOJİ EĞİTİMLERİ

- ARGE Birimlerinde İnovasyon Faaliyetleri
- Derin Öğrenme
- Dijital Dönüşüm
- ERP Sistemleri
- Excel Eğitimi (Temel ve İleri Düzey)
- Görüntü İşleme
- IOT (Nesnelerin İnterneti)
- Kobiler İçin Dijitalleşme Süreçleri
- Makine Öğrenmesi
- MS Office Uygulamaları
- Power BI Kullanımı
- Robotik ve Otomasyon
- SEO
- Siber Güvenlik
- Teknoloji Okuryazarlığı
- Veri Analizi
- Yapay Zekâ
- Yazılım Geliştirme
- Yazılım Kullanımı

KALİTE VE SİSTEM EĞİTİMLERİ

- 5S ve Kaizen
- AS9100 Yönetim Sistemi
- İç Denetim
- İş Güvenliği (Genel ISG Eğitimleri)

- Kalite Güvence
- Kalite Yönetim Sistemleri
- Kök Neden Analizi
- Mesleki Yeterlilik Belgelendirme
- Otomotiv Standartları (VDA)
- Problem Çözme Teknikleri
- SEVESO
- Uluslararası OEM Sertifikaları
- Yalın Üretim

YÖNETİMSEL EĞİTİMLER

- ARGE Merkezi Başvuru ve Yönetim Süreçleri
- BSC Kartları Uygulaması
- Bütçe Yönetimi
- Depo Yönetimi
- Dijital Pazarlama
- Endüstriyel Entegre Tesis Yönetimi
- Enerji Verimliliği
- Enerji Yönetimi
- Finans Yönetimi
- Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi
- Gayrimenkul Varlık Yönetimi
- Global Sanal Satış Kanalları
- İBKB Süreci
- İhracat Pazar Araştırması Yöntemleri
- İş Hukuku
- İş Sürekliliği
- Karbon Ayak İzi Hesaplama ve Raporlama
- KPI ve OKR Yönetimi
- KVKK Gereklilikleri
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Performans Yönetim Sistemi
- Proje Yazma ve Yönetimi (Scrum/Agile)
- Raporlama Teknikleri
- Risk Yönetimi
- Satış ve Pazarlama Yönetimi
- Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması
- Sözleşme Süreçleri
- Su Yönetimi
- Sürdürülebilir Finans

- Sürdürülebilirlik Raporu Hazırlama
- Sürdürülebilirlik Yönetimi
- Şirket Anayasası Oluşturma
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Tesis Yönetimi
- Varlık Yönetimi
- Yatırım Finansmanı

KİŞİSEL VE YÖNETSEL GELİŞİM

- Adabı Muaşeret Kuralları
- Davranış Değişikliği
- Dijital Liderlik
- Duygusal Zekâ
- Eğiticinin Eğitimi
- Ekip Yönetimi
- İç İletişim
- İletişim Becerileri
- İngilizce (Teknik ve Genel)
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Kişisel Gelişim
- Koçvari Yöneticilik

- Kriz Yönetimi
- Liderlik Gelişim Programları
- Mail Yazışma Kuralları
- Mavi Yaka Liderlik Programı
- Muhasebe Okuryazarlığı
- Müşteri Temsilcisi Gelişim Programları
- Müzakere Teknikleri
- Öfke Kontrolü
- Stresle Başa Çıkma
- Yönetici Geliştirme Programları
- Zaman Yönetimi

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE ÇEVRE

- Çevre Sağlığı ve Yönetimi
- Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları
- Karbon Ayak İzi Hesaplama ve Raporlama
- Sosyal Sürdürülebilirlik
- Su Yönetimi
- Sürdürülebilir Finans
- Sürdürülebilirlik Raporu Hazırlama
- Yeşil Dönüşüm

Bulmakta Zorlanılan Eğitimler

Araştırmada ayrıca, “Bulmakta en çok zorlandığınız eğitimler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya gelen yanıtlar, özellikle eğitim tedarikçileri ve KOBİ'lere eğitim desteği vermeyi düşünen tüm kurumlar açısından yol gösterici olabilir.

TEKNİK/MESLEKİ

- AS9100
- Bakım (Forklift, Ekskavatör vb. Makineler)
- Basıncılı Kaplar Mevzuatı
- Dijital Dönüşüm
- Ekat Belgelendirmesi
- Enerji Yönetimi
- ERP ve CRM Geliştirici
- Gayrimenkul Varlık Yönetimi
- Gıda ile Temas Eden Madde ve Malzeme
- Hidrokarbon Proses Ekipmanları
- ISO 9001
- İhracat
- İnsan Kaynakları
- İş Güvenliği
- Kalıpcılık
- Kalite & Güvence Birimi İçin Eğitimler
- Kaplama, Boya ve Yüzey İşlem
- Karbon Ayak İzi Hesaplama
- Kaynak (Kaynak, Büküm, İşleme vb.)
- Kurum İçi Hızlandırma Programları
- Maliyetlendirme ve Fiyatlandırma

- Malzeme Eğitimleri
- MYK Belgelendirme Süreçleri
- Nitelikli Mavi Yaka Eğitimleri
- Nükleer Üretim Lisansı ile İlgili Eğitimler
- Operasyonel Mükemmellik
- Operatör Seviyesi Otomasyon Sistemleri
- Polisaj, Boya
- Proje Yönetimi
- Prompt Mühendisliği
- Robotik Üretim Uygulamaları
- SAP B1
- Satın Alma ve Lojistik
- Satış ve Pazarlama Süreçleri
- Siber Güvenlik
- Sürdürülebilirlik
- Tasarım Programları
- Tedarikçi ve Satın Alma Yönetimi
- TMGD Proses Güvenliği

- Veri Analizi ve Güvenliği
- Veri Tabanı Yönetimi,
- Yalın Felsefe ve Verimlilik
- Yapay Zekâ
- Yazılım Geliştirme
- Yenilenebilir Teknolojiler
- Yeşil Dönüşüm
- Sürdürülebilir Hidrojen Projeleri

KİŞİSEL VE YÖNETSEL GELİŞİM

- Yöneticilik
- Zaman Yönetimi
- İletişim ve Takım Çalışması Eğitimleri
- Liderlik (Usta ve Vardiya Amirlerine Yönelik)
- Motivasyon
- Zaman Yönetimi
- Yabancı Dil

Eğitim Başarısı İçin Yapılması Gerekenler

“Eğitim işlevinin, eğitim departmanının ve eğitimlerin başarısı için ne yapmak gerekir?” sorusu, geniş katılım göz önüne alındığında ortak akli en iyi yansıtan sorulardan biri olmuştur. Değerli şirketlerden gelen tekil öneriler toplamda “eğitimde başarı manifestosu” niteliğinde bir metne dönüşmüştür. Çok sayıda öneri, içerik analizi sonucunda ana temalar altında özetlenmiş ve her biri için kısa açıklamalar yazılmıştır. Öneri listesi, tekrar sayısına göre sıralanmıştır; yani ilk maddeler en çok tekrar eden önerilerdir.

Eğitim İhtiyaç Analizi ve Planlama

- **Doğru ihtiyaç analizi yapılması:** Eğitim ihtiyaçları doğru bir şekilde analiz edilerek, çalışanların ve şirketin gerçek ihtiyaçlarına yönelik eğitimler planlanabilir. Bu sayede eğitimlerin etkinliği artacaktır.
- **Yıllık eğitim planları oluşturulması:** Yıllık eğitim planları oluşturmak, eğitimlerin daha sistematik ve organize bir şekilde düzenlenmesini sağlayacaktır.
- **Hedef kitleye uygunluk:** Eğitimler hedef kitleye uygun olarak tasarlanmalıdır. Bu tasarım, katılımcıların eğitimlerden maksimum fayda sağlaması ve motivasyonlarının yüksek tutulmasını sağlayacaktır.
- **Yetkinlik ve performans değerlendirme:** Yetkinlik ve performans değerlendirme süreçleri ile eğitim süreçleri entegre edilmeli; gerçekten odaklı ve işe yarayan eğitimlere yatırım yapılmalıdır.

Ölçme, Değerlendirme ve Takip

- **Eğitim sonuçlarının ölçümü:** Eğitim sonuçları ölçülerek, eğitimlerin etkililiği ve katılımcıların öğrenme düzeyi objektif bir şekilde belirlenmelidir.

- **Eğitim etkinliğinin takibi:** Eğitim etkinliği düzenli olarak takip edilerek, eğitimlerin orta ve uzun vadede amacına ulaşım ulaşıldığı kontrol edilmelidir. Bu, aynı zamanda sonraki yılların eğitim planlaması için de destek sağlayacaktır.

