

Eğitim Firmaları Sektörel Değerlendirme Çalıştayı

Çalıştay Raporu



2025

TEGEP Önsöz

Kurumsal eğitim ve gelişim alanı; hızla değişen iş dünyası, dönüşen yetkinlik ihtiyaçları ve artan beklentilerle birlikte her geçen gün daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, sektördeki tüm paydaşların ortak bir dil, ortak bir anlayış ve sürdürülebilir iş birliği modelleri etrafında buluşması her zamankinden daha büyük önem taşımaktadır.

Eğitim ve Gelişim Paydaşları Derneği (TEGEP) olarak temel amacımız; eğitim ve gelişim alanındaki tüm aktörleri bir araya getiren, sektörel diyalogu güçlendiren, bilgi ve strateji üreten, iyi uygulamaları görünür kılan ve sektörün gelişimine yön veren bir **referans noktası** olmaktır. Bu doğrultuda; paydaşlar arasında iletişimi ve iş birliğini geliştirmeyi, ortak standartların oluşumuna katkı sağlamayı, yenilikçi yaklaşımları teşvik etmeyi ve sektörel öğrenmeyi desteklemeyi öncelikli sorumluluğumuz olarak görüyoruz.

Bu rapora temel oluşturan çalıştay, tam da bu yaklaşımın bir ürünü olarak hayata geçirilmiştir. Kurumsal şirketlerin beklentilerinin uzun süredir farklı platformlarda dile getirildiği bir bağlamda, bu kez eğitim hizmeti sunan çözüm ortağı firmaların sahadaki deneyimlerini, karşılaştıkları zorlukları ve çözüm önerilerini sistematik biçimde ele almak istedik. Amacımız; taraflardan birini işaret etmek ya da savunmak değil, **karşılıklı anlayışı derinleştiren yapıcı bir zemin** oluşturmaktır.

Çalıştayda ortaya çıkan bulgular ve bu raporda yer alan analizler, kurumsal eğitim alanında yaşanan sorunların tekil uygulamalardan ziyade bazı **yapısal dinamiklere** dayandığını açıkça göstermektedir. Bu durum, sektörün geleceği açısından son derece kıymetli bir farkındalık sunmaktadır. Çünkü kalıcı çözümler; ancak sorunları bütüncül bir bakış açısıyla ele aldığımızda, ortak sorumluluk alanlarını tanımladığımızda ve birlikte hareket etmeyi başardığımızda mümkün olacaktır.

TEGEP olarak bu raporu; sektörel bir eleştiri metni değil, **ortak öğrenme ve gelişim çağrısı** olarak görüyoruz. Kurumların, çözüm ortaklarının, akademinin, teknoloji sağlayıcılarının ve diğer tüm paydaşların bu bulgular üzerinden düşünmesini; daha sağlıklı, daha şeffaf ve daha etkili iş birliği modelleri geliştirmesini temenni ediyoruz.

Bu çalıştayın ve raporun, kurumsal eğitim ve gelişim ekosisteminde yapıcı bir diyaloga, yeni yaklaşımlara ve somut iyileştirmelere zemin oluşturmasını diliyoruz; katkı sunan tüm paydaşlara teşekkür ediyoruz.

Eğitim ve Gelişim Paydaşları Derneği (TEGEP)

İçindekiler

Metodoloji: Çalıştay Tasarımı ve Analiz Yaklaşımı	4
Çalıştay Raporu Özeti	6
Analiz Temaları	8
• İhtiyacın Yeterince Netleştirilmemesi ve Eğitimin Konumlandırılması.....	9
• Bütçe Baskısı, Fiyat Odaklılık ve Kalite–Etki Dengesi	11
• Kurumların Karar Alma, Onay ve İletişim Pratikleri	13
• Standart Çözümler ile Gerçek Özelleştirme Arasındaki Denge	15
• Eğitim Ekosistemi: Erişim, Yetkinlik ve Süreklilik Konuları	17
• Dijital Olgunluk, Araç Kullanımı ve Ölçme–Değerlendirme Zorlukları.....	19
• Çözüm ortaklarının Kendi Yapısal ve Yetkinlik Açıkları	21
Genel Değerlendirme	23
Ortak Değerlendirme:.....	24
EK 1: Çalıştaya Katılan Şirketler.....	25
EK 2: Kurumların Çözüm ortakları ile İlgili Görüşleri.....	26
TEGEP Hakkında	28
Rapor Yazarı Hakkında	29

Metodoloji: Çalıştay Tasarımı ve Analiz Yaklaşımı

17 Nisan 2025 tarihinde 33 katılımcı ile İstanbul Sanayi Odası ev sahipliğinde gerçekleştirilen Çözüm Ortakları Çalıştayının tasarımında, verilerin analizinde ve raporun hazırlanmasında izlenen yöntem aşağıdaki gibidir.

1. Çalıştayın Amacı ve Kurgusu

Bu rapor, kurumsal firmalara eğitim hizmeti sunan çözüm ortaklarının katılımıyla gerçekleştirilen bir çalıştayın çıktıları temel alınarak hazırlanmıştır. Çalıştayın temel amacı; çözüm ortaklarının kurumsal şirketlerle çalışırken yaşadıkları zorlukları, bu zorlukların arkasındaki yapısal nedenleri ve olası çözüm önerilerini doğrudan sahadan gelen görüşler üzerinden ortaya koymaktır.

Çalıştay, kurumsal şirketlerin çözüm ortaklarına yönelik beklenti ve eleştirilerinin uzun süredir farklı platformlarda dile getirildiği bir bağlamda, ilk kez çözüm ortağı perspektifini sistematik biçimde görünür kılmayı hedeflemiştir.

2. Katılımcı Profili

Çalışmaya, davete olumlu yanıt veren çözüm ortaklarından 33 kişi katılmıştır. Katılımcılar, kurumsal eğitim ekosisteminin farklı bileşenlerini temsil edecek şekilde çeşitlenmiştir. Katılımcı dağılımı aşağıdaki gibidir:

- Danışmanlık ve Eğitim Firmaları: 21 kişi
- Eğitim Teknolojisi Şirketleri: 3 kişi
- Sivil Toplum Kuruluşları: 5 kişi
- Üniversiteler: 4 kişi

Bu dağılım, çalıştay çıktılarının yalnızca ticari bakış açısını değil; akademik, teknolojik ve sektörel perspektifleri de içermesini sağlamıştır.