Üst Yönetim Desteği ve Bütçe

- **Yönetimin eğitime inanması ve desteklemesi:** Üst yönetimin eğitime inanması ve desteklemesi, çalışanların eğitime katılımını ve motivasyonunu artıracaktır. Bu açıdan üst yönetimin bakışı eğitim başarısında kilit başarı faktörüdür.
- **Yeterli bütçe ayrılması:** Eğitimler için yeterli bütçe ayrılarak, kaliteli eğitimler düzenlenecek ve çalışanların gelişimine daha fazla yatırım yapılacaktır.
- **Eğitimin maliyet değil, yatırım olarak görülmesi:** Şirketlerin eğitime daha fazla kaynak ayırmasını ve çalışanlarına değer verdiğini göstermesini sağlayacaktır.

Eğitimin Uygulamaya Dönüştürülmesi

- **Uygulamaya yönelik ve interaktif içerik:** Eğitim içerikleri uygulamaya yönelik ve interaktif olarak tasarlanmalıdır. Bu sayede katılımcılar eğitimlere aktif olarak katılacak ve öğrendiklerini daha kolay hatırlayacaklardır. Vaka çalışmaları, simülasyonlar ve gerçek hayat örnekleri

kullanılarak katılımcıların öğrendiklerini gerçek dünya problemlerine uygulamaları ve problem çözme becerilerini geliştirmeleri sağlanabilir.

- **Teorik bilgilerin pratiğe aktarılması:** Teorik bilgilerin pratiğe aktarılması, çalışanların öğrendiklerini iş hayatında kullanabilmelerini ve şirkete fayda sağlamalarını sağlayacaktır. Eğitimler eğitim yapmış olmak için değil, fayda ve değer üretmek için bir araç olarak görülmeli ve kullanılmalıdır.
- **İş başı uygulamalar:** Eğitimlerle bağlantılı iş başı uygulamalar ile çalışanlar öğrendiklerini gerçek iş ortamında deneyimlemelidir. Bu deneyim, becerilerin kalıcılığını artıracak ve uzmanlığı derinleştirecektir.

Süreklilik ve Düzenlilik

- **Eğitimlerin düzenli yapılması:** Eğitimlerin düzenli yapılması, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir. Bu, aynı zamanda eğitim işlevinin kurumsallaşması ve benimsenmesi açısından da önemlidir.
- **Sürdürülebilir olması:** Eğitimlerin sürdürülebilir olması, çalışanların uzun vadede gelişimine katkı sağlayacak ve şirketin rekabet gücünü artıracaktır.
- **Tekrarların yapılması:** Tekrarlar, öğrenilen bilgilerin kalıcılığını artıracak ve çalışanların öğrendiklerini unutmamasını sağlayacaktır.

Profesyonel Eğitimci ve Eğitim Departmanı

- **Uzman eğitimcilerden destek alınması:** Uzman eğitimcilerden destek alınması,

eğitimlerin kalitesini artıracak ve katılımcıların daha fazla bilgi edinmesini sağlayacaktır. Eğitimcilerin kalitesi eğitim başarısında son derece belirleyicidir.

- **Şirket içi eğitim birimi kurulması:** Ne yazık ki araştırmaya katılan şirketlerin önemli bir kesiminde bağımsız eğitim birimi bulunmamaktadır. Bu öneri, genellikle bu şirketlerden gelmiştir. Eğitime verilen önemin gösterilmesi öncelikle eğitimi kurumsal bir mekanizma olarak sisteme entegre etmekle başlamaktadır.

Çalışan Katılımı ve Motivasyonu

- **Çalışanların istekli olması:** Çalışanların eğitime istekli olması, eğitimlerin başarısı için önemli bir faktördür. Bunun sağlanması için motive edici çalışmalar yapılmalıdır. Katılım, yalnızca eğitimlere gelmek ya da e-öğretimleri tamamlamak değildir. Katılım; öğrenmek, gelişmek ve performansı artırmak için istekle, heyecanla donanım kazanma sürecidir.
- **Eğitime inanç oluşturulması:** Katılımın ve eğitim başarısının artmasındaki en büyük unsurlardan biri, eğitime olan inançtır. Eğitimlerin gerekli olmadığına inanan şirketlerin olduğu yine bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında da bu şekilde düşünenler bulunmaktadır. Bu yoksa, zorunlulukla ya da zorla yürütülecek eğitim çabalarının sürdürülebilir olması zordur.
- **Eğitimin ilgi çekici ve eğlenceli olması:** Tüm bunları konuşurken eğitimlerin ilgi çekici ve eğlenceli olması kuşkusuz katılımı kolaylaştıracaktır. Eğitimlere olan direncin bir nedeni de olumsuz ve sıkıcı eğitim deneyimleridir. Eğlenceli ve iyi bir

katılımcı deneyimi eğitime bakışı da değiştirecektir.

Dijital ve Teknolojik Altyapı

- **Teknoloji destekli eğitimler:** Teknoloji destekli eğitimler, eğitimleri daha interaktif ve ilgi çekici hale getirmek için bir fırsat olabilir.
- **Dijital platformların kullanımı:** Dijital platformların kullanımı, eğitimlerin daha erişilebilir ve esnek olması açısından son derece önemli imkanlardır.
- **Uygun eğitim ortamı:** Uygun eğitim ortamı, katılımcıların eğitimlere odaklanmasını ve öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Öğrenme süreci özünde zor bir süreçtir. Uygunsuz koşullarda gerçekleşen eğitimler, öğrenme zorluğu yaratacağı gibi eğitimlere yönelik bakışı da olumsuz etkileyecektir. Ortam etkili öğrenme deneyiminin önemli bir parçasıdır. Aynı zamanda sürekli içinde bulunulan iş ortamından ayrılarak farklı bir deneyim yaşamının rahatlatıcı etkisi de hafife alınmamalıdır.

Diğer Öneriler

- **Dış kaynaklarla iş birliği:** Dış kaynaklarla iş birliği, farklı uzmanlık alanlarından faydalanılmasını ve eğitim çeşitliliğinin artırılmasını sağlayacaktır.
- **Meslek liseleriyle iş birliği:** Meslek liseleriyle iş birliği, potansiyel çalışanların yetiştirilmesine ve şirkete uyum sağlamalarına katkı sağlayacaktır.
- **Dış mekân (Outdoor) eğitimler:** Dış mekân eğitimleri, çalışanların ekip çalışması ve liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır.
- **Sertifikasyon programları:** Sertifikasyon programları, çalışanların mesleki yeterliliklerini belgelendirmelerini ve kariyerlerini geliştirmelerini sağlayacaktır.
- **Eğitim sonrası destek:** Eğitim sonrası destek, çalışanların öğrendiklerini pekiştirmelerine ve iş hayatında uygulamalarına yardımcı olacaktır.

Denetimlerde En Çok Zorlanılan Konular

Denetimlerde zorlanılan konular, KOBİ'lere destek sağlamak açısından yol gösterici olduğundan araştırmaya eklenmiştir. Bir konu denetim süreçlerine dahil edildiyse, önemli bir konu olarak kabul edilir. Bu nedenle, bu soruya gelen yanıtların dağılımı önemlidir. Ana sanayi ile çalışan, yurt dışında iş birlikleri olan ya da hassas iş alanlarında çalışan kurumlarda denetimler ayrıca önemlidir. Yanıtlar doğrultusunda en çok zorlanılan konular aşağıda verilmiştir.

Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi:

Eğitimin etkinliğinin nasıl ölçüldüğü, eğitim sonrası değerlendirme yapılıp yapılmadığı, kalıcılığı, eğitimlerin iş sonuçları üzerindeki etkileri ve ROI hesaplaması.

Eğitmen Yetkinliği ve Seçimi:

Eğitmenlerin ve eğitim şirketlerinin seçiminin nasıl yapıldığı ve bu kişi ya da kurumların yeterliliklerinin sorgulanması.

Eğitim Planlaması ve Uyumluluk:

Eğitim planlarının nasıl yapıldığı, planlara uyum oranı ve gerçekleşme yüzdesinin takip edilmesi.

Eğitim Kayıtları ve Analizi:

Eğitim kayıtlarının tutulması, arşivlenmesi.

Eğitim Bütçe Yönetimi:

Eğitim bütçesinin hazırlanması, bütçenin takibi ve bütçeye uyum oranı.

Verilen Eğitimin Faydası ve Bilinirliği:

Eğitimin çalışanlara sağladığı fayda, farkındalık ve yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi.

Çevrim İçi (Online) Eğitimlerin Değerlendirilmesi:

Çevrim içi veya teknoloji bazlı eğitimlerin farklı doğası gereği takip edilmesi ve başarısının değerlendirilmesi.

Akreditasyon ve Geçerlilik Süresi:

Zorunlu veya isteğe bağlı yeterlilik sertifikalarının yönetimi, alınması, takibi ve yenilenmesi.

Çalışanların Yetkinliği:

Denetimler sırasında çalışanların sorulara beklenen yanıtları verememesi ve işle ilgili yetkinlik eksiklikleri. İşlemlerin nasıl ve neden yapıldığının denetçilere doğru şekilde açıklanması.

Eğitimin Geleceği

Katılımcı şirketlerin eğitimle ilgili gelecek öngörülerinin alınması amacıyla araştırmaya, “Sizce gelecekte eğitim nasıl olacak?” sorusu eklenmiştir. Geniş katılımlı yanıtların özeti de aşağıdaki gibidir:

1. Dijital, çevrim içi ve teknoloji tabanlı eğitimler artacak, yüz yüze eğitimlerin oranı azalacak.
2. Yapay zekâ, sanal gerçeklik, robotik eğitim sistemleri eğitimde daha çok kullanılacak. Bu sayede, interaktif, uygulamalı ve simülasyon tabanlı eğitimler artacak.
3. Yapay zekâ, birçok eğitim ihtiyacını karşılayan bir kaynak olacak. Diğer taraftan, yapay zekâ ile yapılan işler arttıkça bugün eğitim ihtiyacı olan birçok alan da ortadan kalkacak.
4. Mikro öğrenme (kısa ve odaklanmış içerikler) daha çok ön planda olacak.
5. Kurumsal öğrenme sistemlerinin yanı sıra, zaman ve mekândan bağımsız olarak erişilebilen bireysel eğitim ortamları çoğalacak. Bireysel ve kişiye özel eğitimler öne çıkacak; çalışanlar ihtiyaçlarına göre bağımsız olarak eğitimlere katılabilecek.
6. Firmalar, çalışanlarını yetiştirmek için iç eğitimlere daha fazla ağırlık verecek; kurumlar kendi eğitim akademilerini kuracak.
7. Koçluk, mentorluk gibi gelişim çözümleri daha önemli hale gelecek.

8. İç eğitimlerin ve sektörel örgütlerin sunduğu eğitimler artacak.
9. Özellikle empati gibi sosyal beceriler, dijital eğitimlerin içinde daha fazla yer alacak.

Burada özet olarak sunulan liste, oldukça öngörülü olup birçok araştırma tarafından da vurgulanan gelecek tahminlerini içermektedir. Dolayısıyla, ortak aklın gücünü bir kez daha ortaya koyması bakımından önemlidir. Bunların yanı sıra sayısı az olsa da bazı **nötr** ve **karamsar** tahminler de gelmiştir. Fikir vermesi açısından bunları da aşağıda bulabilirsiniz.

- Gelecekte değişen bir şey olmayacaktır.
- Bilgiye erişim kolaylaşacak ancak bilgiye erişmek isteyen insan sayısı azalacaktır.
- Kaliteli eğitim verecek eğitmen bulmak zorlaşacaktır.
- Kriz ortamı devam edeceği için şirketler zorunlu eğitimler dışında eğitim yapmayacaklardır.
- Eğitim yoluyla güçlü bir kültür oluşturamayan şirketler çalışanlarını elde tutamayacaklardır.

Sanayi Odalarından Beklentiler

Bu araştırmanın amaçlarından biri de ortaya çıkan bulgulara göre karar vericilere yardımcı olmak ve alınacak aksiyonları netleştirmektir. Bu noktada büyük şirketlere, derneklere, üniversitelere ve eğitim tedarikçisi firmalara da görev düşmektedir. Ancak, bu araştırmadan öncelikli olarak kendisine aksiyon planı çıkarmayı hedefleyen kurumlar, İstanbul Sanayi Odası başta olmak üzere tüm sanayi odalarıdır. Bu nedenle, araştırmadaki tüm bulgular önemlidir; ancak bunlara ek olarak, araştırmaya doğrudan bir talep sorusu da eklenmiştir: “Sanayi odalarından eğitim ve gelişimle ilgili olarak ne bekliyorsunuz?” Bu soruya oldukça fazla yanıt gelmiştir. Gelen yanıtların özeti aşağıdaki gibidir:

1. Eğitim ve Gelişim Desteği

- **Firmaya Özgü ve Uygun Maliyetli Eğitim:** KOBİ'ler, işletme bütçesi, finansal analiz, hedef belirleme gibi konularda kendilerine özel eğitimler ve atölye çalışmaları talep ediyor. Eğitimlerin düşük maliyetli veya ücretsiz olarak sunulması ve hibe fonlarıyla desteklenmesi bekleniyor.
- **Çeşitli ve Sektörel Eğitimler:** Mesleki ve teknik yetkinliklerin yanı sıra kişisel gelişim ve yöneticilik eğitimlerine de önem veriliyor. Sektöre özel ve güncel konularda yoğun eğitimlerin sağlanması isteniyor. Aslında eğitim yapabilecekleri her konuda eğitim düzenlenmesi gibi bir beklenti dikkat çekiyor. Yüz yüze olmasa bile Zoom veya Teams gibi platformlar aracılığıyla çevrim içi olarak sunulması önerilmektedir.
- **Vizyoner Eğitimler:** Şirketler, kendi bakış açılarının dışında kalan, henüz fark etmedikleri, kritik konularda sanayi odalarının proaktif bir şekilde yol gösterici olmasını bekliyor.
- **Dijitalleşme ve Teknolojik Eğitimler:** Dijital yetkinliklerin artırılması, dijitalleşme projeleri ve teknolojik altyapı için fon desteği sağlanması KOBİ'lerin dijital dönüşümüne katkı sağlayabilir.

Eğitimlerde dijital teknolojilerin ve çevrim içi kaynakların maliyet avantajı sunacak şekilde firmalara sağlanması talep ediliyor.

- **Eğitimlerin Yöntem ve Uygulama Çeşitliliği:** Eğitimlerin yüz yüze, çevrim içi veya karma modellerle sunulması, uygulamalı eğitimlere yer verilmesi, uzun vadeli ve sürdürülebilir eğitim modelleri isteniyor. Sürekli ulaşılabilecek dijital eğitim platformları ve bilgi kaynaklarının oluşturulmasının da yararlı olacağı ifade ediliyor. En çok ihtiyaç duyulan alanlarda çevrim içi eğitimlerin geliştirilebileceği de öneriler arasında.

2. Kaliteli Eğitim Kaynağı

- **Eğitmen Kalitesi ve Deneyim:** Eğitimcilerin sanayi tecrübesi olan, pratik bilgiye sahip uzmanlardan seçilmesi önemseniyor. Eğitimlerin kalite standartlarını korumak için sanayi odalarının eğitmen seçiminde özen göstermesi gerektiği vurgulanıyor.
- **Usta Yetiştiriciler:** Farklı alanlarda usta yetiştiriciler ya da eğitmenler yetiştirerek eğitimlerin yayılımını artırmak ve şirketlere bilgi transferi yapmanın yararlı olacağı düşünülüyor.

3. Danışmanlık ve Rehberlik Hizmetleri

- **Danışman Atama ve İhtiyaç Analizi:** Eğitim sonrası firmalara periyodik ziyaretlerle rehberlik yapılması, verimlilik artışı ve firma performansının değerlendirilmesi için destek sağlanması talep ediliyor. Firmaların ihtiyaçlarına yönelik analizler yapılması ve özelleştirilmiş eğitim önerilerinde bulunulması bekleniyor.
- **Veri Tabanlı İhtiyaç Analizi ve Eğitim Planlama:** Üye firmalardan düzenli olarak eğitim ihtiyaçlarının toplanması, detaylı ihtiyaç analizleri yapılması ve sektörel eğitim komiteleri oluşturulması öneriliyor.

4. Teknik Eğitim ve Sertifikasyon

- **Teknik Yetenek Geliştirme:** Teknik personel yetiştirmeye yönelik mesleki kurslarda mavi yaka çalışanlar için sektörel teknik eğitimlerin verilmesi önem taşıyor. Bu eğitimlerin, uluslararası geçerliliğe sahip sertifikalarla desteklenmesi talep ediliyor.
- **Saha Eğitimleri ve Yerinde Uygulamalar:** Firmalar için yüz yüze saha eğitimleri ve yerinde uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi öneriliyor.

5. Eğitim ve İstihdam Entegrasyonu

- **Nitelikli Personel Yetiştirme ve İstihdam:** Sanayi odalarının, firmaların ihtiyaç duyduğu nitelikte mavi yaka çalışan yetiştirmek ve işe yerleştirmek üzere aday havuzları oluşturması öneriliyor. Bu

yaklaşımın istihdam edilebilirliği artıracağı düşünülüyor.