3. Çalıştay Yapısı ve Veri Toplama Süreci

Çalıştay süresince katılımcılar, 5 ayrı masa etrafında yapılandırılmış tartışma gruplarına ayrılmıştır. Her masa, farklı profillerden katılımcıların bir araya gelmesini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Her masada katılımcılar aşağıdaki iki ana soru ekseninde ve fasilitasyon desteğiyle tartışmalar yürütmüştür:

1. Kurumsal şirketlere eğitim hizmeti sunarken yaşanan temel zorluklar nelerdir?
2. Bu zorluklara yönelik hangi çözüm ve iyileştirme önerileri geliştirilebilir?

Tartışmalar sonucunda her masa tespitleri ve çözüm önerilerini ayrı başlıklar altında derlemiş ve ortaklaştırmıştır.

4. Verinin Niteliği ve Yapısı

Çalıştay sonucunda elde edilen veriler nitel verilerdir. Katılımcıların deneyimlerine, gözlemlerine ve değerlendirmelerine dayanmaktadır. Tespitler ve öneriler birbirinden bağımsız olarak üretilmiştir. Bu nedenle, her tespitin doğrudan bir öneriyle bire bir eşleştiği varsayımı yapılmamıştır. Analiz sürecinde bu durum bilinçli olarak korunmuş; verinin doğal yapısı bozulmamıştır.

5. Analiz Metodolojisi:

Elde edilen veriler, nicel bir sıralama ya da oylama yöntemiyle değil; tematik analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiştir. Analiz süreci şu adımlarla yürütülmüştür:

1. Tüm tespit ve önerilerin tek tek incelenmesi
2. Benzer anlam ve örüntüler içeren ifadelerin tematik olarak gruplanması
3. Tespitler ve önerilerin bire bir eşleştirilmesi yerine, aynı yapısal problem alanlarına işaret eden kümeler hâlinde ele alınması
4. Ortaya çıkan temaların, çözüm ortağı–kurum ilişkisi bağlamında sistemik olarak yorumlanması

Bu yaklaşım sayesinde, (1) tekil görüşler yerine tekrar eden yapısal zorluklar görünür hâle getirilmiş ve (2) sorunlar ve çözüm önerileri, karşılıklı etkileşimler üzerinden ele alınmıştır.

6. Yöntemin Sınırları

Rapordaki tüm tespit ve öneriler, çalıştaya katılan çözüm ortaklarının ortak akıl ile ürettikleri görüşlerdir. Her ne kadar iyi bir katılım ve nitelikli bir grup olsa da bu rapor nicel genelleme iddiası taşımamaktadır. Çalışmanın temel amacı, kurumlar ve çözüm ortakları arasındaki iş birliğini geliştirmek için derinlikli nitel içgörüler sunmak ve kurumsal eğitim ekosisteminde daha sağlıklı bir diyalog zemini oluşturmaktır.

Çalıştay Raporu Özeti

Bu rapor, kurumsal firmalara eğitim hizmeti sunan çözüm ortağı firmaların katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayın çıktıları doğrultusunda hazırlanmıştır. Çalıştayın temel amacı; kurumsal şirketlerle eğitim firmaları arasında hizmet sunumu sırasında yaşanan zorlukları, bu zorlukların yapısal nedenlerini ve geliştirilebilecek çözüm yollarını ortaya koymaktır.

Çalıştay bulguları, kurumsal eğitim alanında yaşanan zorlukların büyük ölçüde tekil uygulama hatalarından değil, *ortak yapısal dinamiklerden kaynaklandığını* göstermektedir. Eğitim projelerinde yaşanan memnuniyetsizlikler; içerik, eğitmen veya araç gibi görünen başlıklardan ziyade, beklenti yönetimi, karar alma süreçleri, bütçe yaklaşımı ve ölçme-değerlendirme kapasitesi gibi temel unsurlarla doğrudan ilişkilidir.

Öne Çıkan Yapısal Zorluk Alanları

Bu bağlamda rapor, yedi ana tema altında toplanan bulgular üzerinden sistemin bütününe dair bir okuma sunmaktadır.

- Beklenti-Kaynak Dengesi:** Kurumların yüksek etki, hızlı sonuç, özelleştirilmiş çözüm ve nitelikli eğitmen beklentileri ile bunun için ayrılan bütçe ve zamanın örtüşmediği durumlar olabilmektedir. Bu, çözüm ortaklarını sürdürülemez beklentilerle karşı karşıya bırakmakta ve eğitim projelerinin etkisini sınırlamaktadır.
- Eğitimin Tek Başına "Çözüm" Olarak Konumlandırılması:** Bulgular, eğitimin zaman zaman yapısal veya yönetsel zorlukları aşmak için bir çözüm aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Oysa eğitim, tek başına değil; diğer İK ve yönetim uygulamalarıyla birlikte ele alındığında anlamlı ve kalıcı etki yaratabilmektedir.
- Karar Alma ve İletişim Süreçleri:** Eğitim projelerini yürütürken şirketlerde çok aktörlü, parçalı ve netliği düşük karar alma yapıları olduğunda; proje planına uyum zorlaşmakta, iletişim zorlukları ve verim kaybı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, en nitelikli içerik ve eğitmenlerin dahi beklenen etkiyi yaratmasını zorlaştırmaktadır.
- Standartlaşma ile Özelleştirme Arasındaki Denge:** Kurumlar, kendilerine özgü çözümler talep ederken; aynı zamanda hızlı, düşük maliyetli ve hazır uygulamalar beklemektedir. Bu beklentiler, ortak bir çözüm geliştirmeyi zorlaştırmaktadır.
- Eğitmen Ekosistemindeki Yapısal Sıkışma:** Nitelikli eğitmenlere erişim, eğitmen sürekliliği ve eğitmen geliştirme konuları; bireysel çözüm ortağı çabalarının

ötesinde, sektörel bir ekosistem meselesi hâline gelmiştir. Kurumların yüksek beklentileri ile piyasa gerçekleri arasındaki fark giderek artmaktadır.