6. Üniversite ve Eğitim Kurumları ile İş Birliği

- **Akademik Destek ve İş Birliği:** Sanayi odalarının, üniversitelerle iş birliği yaparak eğitimleri akademik destekle sunması, eğitim maliyetlerini düşürmesi ve gençleri sektöre uygun şekilde yetiştirmesi bekleniyor. Okullarla yapılan iş birlikleri aracılığıyla öğrencilere sanayinin ihtiyaçlarına göre yönlendirme yapılması önemli görülüyor.

7. Bilgilendirme ve Etkileşim

- **Aktif İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmaları:** Sanayi odalarının eğitim duyurularını daha etkin yapması, üyelerle doğrudan temas kurarak sektöre yönelik bilgi paylaşması bekleniyor. İhtiyaçların güncel kalması için anket çalışmaları yapılması ve geri bildirimler alınarak hizmetlerin uyarlanması önem taşıyor.
- **Kıyaslama ve Birbirinden Öğrenme:** Bir şirketteki iyi uygulama ve öğrenme fırsatlarından diğer şirketlerin de yararlanması için sanayi odalarının birleştirici bir etkisi olabileceği ifade ediliyor. Dolayısıyla, eğitim sadece eğitim firmaları veya profesyonel eğitmenlerle sınırlı değildir. Kurumlar içinde çok ciddi bilgi ve deneyim sahibi kişiler var. Bu kişilerin şirket içinde eğitim vermesi ve deneyimlerini paylaşmasının yanı sıra, diğer şirketlere destek olması da büyük bir sinerji yaratacaktır.

Genel olarak bakıldığında, somut isteklerin yanı sıra şirketler, sanayi odalarının daha aktif ve vizyoner olmasını beklemektedir. Şirketler üstü bir yapı olarak sanayi odalarının; ortak ve özel

ihtiyaçları belirlemesi, bunlarla ilgili eğitim ve gelişim çözümleri üretmesi, kaynak sağlaması ya da iş birlikleri kurarak bir gelişim ekosistemi oluşturması, tüm taleplerin bir özeti olarak ifade edilebilir.

Beklentilerin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sanayi odalarının mevcut yapılanmasının bu talepler için yeterli olmadığı yönünde de görüşler gelmiştir. Özellikle Anadolu sanayi odalarının daha aktif olması istenmektedir. Bu talep ve araştırmadaki diğer bulgular, sanayi odalarının kapasitelerini güçlendirmesi gerektiğini de göstermektedir.

Çözüm Çalıştayı Çıktıları

Araştırma sonuçları çıktığında, ilk olarak kapalı bir grupta paylaşılmış ve **4 Ekim 2024** tarihinde **İstanbul Sanayi Odası**'nda bir çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalıştaya, büyük şirketlerde eğitim ve gelişimden sorumlu yaklaşık 30 yönetici katılmıştır. Çalıştayı amacı, sonuçlar üzerinden tespitlerde bulunmak ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu nedenle, burada yapılan tespitler ve üretilen çözümler de rapora eklenmiştir. Buradaki öneriler, karar vericiler için yol gösterici olacaktır.

Ana Tespit Noktaları

Zihniyet Dönüşümü / Kültürel Değişim Gerekliliği	<p>Eğitimin algılanan faydası konusunda sıkıntı olduğu göze çarpmaktadır. İşgücünün, eğitimin kendilerine ve ekosisteme sağlayacağı faydayı anlaması ve bu yönde tutum geliştirmesi son derece önemlidir. Bu zihin yapısı diğer tüm çözüm alanlarının önünü açacak niteliktedir.</p> <p>Hayat boyu öğrenme kavramı yerleşmemişse ve öğrenme süreçleri iş yerinde yeterince takip edilmezse, eğitim programlarının ve çıktılarının sürdürülebilirliği olumsuz etkilenmektedir. Kurum içinde, hiyerarşik düzen gözetmeksizin her kademede birbirinden öğrenme kültürü oluşturulmalıdır.</p> <p>Bu dönüşüm şirketin tüm katmanlarına yerleşmediğinde, eğitimler stratejik bir yatırımdan ziyade gider kalemi olarak görülmekte; bu da üst yönetimin süreci sahiplenmesini zorlaştırmaktadır.</p>
Stratejik Hizalanma	<p>İK ve eğitim birimleri, şirketin stratejik planlama ve kurumsal karar alma süreçlerine dahil edilmediğinde proaktif çalışmaları mümkün değildir. Ancak birçok şirkette, özellikle KOBİ'lerde durum böyledir. Alınan kararlar sonrasında ortaya çıkan insan gücü ve eğitim ihtiyaçları için reaktif çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. İK ve eğitim birimleri stratejik karar alma süreçlerine dahil edilmeli, kendi bakış açılarını kararlara yansıtabilmesi ve önceden hazırlık yapabilmelidir.</p>
Eğitimin Kurumsallaşmasında ve Kurumsal Akademi Süreçlerinde Zorluklar	<p>Büyük şirketlerde bile eğitim birimleri yeterince kurumsallaşmamış durumda; KOBİ'lerde ise hem maliyet hem de bilgi birikimi eksikliği nedeniyle durum daha da olumsuzdur. Genel olarak, eğitim sorumluluğunda netlik eksikliği olduğu gözlemlenmektedir. Birçok şirkette eğitim birimlerinin İK'nın bir alt süreci gibi konumlandırılması, eğitimin profesyonelleşmesini ve kurumsallaşmasını zorlaştırmaktadır. Büyük şirketlerde bu durum çok yaygın olmasa da KOBİ'lerde eğitim süreçleri genellikle İK'nın ya da başka birimlerin kontrolünde olup yeterince profesyonel değildir. Aile şirketlerinde vizyoner bir yaklaşım eksikliği de görülmektedir.</p>

<p>İK ve Eğitim Profesyonellerinin Yetkinliği</p>	<p>İK ve eğitim/akademi alanında çalışan profesyonellerin yetkinliklerinin düşük olması, eğitim programlarının verimsiz olmasına yol açıyor. Verimsiz eğitimler ise eğitimlere yönelik ilgi ve yönelimi olumsuz etkiliyor. Eğitimler ihale usulüyle yapılmamalı; daha profesyonel yaklaşımlar benimsenmelidir.</p> <p>Kurumlar, bu alanda yetkin profesyoneller istihdam etmeli veya bu sorumluluğu üstlenen çalışanların eğitim alanındaki mesleki yetkinliklerini geliştirmelidir. TEGEP'in sektör profesyoneli yetiştirme ve geliştirme çalışmaları yakından takip edilmeli ve kurumları bu yönde destekleyecek iş birlikleri yapılmalıdır.</p>
<p>Standartlaşma ve Prosedür Eksiklikleri</p>	<p>Özellikle KOBİ'lerde, yalnızca eğitimde değil, genel olarak tüm süreçlerde standartlaşma ve prosedür hazırlama konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Standartlaştırılmış prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ve güncel tutulmasının, kalite ve verimlilik üzerindeki etkisi malumdur. Bu açıdan, söz konusu konu bir çözüm alanı olarak ön plana çıkmaktadır.</p>
<p>İhtiyaç Analizi</p>	<p>Özellikle KOBİ'lerde ihtiyaç analizinin düzenli olarak yapılmadığı, bu araştırmanın net bulgularından biridir. İhtiyaç analizi, eğitim yatırımları, eğitim tasarımı ve tedarik süreçleri ile eğitim değerlendirme çabalarının başlangıç noktası olduğundan son derece önemlidir.</p> <p>Yöneticilerin ihtiyaç analizine katılım düzeyi de düşüktür.</p> <p>Yetkinlik bazlı profillemeye ve yönetim uygulamaları KOBİ'lerde yaygın değildir. Bu da ihtiyaç analizi süreçlerini zorlaştırmaktadır.</p> <p>Eğitim ihtiyaçlarının bölgesel ve sektörel olarak da analiz edilmesi gerekmektedir. Ne yazık ki, bu tür analizler yeterli düzeyde yapılmamaktadır.</p>
<p>Nitelikli Eğitimci Kaynağı</p>	<p>Şirketler, nitelikli ve güvenilir eğitimci bulmakta zorluk çekiyor. Bu durum, dışarıdan eğitim alımını zorlaştırarak eğitim bütçelerinin küçülmesine veya eğitim kalitesinden ödün verilmesine yol açabiliyor. Eğitimci, eğitimlerin fayda algısında hem çalışanlar hem de üst yönetim gözünde son derece belirleyici bir aktördür. Bu nedenle, nitelikli eğitimci bulunamazsa eğitimlerin benimsenmesi gerçekten çok zorlaşır.</p> <p>Öte yandan, eğitimci olarak iç kaynaklardan yararlanma oranı yeterli düzeyde değildir.</p> <p>Bu noktada, TEGEP'in hazırladığı Kurumsal Eğitimci Meslek Standartları dokümanından yararlanmak faydalı olabilir.</p>
<p>İçerik Odaklı yerine Davranış ve Sonuç Odaklı Eğitimler</p>	<p>Eğitimlerin temel hedefi, çalışanlarda davranış değişikliği yaratmak olmalıdır. Eğitimlerin sonuçları ve bu sonuçların çalışanların kariyerine nasıl yansıtacağı daha net bir şekilde aktarılmalıdır. Böylece, sürdürülebilir bilgi birikiminin aktarımı ve bu iş yapış şekillerinin dinamik bir şekilde</p>