6. **Dijital Olgunluk ve Ölçme–Değerlendirme Eksikliği:** Dijital araçlara yönelik beklentiler artarken, bu araçları stratejik biçimde kullanacak ölçme–değerlendirme ve veri altyapısı kurumlarda halen gelişim aşamasındadır. Ölçüm eksikliği; bütçe savunusunu, kalite değerlendirmesini ve sürekli iyileştirmeyi zorlaştırmaktadır.
7. **Çözüm ortağı Tarafındaki Yapısal ve Yetkinlik Açıkları:** Çalıştay çıktıları, çözüm ortaklarının de kendi yapılarına yönelik *öz-eleştirel bir farkındalığa* sahip olduğunu göstermektedir. Stratejik danışmanlık kapasitesi, standart metodolojiler, kalite güvencesi ve ölçme–değerlendirme yetkinlikleri; çözüm ortağı ekosisteminde geliştirilmesi gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Raporun en kritik bulgularından biri, kurumsal eğitim alanında yaşanan sorunların tek bir tarafa atfedilemeyeceği gerçeğidir. Kurumlar, çözüm ortakları ve sektör; aynı sistemin birbirini etkileyen parçalarıdır. **Bu nedenle çözüm de tek taraflı beklenti değişikliklerinden değil; ilişki biçiminin ve iş birliği modelinin yeniden ele alınmasından geçmektedir.**

Stratejik Yönelimler: Nereye Odaklanılmalı?

Çalıştay çıktıları doğrultusunda öne çıkan temel yönelimler şunlardır:

1. Eğitimin rolünün ve sınırlarının daha net tanımlanması
2. Beklentiler ile ayrılan kaynaklar arasında daha gerçekçi bir denge kurulması
3. Karar alma ve iletişim süreçlerinin sadeleştirilmesi
4. Özelleştirmenin ortak bir tasarım süreci olarak ele alınması
5. Ölçme–değerlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi
6. Çözüm ortağı ekosisteminin danışmanlık ve kalite boyutunda olgunlaştırılması

Sonuç

Bu rapor, kurumsal eğitim alanında çözüm ortağı–kurum ilişkisine dair yapıcı bir perspektif sunmaktadır. Amaç; ortak bir farkındalık zemini oluşturarak daha sağlıklı, sürdürülebilir ve etkili iş birliklerinin önünü açmaktır. Kurumsal Eğitim Araştırması’nda çözüm ortaklarından memnuniyet seviyesi 7,7 olarak ölçülmüştür. Yani zaten büyük oranda karşılıklı memnuniyet bulunmaktadır. Buradaki tüm çaba memnuniyeti 10 seviyelerine doğru çıkarmaktır. Bulgular, eğitim yatırımlarının gerçek değerini ortaya çıkarabilmek için yalnızca ne yapıldığının değil; nasıl, neden ve hangi koşullarda yapıldığının birlikte düşünülmesi gerektiğini göstermektedir.

Analiz Temaları

Çalıştayda üretilen tüm tespit ve öneriler, incelenerek aşağıdaki temalar altında toplanmıştır.

Tema	Tespit Sayısı	Öneri Sayısı	Yorum
1. İhtiyacın Yeterince Netleştirilmemesi ve Eğitimin Konumlandırılması	Yüksek	Orta	Sorun net, çözüm belirsiz
2. Bütçe Baskısı, Fiyat Odaklılık ve Kalite-Etki Dengesi	Yüksek	Yüksek	Yüksek zorlu alanı
3. Kurumların Karar Alma, Onay ve İletişim Pratikleri	Orta	Düşük	Kurum içi yapıdan kaynaklı
4. Standart Çözümler ile Gerçek Özelleştirme Arasındaki Denge	Orta	Orta	Beklenti-gerçeklik farkı
5. Eğitim Ekosistemi: Erişim, Yetkinlik ve Süreklilik Konuları	Yüksek	Orta	Sektörün yapısal sorunu
6. Dijital Olgunluk, Araç Kullanımı ve Ölçme-Değerlendirme Zorlukları	Orta	Yüksek	İyileştirilebilir alan
7. Çözüm ortaklarının Kendi Yapısal ve Yetkinlik Açıkları	Orta	Düşük	Özeleştirici güçlü ama sınırlı

Devam eden sayfalarda her bir tema altında üretilen tespitler ve çözüm önerileri yer almıştır.

TEMA 1

İhtiyacın Yeterince Netleştirilmemesi ve Eğitimin Yanlış Konumlandırılması

Çalıştayda en sık dile getirilen yapısal sorunlardan biri, eğitim ihtiyacının çoğu zaman gerçek probleme değil, hızlı ve görünür bir çözüme göre tanımlanmasıdır. Çözüm ortağı firmalara göre bazı kurumlar, yaşadıkları performans, yetkinlik veya davranış sorunlarının analizini tamamlamadan, eğitimi “hızlı çözüm” olarak devreye almaktadır. Bu durum hem eğitimin etkisini sınırlamakta hem de çözüm ortağı–kurum ilişkisinde beklenti uyumsuzluklarına yol açmaktadır.

Temel Tespitler

Çözüm ortakları tarafından dile getirilen başlıca tespitler şunlardır:

1. Eğitim taleplerinin ihtiyaç analizi yapılmadan iletilebilmesi
2. Bazı kurumlarda ihtiyaç analizi yapacak zaman, yetkinlik veya metodolojinin sınırlı olması
3. Sorunun kaynağı netleşmeden doğrudan eğitim başlığı talep edilmesi
4. Eğitim talebinin bazen üst yönetim beklentisi veya takvim baskısı ile şekillenmesi
5. Eğitimden kısa vadede ölçülebilir ve yüksek etki beklentisi olması
6. Eğitim birimlerinin, organizasyonel problemlerin çözümünde “hızlı aksiyon aracı” olarak konumlandırılması
7. Eğitimin, yapısal veya yönetsel problemlerin yerine konulması
8. İhtiyacın değil, “önceden karar verilmiş çözümün” satın alınmak istenmesi

Eğitim satın alma öncesinde kurumları harekete geçiren nedenler yukarıda ifade edilen durumlara benzediğinde çözüm ortakları çözüm üretmekte zorlanmaktadır.

Çözüm önerileri

Bu alanda geliştirilen öneriler şunlar etrafında toplanmaktadır:

1. Eğitim talebi öncesinde basit bir ihtiyaç analizinin olabildiğince standart hale getirilmesi
2. Kurum–çözüm ortağı arasında, eğitimin sınırlarını ve katkı alanlarını netleştiren ortak bir çerçevenin oluşturulması

3. Eğitimin tek başına değil, diğer İK ve yönetsel uygulamalarla birlikte konumlandırılması
4. Çözüm ortaklarının, “eğitim vermeme” dahil olmak üzere alternatif çözüm önerileri sunabilmesinin teşvik edilmesi

Bu tema, çözüm ortağı–kurum ilişkisindeki birçok diğer zorluğun **başlangıç noktası** niteliğindedir. İhtiyacın doğru tanımlanmadığı bir ortamda; bütçe, eğitmen, içerik veya ölçme tartışmalarının sağlıklı ilerlemesi mümkün değildir. Bulgular, eğitimin değil; eğitime yüklenen rolün yeniden düşünülmesi gerektiğini göstermektedir.

TEMA 2

Bütçe Baskısı, Fiyat Odaklılık ve Kalite-Etki Dengesi

Çalıştayda öne çıkan en güçlü ve en zorlayıcı temalardan biri, kurumsal şirketlerin eğitim tedarik süreçlerinde bütçeyi ön planda tutması ve bunun kalite beklentileriyle her zaman örtüşmemesidir. Çözüm sağlayan eğitim firmalarına göre, eğitim yatırımlarının çoğu zaman maliyet odaklı değerlendirilmesi; eğitimin kapsamı, eğitmen kalitesi ve sürdürülebilir etki yaratma potansiyelini doğrudan sınırlamaktadır.

Temel Tespitler

Çözüm ortağı firmalar, bütçe ve fiyatlama süreçlerine ilişkin aşağıdaki tespitleri dile getirmiştir:

1. Eğitim alımlarında fiyatın zaman zaman kalite ve etki kriterlerinin önüne geçmesi
2. Aynı bütçeyle hem özelleştirme hem nitelikli eğitmen hem de ölçülebilir etki beklentisi
3. Bütçelerin piyasa koşullarıyla her zaman örtüşmemesi
4. Eğitim bütçelerinin genellikle yıllık ve sabit olarak tanımlanması
5. Eğitimin yarattığı etkiyi ölçmeye yönelik sistemlerin zayıf olması nedeniyle, bütçe savunusunun zorlaşması
6. Eğitimin “harcama kalemi” olarak görülmesi; “yatırım” olarak görülmemesi
7. Satın alma süreçlerinde maliyet tasarrufunun öncelikli performans göstergesi olması
8. Eğitim yatırımlarının, kısa vadeli finansal baskılar karşısında kolayca kısıtlanabilmesi
9. Uzun vadeli gelişim yerine tek seferlik ve düşük maliyetli çözümlere yönelim

Bu tespitler, kurumlarla çözüm ortakları arasında fiyat–performans dengesiyle ilgili farklı beklentiler olduğunda, bunun hangi somut nedenlerden kaynaklanabileceğini özetlemektedir.

Çözüm önerileri

Çalıştay kapsamında geliştirilen öneriler, bütçe–kalite–etki dengesinin yeniden kurulmasına odaklanmaktadır:

1. Eğitim bütçelerinin yalnızca maliyet değil, yarattığı değer üzerinden değerlendirilmesi
2. Farklı ihtiyaç seviyeleri için katmanlı çözüm ve fiyatlandırma modellerinin benimsenmesi
3. Uzun vadeli iş birliklerini teşvik eden çerçeve anlaşmaların yaygınlaştırılması
4. Eğitimin etki alanını gösterebilecek basit ve uygulanabilir ölçüm mekanizmalarının geliştirilmesi
5. Satın alma süreçlerinde, fiyatın yanında kalite ve etki kriterlerine ağırlık verilmesi

Bu tema, çözüm ortağı–kurum ilişkisindeki en temel zorluk alanlarından birini oluşturmaktadır. Bulgular, bütçe baskısının tek başına ele alındığında maliyetleri düşürse bile; kalite, etki ve uzun vadeli gelişim açısından sistemin bütünü zayıflattığını göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre eğitim yatırımlarının sürdürülebilir değer üretmesi için sadece bütçenin değil; bütçeyle yaratılması beklenen etkinin de tartışma merkezine alınması gerekmektedir.

TEMA 3

Kurumların Karar Alma, Onay ve İletişim Pratikleri

Çalıştay bulguları, çözüm ortağı firmaların kurumsal şirketlerle çalışırken yaşadığı zorlukların bir bölümünün; karar alma, onay ve iletişim süreçlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre belirsiz, parçalı ve çok aktörlü karar yapıları; eğitim projelerinin tasarımı, uygulanmasını ve etki yaratmasını doğrudan etkilemektedir.

Temel Tespitler

Çözüm ortaklarının kurumsal karar ve iletişim süreçlerine ilişkin tespitleri aşağıdadır:

1. Eğitim kararlarının bazen birden fazla paydaş (İK, satın alma, ilgili iş birimi vb.) arasında dağılması ve net bir karar sahibinin olmaması
2. Onay süreçlerinin uzun, öngörülemez ve sık değişkenlik gösterebilmesi
3. Eğitim sürecinde beklenti ve önceliklerin proje ilerlerken değişmesi
4. Kurum içi iletişim yükünün dolaylı olarak çözüm ortaklarına yansması
5. Çözüm ortağı ile kurulan iletişimin çoğu zaman operasyonel düzeyde kalması

Bu tespitler, eğitim projelerinin başlangıçta tanımlanan çerçeveden uzaklaşmasına ve verim kaybına yol açmaktadır.

Çözüm önerileri

Çalıştayda geliştirilen öneriler, karar alma ve iletişim süreçlerinin netleştirilmesine odaklanmaktadır:

1. Her eğitim projesi için tek ve net bir karar sahibi belirlenmesi
2. Proje başlangıcında kapsam, hedef ve beklentilerin yazılı olarak netleştirilmesi
3. Kurum içi paydaşlar arasında asgari bir koordinasyon mekanizmasının kurulması
4. Çözüm ortaklarının yalnızca uygulayıcı değil, danışman rolüyle sürece dahil edilmesi
5. İletişim ve geri bildirim süreçlerinin belirli periyotlarla yapılandırılması

Bu tema, eğitim tedarik sürecindeki bazı sorunların teknik değil, süreç yönetimi ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, net karar yapıları ve sağlıklı iletişim mekanizmaları olmadan; en nitelikli içeriklerin ve eğitmenlerin dahi beklenen etkiyi

yaratmasının zor olduğunu göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre, eğitim projelerinin başarısı, yalnızca ne sunulduğuna değil; nasıl ve kimlerle yönetildiğine de bağlıdır.