	alışkanlık haline dönüşmesi sağlanabilir. Eğitimler hâlâ içerik üzerinden konuşulmakta, planlanmakta ve organize edilmektedir. Oysaki içerik artık her yerde ve ücretsiz olarak erişilebilir durumda. Bu nedenle, beceri geliştirme ile anlama ve öğrenmeye yönelik metodolojiler geliştirilmelidir.
KOBİ'lerde Eğitim Fırsatlarına Erişim ve Destek Eksikliği	KOBİ'ler, eğitim fırsatları ve programlarından yeterince haberdar olamamakta, bu nedenle eğitimlere katılım oranı oldukça düşük kalmaktadır. Ayrıca, devlet yardımları ve uluslararası teşvikler (örneğin AB fonları) gibi desteklerin KOBİ'lere ulaşamaması, eğitim süreçlerinin daha erişilebilir hale gelmesini engellemektedir. Yetersiz iletişim ve tanıtım nedeniyle bu tür desteklerden yararlanma bilinci düşük kalmakta, bu durum KOBİ'lerin eğitim süreçlerini geliştirme potansiyelini sınırlamaktadır.
Eğitim Programlarının ve Etkisinin Takibi	Eğitim alan firmalar, kurumlar ve organizasyonlar, eğitimlerin uygulamada ne kadar hayata geçirildiğini, çalışma ortamında ve sahada bunların ne kadarının beceriye ve uygulamaya dönüştüğünü yeterince takip etmemektedir. Bu durum, isteksizlik ve verimsizliğe yol açmakta; özellikle eğitime yönelim gösteren ve belirli bir bütçe ayıran firmalar, sonuçlarını görmediklerinde eğitimi gereksiz bir yatırım olarak değerlendirmekte ve birkaç denemeden sonra eğitim programlarını sürdürmemektedir.
Üniversite-Sanayi İş Birliğinin Yetersizliği ve Mesleklerin Değer Algısı Sorunu	Ne yazık ki, üniversitelerden yeni mezun olan gençler yeterli bilgi ve donanıma sahip değiller. Üniversite-sanayi iş birliği genellikle eğitim sürecinin ileri aşamalarında başladığından, öğrenciler sanayinin gerçek ihtiyaçlarına uygun yetkinlikler geliştirmekte zorlanmaktadır. Aynı zamanda meslek lisesi öğrencileri arasında ara eleman pozisyonlarının yeterince değerli olmadığı algısı yaygındır; bu durum, mesleklerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir.
Yeterlilik Mekanizması	Yeterlilik kavramını ve yeterlilik belgeleme süreçlerini daha da zenginleştirerek güçlendirmeye ihtiyaç var. Mesleki yeterlilik şartı getirilmelidir ve sanayi odaları ile meslek örgütleri bu eğitimleri sağlamalıdır.
Birbirinden Öğrenme Eksikliği	Firmaların birbirlerinden öğrenmeye ihtiyaçları var. İşletmelerin deneyim ve bilgilerini paylaşarak karşılıklı öğrenmelerini sağlayacak ortamlar, ne yazık ki yeterli düzeyde değil.
EYT ve Pandemi Sonrası Usta İstihdamı ve Bilgi Birikimi (Know-How) Kaybı	Tecrübeli ustaların EYT ve pandemi sonrasındaki enflasyonist ortamda istihdamdan çekilmesi, üretimde önemli bir boşluk yaratmaktadır. Genç nesillerin sanayiye olan ilgisizliği de bu sorunu çözümsüzlüğe itmekte ve derinleştirmektedir. Bu durum, özellikle yetenek havuzu bulunmayan ve kritik pozisyonları yedeklenmeyen şirketlerde büyük zorluklar yaratmaktadır.

Yeni Jenerasyonun Farkındalığı ve Kuşak Çatışması

Yeni jenerasyon, ne yapmak istemediğini daha iyi bilmekte ve kariyer tercihleri konusunda yüksek farkındalığa sahiptir. Ancak, ailelerin bu sürece bakış açısı, öğrencilerin eğitim ve kariyer seçimlerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Ayrıca kuşak farklılıkları nedeniyle Z Kuşağı, mevcut çalışma koşullarına uyum sağlamakta zorlanmakta ve beklentilerinin iş modelleriyle uyumsuzluğu, iş ortamında verimliliği düşürmektedir. Özetle, Z Kuşağının iş hayatındaki varlığı, organizasyonların kültürlerini, çalışma biçimlerini ve yönetim yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmelerine neden olmaktadır.

Çözüm Önerileri

Zihniyet Dönüşümü / Kültürel Değişim Gerekliliği

Farkındalık çalışmaları ve eğitimin neden önemli olduğuna dair programlarla işe başlamak yerinde olacaktır. Eğitimlerin iş yoğunluğuna engel oluşturmadığı vurgulanmalı; bu süreçlerde elde edilecek kazanımlara odaklanılarak iş öncelikleri ve süreçleri yönetilebilir. Eğitimin değeri ve öğrenmenin yaşam boyu süren bir süreç olduğu bilinci artırılmalıdır. Geleneksel usta-çırak ilişkisinin modern tekniklerle güncellenmesi gerekmektedir.

Burada özellikle Z Kuşağı çalışanların eğitime ve kendini geliştirmeye yatırım yapması konusunda inanç geliştirmesi son derece önemlidir.

Üst Yönetimlere Yönelik Çalışmalar

Üst yönetimin eğitimi sahiplenmesi sağlanmalı ve bu konuda liderlik yapıları teşvik edilmelidir. Eğitim süreçleri yalnızca bir gider kalemi olarak değil, şirketin uzun vadeli gelişimi için bir yatırım aracı olarak görülmelidir. Bu doğrultuda sistematik bir yaklaşım geliştirilerek eğitim politikaları ve yetkinlik modelleri oluşturulmalıdır.

Kurumsal Akademilerin ya da Eğitim Birimlerinin Geliştirilmesi ve Konumlandırılması

KOBİ'lere kurumsal akademilerin önemi anlatılmalı ve bu yapının faydaları üst yönetimlere aktarılmalıdır. Özellikle yönetici ve firma sahiplerinin bu konuda farkındalık kazanması sağlanmalıdır. STK'lar, eğitim ve akademi alanındaki özel sektör temsilcileri, ortak paydada buluşarak, gerekirse firmalara kurumsal akademilerini geliştirme veya kurma yönünde danışmanlık sağlamalıdır. Kamu ve STK'ların desteğiyle kurumsal akademilerin olgunluk seviyeleri artırılmalı, danışmanlık şirketleri bu konuda denetleyici danışmanlar görevlendirilmeli, gerekirse sertifikalandırma ile kontrol mekanizmaları oluşturulmalı ve puanlama sistemleri geliştirilmelidir.

Eğitim birimlerinin İK bünyesinde veya bağımsız olarak konumlandırılması, eğitimin daha stratejik bir düzeyde yönetilmesini sağlayabilir. Bu

	sayede insan kaynakları birimleri de uygulayıcı rolden çıkarak stratejik seviyede katkı sunabilir.
Yöneticilerin ve Gelişim Aktörü Olarak Geliştirilmesi	<p>Yöneticiler, üst yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü işlevi görür. Üst yönetime eğitimlerin yatırım boyutunu ve getirisini iyi aktarılmalı, çalışanlara ise eğitimin gerekçeleri açıklayıcı bir şekilde anlatılmalıdır. Model olmak, isteklendirmek ve cesaretlendirmek de yöneticilerin sorumlulukları arasındadır. Bu araştırma sonrasında alınacak aksiyonlardan biri, yöneticilerin bu rol ve yetkinliklerini güçlendirmeye yönelik adımlar atmak olabilir.</p> <p>Yöneticilere yönelik yönetim ve geliştirme odaklı sertifika programları hazırlanabilir. Bu süreçte bilgi aktarımı, pratik uygulamalar ve ardından sertifikalandırma aşaması planlanabilir. Kazanılan bu sertifikalar, yöneticilerin kariyer süreçlerinde ön koşul olarak değerlendirilebilir.</p>
Çalışanların Sürece Dahil Edilmesi	Eğitim planlamaları yapılırken ve içerikler hazırlanırken çalışanları sürece dahil etmek; anketler, toplantılar veya birebir görüşmelerle onların görüşlerini almak, motivasyonlarını artırır ve eğitimlere katılımlarını yükseltebilir.
Stratejik İş Gücü Planlaması ve Uzun Vadeli İhtiyaç Projeksiyonu	Sanayi sektöründe ara eleman ve yetkin çalışan ihtiyacını karşılamak için uzun vadeli bir planlama yapılmalı, iş modelleri yeni neslin beklentileri doğrultusunda yeniden yapılandırılmalıdır. Şirketler, ihtiyaç analizlerini daha etkili bir şekilde yapmalı ve bu süreçte uzmanlara sorumluluk vererek stratejik iş gücü planları oluşturmak için adımlar atmalıdır. Ayrıca, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik programlar tasarlanmalı ve iş gücü projeksiyonları, gelecekteki sektör ihtiyaçlarına göre dinamik bir şekilde güncellenmelidir.
Yetkinlik Altyapısının Oluşturulması	Şirketler, yetkinlik matrislerini ve değerlendirme metodolojilerini geliştirmelidir. Evrensel yetkinlik setlerinden yararlanabilir veya KOBİ'lere uygun özgün yetkinlik setleri oluşturabilirler. Yönetimsel ve bireysel yetkinlikler, doğru tanımlamalarla ele alınarak bu altyapı, ihtiyaç analizi ve diğer gelişim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanılmalıdır.
Eğitim İhtiyaçlarının Doğru Belirlenmesi	<p>Eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir şekilde yapılması ve eğitimlerin teknik açıdan faydalı olup olmadığının izlenmesi gerekmektedir. Bu konuda TEGEP, İSO gibi STK'lar ve eğitim danışmanlık firmaları destekleyici bir rol üstlenebilir.</p> <p>KOBİ'ler ve STK'lar için pratik bir ihtiyaç analizi kılavuzu hazırlanmalıdır. İhtiyaç analizinin anket yöntemiyle yapılması durumunda, anketlerin iyileştirilmesine yönelik eğitimler verilmelidir. İhtiyaç analizi öncesinde</p>

	<p>yöneticilerle etkili görüşmeler yapılması önemlidir. Eğitim firmaları, kâr amacı gütmeyen firmaları doğru ihtiyaçlara yönlendirmelidir.</p> <p>Ayrıca, ihtiyaç analizi sürecine yöneticilerin de aktif bir aktör olarak katılımı sağlanmalıdır.</p>
Etkileşimli Eğitim Uygulamaları	<p>Eğitim süreçlerinin yüz yüze gerçekleşmesi, özellikle iş birliği ve etkileşimin yoğun olduğu konular için faydalı olabilir. Dijital araçların kullanılması, eğitimlerin kayıt altına alınarak tekrar izlenebilmesi ve değerlendirme süreçlerinin standartlaştırılması açısından avantaj sağlayacaktır. Oyunlaştırma unsurları ise katılımcıların motivasyonunu ve sürece bağlılıklarını artırmak için etkili bir yöntemdir.</p> <p>Yetkinlik geliştirme sürecinin oyunlaştırma ile desteklenmesi, belirli adımların sonunda rozetler veya ödüller kazanarak ilerlenmesi, katılımcıların hedeflerine ulaşma isteklerini pekiştirecektir. Böylece, eğitim süreci daha eğlenceli, motive edici ve sürdürülebilir hale gelebilir.</p>
Nitelikli Eğitimci Yetiştirme	<p>Üniversiteler ve sektörel bazda derneklerle iş birliği yapılarak, eğitim profesyonelleri yetiştirme programları oluşturulmalıdır. Bu konuda iç eğitimcilerden de yararlanılabilir. Eğitimci seçiminde; gönüllü, diksiyonu düzgün, gelişime açık ve disiplinli çalışanlar tercih edilmeli ve adaylar aşamalı bir ön eğitime alınmalıdır. Eğitim yöntemi ve araçlarını kullanma konusunda seviye tespiti yapılmalı, eksikliklerin giderilmesi için aşamalı, rozetli (sistem üzerinden notlarla ilerleme kaydedilen) ve sertifikalı eğitim programları tasarlanarak uygulanmalıdır.</p> <p>Sanayiden yöneticilerin sektörel eğitimlerde eğitimci olarak daha fazla rol alması sektörü güçlendirecektir.</p> <p>TEGEP'in mesleki standart sağlayan bir sivil toplum kuruluşu olması büyük bir değer katacaktır. Eğitimcilerin kalitesini artırmak, sektörde güven oluşturmak ve profesyonellerin mesleki yeterliliklerini geliştirmek için kritik bir rol oynayabilir. Mesleki standartların sağlanması hem bireylerin hem de kurumların başarısını doğrudan etkiler. Firmalar, eğitimci seçiminde yeterliliğe sahip eğitimcileri tercih ederek nitelikli eğitimcilerle ulaşımında kolaylık sağlayabilir.</p>
Kurumsal Hafıza Oluşturma	<p>Eğitimlerin, özellikle içeride üretilen eğitimlerin, aynı zamanda kurumsal hafıza oluşturma aracı olduğu konusunda farkındalık yaratılmalıdır. Bu farkındalık, özellikle üst yönetimin eğitime ve içeride bilgi üretimine vereceği destek açısından önem taşımaktadır. Dijital eğitimler ve bilgilendirici dokümanlar, kurumsal hafızanın önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal hafıza inşası, sürdürülebilir başarı ve bilgi transferi açısından son derece kritik bir role sahiptir.</p>