TEMA 4

Standart Çözümler ile Gerçek Özelleştirme Arasındaki Denge

Çalıştay bulguları, çözüm ortağı–kurum ilişkilerinde sıkça karşılaşılan bir diğer yapısal zorluk alanının; kurumsal şirketlerin zaman zaman yüksek düzeyde özelleştirilmiş çözümler talep ederken zaman, bütçe ve süreç kısıtları nedeniyle çözüm ortaklarının buna yanıt verememesi olduğunu göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre bu durum hem beklenti yönetimini zorlaştırmakta hem de eğitimin gerçek etkisini sınırlamaktadır.

Temel Tespitler

Çözüm ortağı firmalar, standartlaşma ve özelleştirme konusundaki zorluğa ilişkin şu tespitleri paylaşmıştır:

1. Kurumların, kendilerine özgü ihtiyaçlar için tamamen özelleştirilmiş çözümler talep etmesi
2. Aynı zamanda bu çözümlerin, hazır ve hızlı uygulanabilir olmasının beklenmesi
3. Özelleştirme beklentisinin, bütçe ve süre kısıtlarıyla örtüşmemesi
4. Özelleştirmenin maliyet ve zaman etkilerinin yeterince öngörülememesi
5. Standart içeriklerin “kuruma özel değil” gerekçesiyle yeterince değerli görülmemesi
6. Gerçek özelleştirme ile yüzeysel uyarlama arasındaki farkın net anlaşılmaması

Bu tespitler, kurumların özelleştirme kavramına yüklediği anlam ile uygulamadaki karşılığın örtüşmediğine işaret etmektedir.

Çözüm Önerileri

Çalıştay kapsamında geliştirilen öneriler, standartlaşma ve özelleştirme dengesinin daha gerçekçi kurulmasına yöneliktir:

1. Standart, yarı özelleştirilmiş ve tam özelleştirilmiş çözümleri içeren katmanlı model yaklaşımının benimsenmesi
2. Özelleştirmenin kapsamının ve sınırlarının proje başında net şekilde tanımlanması
3. Standart çözümlerin, kurumsal ihtiyaçlara nasıl uyarlanabileceğinin açık biçimde anlatılması

4. Gerçek özelleştirmenin hangi koşullarda anlamlı ve gerekli olduğunun birlikte değerlendirilmesi
5. Beklenti yönetimini güçlendirecek şeffaf iletişim ve örneğ paylaşımının artırılması

Bu tema, eğitim projelerinde yaşanan bazı memnuniyetsizliklerin kaynağında beklentilerin netleşmemesi olduğunu göstermektedir. Standart çözümler ile özelleştirme arasında doğru denge kurulamadığında; ne kurumlar aradıkları etkiyi yakalayabilmekte ne de çözümler ortakları sundukları değeri görünür kılabilmektedir. Bulgular, özelleştirmenin bir “talep” değil; bir tasarım kararı olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

TEMA 5

Eğitmen Ekosistemi: Erişim, Yetkinlik ve Süreklilik Konuları

Çalıştay bulguları, kurumsal eğitim projelerinin başarısında kritik rol oynayan eğitmen faktörünün, çözüm ortakları açısından giderek yapısal bir sorun alanına dönüştüğünü göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre kurumların yüksek beklentileri ile piyasadaki nitelikli eğitmen arzı arasındaki fark açılmakta; bu durum hem kaliteyi hem de sürdürülebilirliği zorlamaktadır.

Temel Tespitler

Çözüm sağlayan firmalar, eğitmen ekosistemine ilişkin aşağıdaki tespitleri dile getirmiştir:

1. Belirli alanlarda nitelikli ve deneyimli eğitmenlere erişimin giderek zorlaşması
2. Aynı eğitmenlere yönelik yoğun talep nedeniyle süreklilik ve takvim sorunları yaşanması
3. Kurumların, eğitmenlerden yalnızca konu uzmanlığı değil; sektörel deneyim, iletişim becerisi ve kuruma özgü uyum beklentisi taşıması
4. Eğitmen performansının çoğu zaman tekil deneyimler üzerinden değerlendirilmesi
5. Eğitmen ücretleri ile kurumların bütçe beklentileri arasındaki dengesizlik
6. Eğitmen yetiştirme ve geliştirme süreçlerinin sektörde yeterince sistematik olmaması

Bu tespitler, eğitmen yetkinliğinin bireysel bir nitelikten çok, ekosistemin yapısıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Çözüm Önerileri

Çalıştayda geliştirilen öneriler, eğitmen ekosisteminin daha sürdürülebilir hâle gelmesine odaklanmaktadır:

1. Eğitmenleri yalnızca “kaynak” değil, uzun vadeli iş ortakları olarak konumlandıran modellerin geliştirilmesi
2. Kurumların, eğitmenlerden beklentilerini gerçekçi şekilde tanımlaması
3. Eğitmen yetiştirme ve geliştirme programlarının sektör genelinde desteklenmesi

4. Belirli alanlar için eğitmen havuzları ve sertifikasyon yaklaşımlarının yaygınlaştırılması
5. Eğitmen performansının çok boyutlu ve uzun vadeli kriterlerle değerlendirilmesi

Bu öneriler, eğitmen yetkinliklerinin bireysel çabalardan çok sistematik yatırımlarla güçlendirilebileceğini vurgulamaktadır. Nitelikli eğitmen beklentisinin sürdürülebilir olabilmesi için; kurumların, çözüm ortaklarının ve sektörün birlikte hareket etmesini gerektiren bir ekosistem yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Burada TEGEP'in eğitmen geliştirme konusundaki misyonuna da önemli bir vurgu bulunmaktadır.

TEMA 6

Dijital Olgunluk, Araç Kullanımı ve Ölçme-Değerlendirme Zorlukları

Çalıştay bulguları, kurumsal eğitim projelerinde dijital araçların ve ölçme-değerlendirme yaklaşımlarının kullanımına ilişkin olgunluk farklarının, çözüm ortağı-kurum ilişkilerinde zorluk yaratabildiğini göstermektedir. Çözüm ortaklarına göre, kurumların dijitalleşme beklentisi artarken; bu beklentiyi destekleyecek altyapı, veri kullanımı ve ölçüm pratikleri aynı hızda gelişmemektedir.