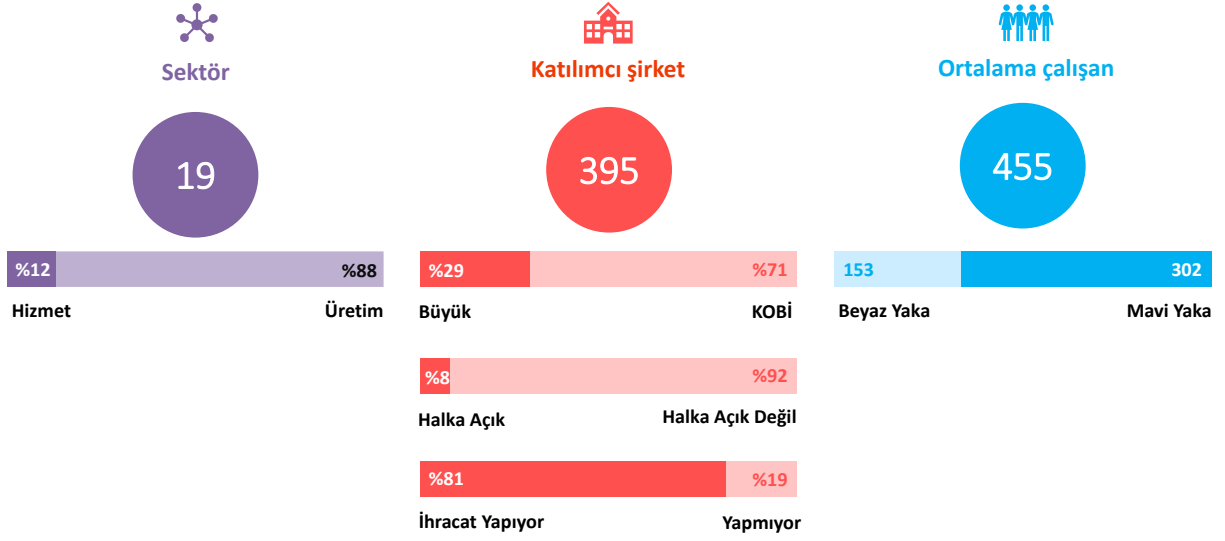
Veriye Dayalı Yönetim	<p>Tıpkı üretim, satış gibi iş süreçlerinde verilerin izlenip analiz edilmesi gibi, eğitime yönelik veriler de düzenli olarak izlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu konuda eğitim profesyonellerine destek sağlanmalıdır. Diğer tüm işlem ve süreç verileri ile tutulan verilerin analiz yöntemleri ve kazanılacak artı değerler hakkında bilgi verilmelidir. Böylece verinin gücünden yararlanma ve veriye dayalı doğru karar alma oranı artacaktır. Bu çalışmalar, kamu-özel sektör iş birliğinde, STK'ların yaygınlaştırıcı gücünün desteğiyle yürütülebilir.</p>
KOBİ'lere Yönelik Ortak Eğitim Platformu ve Bilgilendirme Ağı	<p>KOBİ'lere yönelik özel eğitim duyuruları, devlet yardımları ve uluslararası teşvikleri bir arada sunan bir ortak eğitim platformu geliştirilmelidir. Bu platform, KOBİ'lerin eğitim fırsatlarına kolayca ulaşabilmesini sağlamalı ve aynı zamanda teşvikler konusunda rehberlik sunmalıdır. Platformda, KOBİ'lere uygun eğitim programları, katılım koşulları ve başvuru süreçleri hakkında detaylı bilgiler yer almalı; ayrıca çevrim içi eğitimlere erişim imkânı sunulmalıdır. Devlet ve uluslararası fon desteklerinin nasıl kullanılabileceği konusunda bilgilendirici kılavuzlar ve danışmanlık hizmetleri de sağlanarak KOBİ'lerin eğitim süreçlerine katılımı teşvik edilmelidir. İSO Akademi bu alanda iyi bir örnektir.</p> <p>Ayrıca, eğitim katılımcılarının geri bildirimlerini anonim olarak paylaşabileceği, eğitmenlerin hizmet kalitesinin gözlemlenebileceği ve güvenilirliğinin değerlendirilebileceği bir ortak platform oluşturulmalıdır. Bu platform, firmaların ihtiyaçlarına uygun ve güvenilir eğitmen seçiminde daha bilinçli kararlar alabilmelerini desteklemelidir. Şirketlerin kendilerine özgü yetkinlik modelleri tasarlanmalı ve kişiselleştirilmiş eğitim taleplerine yönelik çözümler üretilmelidir.</p>
Şirketler Arası Deneyim Paylaşımı	<p>Firmalar, rakipleri veya sektördeki liderlerle kıyaslama çalışmaları yaparak güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilir ve kendilerini geliştirme fırsatlarını keşfedebilirler. İyi uygulamaların anlatıldığı toplantılar veya paneller düzenlenebilir. Bu sayede firmalar, başarılı uygulamaları inceleyerek diğer firmaların hangi stratejilerle başarı elde ettiklerini öğrenebilirler. İşletmeler, ortak projeler veya araştırmalar aracılığıyla bilgi ve deneyim paylaşımında bulunarak inovasyon fırsatlarını artırabilirler. Bu noktada, sanayi odaları ve dernekler gibi şirketler üstü kurumların birleştirici rolü son derece kritiktir.</p>
Teşvik Mekanizmaları	<p>Eğitim, bir yatırım olarak değerlendirilmeli ve KOBİ'lerde eğitim uzmanlarının yetiştirilmesi için teşvikler sağlanmalıdır. Bu noktada, iç eğitmen, iç danışman, eğitim uzmanı gibi rollere yönelik teşvik mekanizmaları kurgulanmalıdır. Belirli kurumların gözetiminde komisyon veya ekiplerin takibinde uygulanabilecek teşvikler (örneğin, AR-GE Merkezi teşvikleri, Teknopark teşvikleri gibi) bu mekanizmaya dâhil edilebilir. Devlet, sanayi ve</p>

	<p>ticaret odaları, eğitim kurumları, STK'lar ve diğer paydaşlardan temsilcilerin katılımıyla oluşturulacak bir komisyon eşliğinde, teşvik ve destek mekanizmalarının yapısı üzerine çalıştaylar düzenlenmeli ve elde edilen sonuçlar ilgili kamu kurumlarına raporlanmalıdır.</p>
Erken Üniversite-Sanayi İş Birliği ve Mesleki Değerin Artırılması	<p>Her şeyden önce, öğrencilerin kendilerini keşfetmesine ve potansiyellerini anlamasına yardımcı olacak düzenli etüt ve anketler uygulanmalıdır. Bu çalışmalar, adayların güçlü oldukları alanlara yönlendirilebilmesi açısından erken dönemde yapılmalıdır.</p> <p>Sanayi temsilcileri, müfredat planlama ve uygulama süreçlerine erkenden aktif olarak dahil edilmelidir. Meslek liselerinde, sanayide başarılı olmuş ara elemanların başarı hikâyeleri paylaşılmalı ve bu mesleklerin sanayi için ne kadar önemli olduğu vurgulanmalıdır. Ayrıca, öğrencilere sektördeki kariyer fırsatları ve mesleklerin geleceği hakkında rehberlik sağlanarak mesleki eğitimde "değer yaratma" anlayışı benimsetilmelidir. Bu kapsamda, sanayi-üniversite iş birliğini güçlendirecek projeler ve saha ziyaretleriyle mesleklerin prestiji artırılmalıdır.</p> <p>Yetenek açığının kapatılması için, meslek liselerinden başlayarak öğrencilere ihtiyaca ve beceriye yönelik olarak uzun vadeli kariyer ve eğitim yolları belirlenmeli ve bu doğrultuda bir iş birliği programı geliştirilmelidir. Bu programların ve iş birliğinin her aşamasında sanayiciler ve sanayi temsilcisi STK'lar yer almalıdır.</p> <p>Bu iş birliğinin bir çıktısı olarak sertifika programları oluşturulmalıdır. Programlarda eğitimlerin yanı sıra projeler ve diğer gelişim aksiyonlarına da yer verilmelidir. Mezunlar için mentorluk sistemleri oluşturulmalı, deneyimli profesyoneller gençlere destek olmalıdır.</p>
Odaların Katılımı	<p>Sanayi odaları, ticaret odaları ve meslek odaları eğitim geliştirme ve sertifika programı hazırlama konularında daha aktif olmalıdır. Odalar tarafından geliştirilecek programlar hem gençleri iş dünyasına hazırlamak hem de mevcut çalışanları geliştirmek için yararlı olacaktır. Bu programlar kapsamında verilecek eğitimler ve sonunda alınacak başarı sertifikaları, bir çeşit liyakat kanıtı olarak işlev görebilir.</p> <p>Ayrıca, sanayi odaları ve STK'lar aracılığıyla fabrikalara teknik geziler düzenlenmesi çok yararlı olur. Firmalar, kendi imkânlarıyla farklı firmaları ziyaret edemedikleri için bu alanda sanayi odalarının ve STK'ların desteği önem taşımaktadır.</p>

Araştırmaya Katılan Şirketlerin Profili

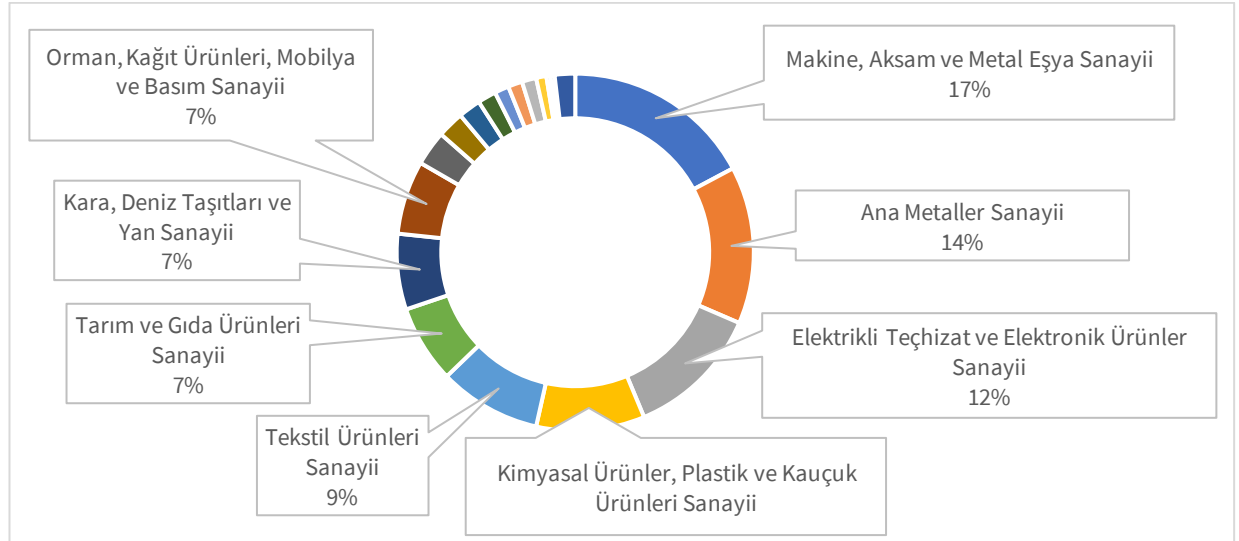
Araştırmaya yaklaşık 400 şirket katılmıştır. Bu sayı, bir şirketin yalnızca bir form doldurduğu kurumsal araştırmalarda oldukça iyi bir katılım oranını göstermektedir. Katılan şirketlerin büyük çoğunluğu KOBİ tanımına giren şirketlerden oluşmaktadır. Bu nedenle, bu araştırma TEGEP açısından bir ilk niteliği taşımaktadır. TEGEP, her yıl yaptığı kurumsal eğitim araştırmalarında genellikle büyük kurumlardan veri toplamaktadır. Ancak bu yıl, İstanbul Sanayi Odası ve diğer sanayi odalarının desteği ile KOBİ ağırlıklı bir veri seti üzerinden bu rapor hazırlanmıştır. Bu odaklanma hem TEGEP hem de İSO açısından son derece önemlidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin profili ile ilgili aşağıdaki dağılımlar fikir verici niteliktedir.