Temel Tespitler

Çözüm ortakları, dijital olgunluk ve ölçme-değerlendirme alanında şu tespitleri dile getirmiştir:

1. Dijital eğitim ve öğrenme araçlarına yönelik beklentilerin net olmaması
2. Ölçme-değerlendirmenin çoğu zaman yalnızca memnuniyet anketleriyle sınırlı kalması
3. Eğitim verilerinin anlamlı içgörülere dönüştürülememesi
4. Farklı sistemler arasında veri bütünlüğünün sağlanamaması
5. Dijital araçların entegrasyonu ve kullanımında kurumsal yetkinlik eksikliği
6. Dijital araçların, öğrenme deneyimini desteklemekten çok raporlama amacıyla kullanılması
7. Eğitimin etkisini ölçmeye yönelik beklentiler ile mevcut sistemlerin uyumsuzluğu

Bu tespitler, dijitalleşmenin yalnızca araç kullanımından ibaret olmadığını; **kavramsal ve yönetsel bir dönüşüm** gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

Çözüm önerileri

Çalıştayda geliştirilen öneriler, dijital olgunluğun ve ölçme-değerlendirme kapasitesinin artırılmasına yöneliktir:

1. Dijital öğrenme araçlarının, net bir strateji ve amaç doğrultusunda konumlandırılması
2. Ölçme-değerlendirmenin yalnızca memnuniyet değil, öğrenme ve davranış düzeylerini de kapsayacak şekilde ele alınması
3. Basit, uygulanabilir ve kurumlara özel ölçüm modellerinin geliştirilmesi

4. Eğitim verilerinin karar alma süreçlerini destekleyecek biçimde kullanılması
5. Çözüm ortağı ve kurumların birlikte çalışacağı veri ve teknoloji entegrasyonlarının güçlendirilmesi

Bu tema, kurumsal eğitimde dijitalleşme ve ölçme-değerlendirme konularının teknik olmaktan çok stratejik bir olgunluk meselesi olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, doğru araçların tek başına yeterli olmadığını; bu araçların anlamlı veriye, verinin ise karar ve gelişime dönüşmesini sağlayacak yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

TEMA 7

Çözüm Ortaklarının Kendi Yapısal ve Yetkinlik Açıkları

Çalıştayda dile getirilen bulgular, kurumsal eğitim alanında yaşanan sorunların tamamının kurumsal yapılardan kaynaklanmadığını; eğitim tedarikçilerinin de kendi organizasyonel yapıları, yetkinlikleri ve çalışma pratikleri açısından geliştirmeye açık alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çözüm ortaklarının bu **öz-eleştirel yaklaşımı**, çalıştay çıktılarının güvenilirliğini ve yapıcı niteliğini güçlendiren önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Temel Tespitler

Çözüm ortakları, kendi yapılarına ve çalışma biçimlerine ilişkin şu tespitleri paylaşmıştır:

1. Tüm çözüm ortaklarının aynı düzeyde stratejik danışmanlık kapasitesine sahip olmaması
2. Bazı çözüm ortaklarının kurumsal ihtiyaçları yeterince derinlemesine analiz edememesi
3. Satış ve uygulama süreçleri arasında zaman zaman kopukluk yaşanması
4. Ölçme-değerlendirme ve etki analizi konularında yetkinlik farklılıkları bulunması
5. Kurumların kendi iç süreçlerinde standardizasyon ve kalite güvence sınırlılıkları
6. Hızlı büyüme veya proje bazlı çalışma modellerinin kurumsallaşmayı zorlaştırması
7. Eğitimci ve danışman yönetiminde sürdürülebilir yapıların yeterince kurulmamış olması
8. Kısa vadeli ticari baskıların, uzun vadeli yetkinlik yatırımlarını sınırlaması
9. Sektör genelinde ortak standartların ve referans çerçevelerin eksikliği

Bu tespitler, çözüm ortağı ekosisteminin de **homojen olmayan bir yapıda** olduğunu göstermektedir.

Çözüm önerileri

Çalıştay kapsamında geliştirilen öneriler, çözüm ortağı firmaların kendi kapasitelerini güçlendirmeye yöneliktir:

1. Çözüm ortaklarının, eğitim sunucusu rolünün ötesine geçerek danışmanlık ve çözüm ortağı yaklaşımını benimsemesi
2. İhtiyaç analizi, tasarım ve ölçme-değerlendirme konularında ortak metodolojilerin geliştirilmesi
3. İç süreçlerde kalite standartlarının ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması
4. Eğitim ve danışman yönetimini destekleyecek yapıların güçlendirilmesi
5. Çözüm ortakları arası bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi teşvik edecek platformların oluşturulması

Bu tema, raporun en kritik denge unsurlarından birini oluşturmaktadır. Bulgular, çözüm ortaklarının yalnızca beklentiye yanıt veren aktörler değil; aynı zamanda sektörün dönüşümünden sorumlu paydaşlar olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal şirketlerle daha sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurulabilmesi için, çözüm ortaklarının kendi yapılarını ve yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmesi temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Genel Değerlendirme

Tüm temalara ortak olarak bakıldığında aşağıdaki genel değerlendirmeleri yapmak mümkündür.

1. *Beklentiler ve kaynaklar arasındaki uyumsuzluk* çalıştayın en çok tekrar eden bulgusu gibi görünmektedir. İfade edilen uyumsuzluk; tema 1’de ihtiyaç tanımında, tema 2’de bütçe-etki ilişkisinde, tema 4’te özelleştirme beklentisinde, tema 5’te eğitmen kalitesi tartışmasında karşımıza çıkmaktadır.
2. 1. madde ile bağlantılı olarak, *kurumlar, kendilerine özgü çözümler talep ederken; aynı zamanda hızlı, düşük maliyetli ve hazır uygulamalar beklemektedir.* Bu durum tema 4’te doğrudan, tema 2 ve 5’te dolaylı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özelleştirme bir şekilde ortak bir tasarım süreci olarak ele alınmalıdır.
3. *Çözüm noktasında eğitime yüklenen aşırı sorumluluk*, başarıyı tedarikçilerin etki alanı dışına taşıyabilmektedir. Kurum içindeki yapısal, yönetsel veya kültürel sorunların çözümünde eğitimden hızlı sonuç beklenmesi çözüm ortaklarının rolünü gerçekçi olmayan beklentilerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu dinamik, tema 1, tema 2 ve tema 3’ün ortak zemininde yer almaktadır.
4. *Yönetsel ya da süreçsel sorunların çözüm ortağı ya da eğitmenlere atfedilmesi* de sıklıkla ifade edilen bir zorluk alanıdır. Belirsiz karar yapıları, parçalı iletişim, net olmayan rol ve sorumluluklar; çözüm ortağı, eğitim ve eğitmen başarısını etkileyebilmektedir. Tema 3’teki karar alma ve iletişim ve tema 6’daki ölçme-değerlendirme ve dijital olgunluk bölümündeki bazı tespitler bununla ilgilidir.
5. Ortak başarı için *ölçme değerlendirme kapasitesine* özel bir vurgu yapılmıştır. Etki ölçülmediğinde bütçe savunulamamakta, bütçe savunulamadığında kalite düşmekte, kalite düştüğünde beklenti-memnuniyet farkı büyümektedir. Bu döngü, özellikle tema 2 ve tema 6’nın ortak zemininde yer almaktadır.
6. *Ekosistem Gerçeği; hiçbir taraf tek başına sorumlu değil:* Tema 7’de ortaya konan özeleştiril bulgularla birlikte değerlendirildiğinde; çalıştay çıktıları, sorunların tek bir tarafa indirgenemeyeceğini net biçimde göstermektedir. *Kurumlar*, beklenti, karar ve bütçe yapılarıyla; *çözüm ortakları* yetkinlik, standardizasyon ve danışmanlık kapasiteleriyle; *sektör*, eğitmen ekosistemi ve ortak çerçevelerin eksikliğiyle aynı sistemin parçalarıdır.

Ortak Değerlendirme:

Bu tabloda TEGEP 2025 Kurumsal Eğitim Araştırması'nda yer alan kurumların çözüm ortakları ile ilgili geri bildirimleri ve bu çalıştayın çıktıları karşılıklı olarak değerlendirilmiştir. Amaç karşılaştırma yapmak değil birlikte anlamaktır.

Başlık	Kurumların Görüşleri	Çözüm Ortak. Görüşleri	Ortak Değerlendirme
İçerik ve Özelleştirme	İçerikler yeterince kuruma ve sektöre özgü değil. Standart katalog yaklaşımı beklentileri karşılamıyor.	İhtiyaçlar çoğu zaman net tanımlanmıyor. Özelleştirme beklentisi bütçe, süre ve veriyle desteklenmiyor.	Taraflar aynı hedefe ulaşmak istiyor, ancak biri sonuca, diğeri sürece odaklanıyor. Özelleştirme talep değil, birlikte tasarlanması gereken bir süreç.
Ölçme, Etki ve Raporlama	Eğitimin etkisi ölçülüyor, öğrenme çıktıları görünür değil.	Ölçme-değerlendirme altyapısı ve veri kullanımı kurumlarda sınırlı.	Ölçme eksikliği konusunda mutabakat var. Sorun isteksizlik değil, ortak ölçüm dili ve altyapısının olmaması.
Eğitmen Yetkinliği	Eğitmenin sektörel hâkimiyeti, anlatım gücü ve teori-pratik dengesi kritik.	Nitelikli eğitmen arzı sınırlı, aynı eğitmenlere aşırı talep var, bütçeler uyumsuz.	Beklenti makul, piyasa gerçekleri sınırlayıcı. Eğitmenlik kalitesi bireysel değil, ekosistem meselesi.
Analiz ve Tasarım Kabiliyeti	Çözüm ortakları yalnızca eğitim değil, uçtan uca öğrenme yolculuğu tasarlamalı.	Bazı çözüm ortaklarında bu yetkinlik sınırlı, bazen de kurumlar buna izin vermiyor.	Kurum beklentisi ile çözüm ortağı özelleştirisi örtüşüyor. Ortak gelişim alanı. Kurumlar da kolaylaştırıcı olmalı.
Operasyon, İletişim ve Süreçler	Geri dönüşler, planlama ve koordinasyon zaman zaman yetersiz.	Karar alma, onay ve kurum içi koordinasyon belirsiz; bu durum çözüm ortağına yansıyor.	Sorun teknik değil, yönetsel. İletişim ve karar yapıları netleşmeden süreçler iyileşmiyor.
Fiyatlandırma ve Bütçe	Fiyatlar yüksek, tutarsız, faturalandırma ve döviz süreçleri zorlayıcı.	Bütçeler gerçekçi değil, aynı beklentiye farklı fiyat baskıları oluşuyor.	Taraflar karşı karşıya değil; belirsizlikten birlikte zarar görüyor. Şeffaf ve katmanlı modeller ortak çözüm alanı.
Eğitim Sonrası Destek	Eğitim sonrası tutundurma ve destek mekanizmaları zayıf.	Eğitimden beklenen etki, kurum içi destek olmadan sınırlı kalıyor.	Etki, yalnızca eğitim anında değil; eğitim sonrası sistemlerle mümkün. Ortak sorumluluk alanı.
Sektörel Uzmanlık	Her konuda eğitim veren firmaların uzmanlık algısı zayıf.	Belirli alanlarda derinleşmek ticari ve yapısal olarak zorlayıcı.	Uzmanlık beklentisi net; sektör genelinde odaklanma ve referans derinliği teşvik edilmeli.
Katılımcı Dinamikleri	Eğitim doygunluğu, yüksek beklenti ve çevrimiçi katılım sorunları var.	Katılımcı motivasyonu ve kurumun eğitime bakışı sonucu doğrudan etkiliyor.	Bu başlıkta güçlü bir örtüşme var. Eğitimin başarısı, kurum içi öğrenme kültürüyle yakından ilişkili.

Kurumların ve çözüm ortaklarının görüşleri karşılaştırıldığında, tarafların birbirine zıt pozisyonlarda değil; **aynı sorunları farklı noktalardan deneyimlediği** görülmektedir. Bu tablo, memnuniyet düzeyi yüksek (7,7/10) bir ilişkide dahi, gelişim alanlarının neden hâlâ önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

EK 1: Çalıştaya Katılan Şirketler

TEGEP çalıştay öncesinde eğitim çözüm ortaklarına katılım daveti göndermiştir. Davete karşılık veren şirketlerin listesi aşağıda yer almaktadır.