Sektör Dağılımı

Sektör dağılımına bakıldığında katılımcı şirketlerin %83'ü aşağıdaki sektörlerden gelmektedir.



Bu ana sektörler dışında %17'lik kısımda kalan sektörler sırasıyla şunlardır:

Giyim Eşyaları Sanayii, Maden, Taş ve Toprak Ürünleri Sanayii, Enerji ve Çevre, Sağlık ve Tıbbi Malzemeler, Havacılık, Denizcilik ve Savunma Denizcilik ve Endüstrileri, Bilişim ve Teknoloji, İnşaat ve Yapı Malzemeleri, Eğitim ve Danışmanlık, Lojistik ve Taşımacılık, Finans ve Bankacılık, Diğer

Oda Dağılımları

Aşağıdaki liste araştırmaya katılan şirketlerin bağlı oldukları sanayi odasını göstermektedir.

İstanbul Sanayi Odası	%38,06
Kocaeli Sanayi Odası	%13,95
Ege Bölgesi Sanayi Odası	%7,80
Ankara Sanayi Odası	%5,91
Denizli Sanayi Odası	%5,44
Balıkesir Sanayi Odası	%3,55
Konya Sanayi Odası	%2,84
Adana Sanayi Odası	%2,60
Kayseri Sanayi Odası	%2,36
Bursa Sanayi Odası	%2,36
Eskişehir Sanayi Odası	%2,13
Gaziantep Sanayi Odası	%1,65
Aydın Sanayi Odası	%0,71
Diğer	%10,64

Görüldüğü gibi araştırmaya katılan şirketlerin yarısı İstanbul ve Kocaeli Sanayi Odalarına bağlı şirketlerdir.

İSO Akademi Hakkında



İstanbul Sanayi Odası; Eğitim Programları ve Mini MBA Programları ile çalışma hayatının önemli başlıklarını içeren özel eğitim-gelişim faaliyetlerini İSO Akademi yapılanması altında yürütmektedir.

İSO Akademi Eğitim Kataloğu, Kendini Geliştir, İşine Bağlan, Birlikte Yap ve Geleceğe Hazırlan kategorileriyle farklı eğitim başlıklarından oluşmaktadır. Online eğitim, seminer, sınıf içi eğitim, mini zirve, mini MBA ve eğitim programlarıyla farklı konseptlerde sanayicimizin gelişimine destek olmaya çalışmaktadır.

İSO Akademi'nin "Yeni Nesil Sürekli Eğitim" mottosu çerçevesinde eğitim-öğretim politikasının ana hedefi; üyeleri başta olmak üzere eğitim programlarına dahil olan katılımcıların uluslararası standartlarda bilgi, beceri ve yetkinliğe ulaşmasına katkıda bulunarak, şirketlerin ulusal ve uluslararası arenada yapıcı rekabet gücüne ve marka değerine katkı sağlamaktır. İSO Akademi, bünyesinde bulunan eğitmen ve danışmanların katkılarıyla şekillenen modern ve teknolojik eğitim programları sayesinde değişen ve beklenmedik iş ve eğitim koşullarına hızla uyum sağlamaktadır.

İSO Akademi, eğitim programlarını, araştırmaları ve toplumsal faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirmeyi temel ilke olarak benimsemektedir. Aynı zamanda, üniversite-sanayi iş birliğini güçlendirmeyi hedefleyerek yenilikçi eğitim programları ve kapsayıcı iş birliği fırsatları yaratma misyonunu sürdürmektedir. Bu çerçevede, paydaşlarının verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yaparak, "*Eğitim ve gelişimde öğrenenin ilk adresi; ekosistemde öncü ve örnek olmak*" vizyonuyla üyelere hizmet vermektedir.

İSO Akademi'nin web sitesi ve sosyal medya hesaplarından tüm eğitimlerimizle ilgili detaylı bilgilere erişebilirsiniz.

TEGEP Hakkında



TEGEP Eğitim ve Gelişim Derneği; kurumlar, eğitimciler, akademisyenler ve eğitim alanlardan oluşan paydaşları ile eğitim ve gelişim alanında güvenilir bir referans noktası olmayı amaçlayan bir dernektir.

Bir grup eğitim ve gelişim gönüllüsünün özverili çalışmaları ile bir yılı aşkın bir süre düşünce platformu olarak alana katkı sağladıktan sonra, sektörünün talebi doğrultusunda; 20 Mart 2012 tarihinde kurulmuştur.

TEGEP, kurulduğu günden bugüne, kurumsal eğitim ve gelişim alanında, tüm paydaşlarını yakından ilgilendiren çalışmalar yürütmekte, etkinlikler/organizasyonlar, gelişim faaliyetleri gerçekleştirerek bu alandaki profesyonelleri bir araya getirmekte ve yürütülen çok boyutlu çalışmalarla alana katkı sağlamaktadır. Bu katkıların en önemlilerinden biri de Türkiye’de eğitim gelişim sektörüne yönelik yürütülen araştırmalar ve yayınlanan raporlardır.

Araştırma raporlarına www.tegep.org adresinden tüm paydaşların erişimi mümkündür.

TEGEP, ülkemizin en önemli konularından biri olan eğitim alanında kurulmuş bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak, bu doğrultuda Türkiye’de bu alanda kalıcı ve uzun vadede önemli değerler üretilmesi için özverili ve sorumlu çalışmalarına devam etmektedir.

Rapor Yazarı Hakkında

Mehmet Gürsoy

TEGEP kurucu üyelerinden olan Mehmet Gürsoy, TEGEP'te yönetim kurulu ve denetleme kurulu üyelikleri yapmış, yayın ve araştırma komitesi liderliğini üstlenmiş, çeşitli projelere destek vermiş bir TEGEP gönüllüsüdür. Halen TEGEP araştırmalarının tasarımına, analizine ve raporlama süreçlerine destek vermektedir.

Profesyonel yaşamına 1999 yılında Koç Grubu bünyesinde i.d.e.a. şirketinde tasarımcı olarak başlamıştır. Burada 4 yıl boyunca birçok tasarım projesi yürüttükten sonra Koç Holding'e transfer olmuş ve eğitim/gelişim yönetici olarak 11 yıl hizmet etmiştir. Bu süreçte ağırlıklı olarak KoçAkademi'nin tasarımında ve Topluluk genelinde yönetiminde sorumluluk üstlenmiştir.

2015'de araştırma ağırlıklı bir şirket olarak Ledd'i (www.ledd.io) kurmuş ve eğitim, gelişim ve performans odağında bilgi üretmeye ve danışmanlık yapmaya başlamıştır. Bu süreçte, kurumsal akademiler, kurumsal öğrenme yöntemleri, bireysel performans geliştirme, kurumsal yetkinlik modeli, kurumsal öğrenme analitiği, kurumsal gelişim süreci, kurumsal öğrenme teknolojileri ve iç eğitim gelişim modeli gibi çerçeveler üretmiştir. Araştırma ve danışmanlık süreçleri ile, 2020 yılında da Udepa'yı kurmuştur (www.udepa.com). Udepa kurumsal çalışanların yetkinlik, performans ve kariyer gelişimini kolaylaştırmayı amaçlayan bir yetenek gelişim platformudur. Halen Ledd ve Udepa çatısı altında çalışmalarını sürdürmektedir.

Anadolu Üniversitesi, Eğitim İletişimi ve Planlaması bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek lisansını Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları alanında tamamlamıştır. Halen Medipol Üniversitesi, Yönetim ve Strateji alanında doktora yapmaktadır. Özellikle yeni dünyada yeni pedagojiler ve yeni kurumsal öğrenme teorisi üzerine çalışmaktadır.