ATLI Global Eğitim ve Danışmanlık	1
Beyin Enstitüsü	1
BUCO Akademi	2
BÜYEM	2
CPM Group	1
Crelaus Danışmanlık	1
Düşünce Okulu	1
Eddes	1
Eğitmen Burada	1
İSO Akademi	4
İş Kavramları	1
Kadir Has Üniversitesi	1
LFD	1
Lin Plus Academy	1
Media Rubic	2
Mentor Academy	1
Motus Danışmanlık	1
Sabancı EDU	1
Sconsulting	1
Snell Danışmanlık	1
Spring Global	1
Sürekli Gelişim ve Danışmanlık	2
TEGEP	1
Tuğman Danışmanlık	1
Waytogo	1
Udepa	1

EK 2: Kurumların Çözüm ortakları ile İlgili Görüşleri

Buradaki görüşler **TEGEP 2025 Kurumsal Eğitim Araştırmasında** iletilen yazılı görüşlerin bir özetidir. Bu araştırmaya ortalama çalışan sayısı 6.849 olan 106 şirket katılmıştır. Dolayısıyla Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ve kurumsal şirketlerin görüşlerini yansıtmaktadır. Görüşler, hem rapora ulaşma fırsatı bulamayan okuyucular için hem de karşılıklı görüşlerin bir arada olması açısıyla bu raporun ekine de eklenmiştir.

Çözüm ortakları ile ilgili açık uçlu olarak sorulan soruya kurumlardan gelen yanıtlar 10 ana başlıkta özetlenmiştir.

1. *İçeriklerin Kuruma Özgü Tasarlanması:* Gelen yanıtlarda en çok tekrar eden görüş budur. Görüş bildiren şirketler, bazı eğitim içeriklerinin standart, tekrarlı ve kuruma/sektöre özgü ihtiyaçları yeterince yansıtmadığını belirtmektedir. Çözüm ortaklarının, ihtiyaç analizi sonrası kuruma özgü, bağlama duyarlı ve sonuç üretmeye odaklı içerikler geliştirmesi; standart katalog yaklaşımından uzaklaşması beklenmektedir.
2. *Ölçme, Etki Takibi ve Raporlama:* Eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi, öğrenme çıktılarının görünür kılınması ve raporlanması konusunda boşlukların olduğu ifade edilmiştir. Çözüm ortaklarının yalnızca “eğitim sunan” değil, ölçen, izleyen ve etkiyi raporlayan bir öğrenme iş ortağı gibi konumlanması beklenmektedir.
3. *İçeriklerin Güncelliği ve Yenilik:* Bazı içeriklerin güncel iş ihtiyaçlarını, sektör trendlerini ve yeni yaklaşımları yeterince yansıtmadığı dile getirilmektedir. İçeriklerin düzenli olarak güncellenmesi, güncel vaka ve uygulamalarla zenginleştirilmesi ve yenilikçi öğrenme araçlarının daha etkin kullanılması beklenmektedir.
4. *Eğitmen Yetkinlikleri:* Eğitmenin sektörel hakimiyeti, anlatım becerisi ve kuruma uyumu eğitim deneyiminin en kritik belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Eğitmenlerin hem akademik hem operasyonel deneyime sahip, yani teori ve pratik dengesini kurabilen, anlatımı güçlü, kurum kültürüne uyum sağlayabilen profillerden seçilmesi beklenmektedir.
5. *Analiz ve Tasarım Kabiliyeti:* Bazı durumlarda, eğitim öncesinde gerçek ihtiyacın yeterince sorgulanmadığı ve bütüncül bir öğrenme tasarımı sunulmadığı ifade edilen görüşler arasındadır. Çözüm ortaklarından, sadece eğitim sunma değil;

uçtan uca öğrenme yolculuğu tasarlayan, ihtiyaç analizi konusunda yönlendirici bir rol üstlenmesi beklenmektedir.

6. *Operasyonel Süreçler, İletişim ve Ulaşılabilirlik*: Planlama, geri dönüş süresi ve operasyonel koordinasyon konularında zaman zaman yaşanan aksaklıkların süreci zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Çözüm ortaklarının ve aynı zamanda eğitimcilerin daha erişilebilir, hızlı geri dönüş sağlayan ve operasyonel olarak güçlü bir yapı kurmaları beklenmektedir.
7. *Fiyatlandırma, Bütçe ve Faturalandırma*: Fiyat politikalarının dengesizliği, dövizle satış ve faturalandırma süreçlerindeki belirsizlikler zorlayıcı olabilmektedir. Bazen, aynı içeriğin farklı firmalar tarafından farklı fiyatlara sunulduğu gözlemlenmektedir. Burada, daha şeffaf, tutarlı ve erişilebilir fiyatlandırma modelleri ile net faturalandırma süreçleri beklenmektedir.
8. *Eğitim Sonrası Destek ve Tutundurma*: Eğitim sonrası öğrenmenin desteklenmemesi ve kalıcılığın sağlanmaması vurgulanan gelişim alanlarından biridir. Eğitim sonrasını da kapsayan destekleyici ve tutundurucu mekanizmalar geliştirilmesi beklenmektedir.
9. *Sektörel Uzmanlık Beklentisi*: Her konuda eğitim veren firmaların uzmanlık algısını zayıflattığı ifade edilmektedir. Böyle olunca sektörel ya da alana yoğunlaşmış ihtiyaçlara yeterince yanıt verilemediği düşünülmektedir. Firmaların belirli alanlarda net bir uzmanlık ve referans derinliği sunması beklenmektedir.
10. *Katılımcı Dinamikleri*: Az da olsa bazı zorlukların çözüm ortağından ziyade kurum içi dinamiklerden kaynaklandığı da belirtilmektedir. Eğitimlere doymuş ve beklentisi yüksek çalışanları memnun etmek daha zorlaşmıştır. Çevrimiçi eğitimlerde katılım ve odaklanma zorlukları söz konusudur. Kurumların eğitime bakışları da eğitimlerin ve çözüm ortaklarının başarısına yansımaktadır.

Genel olarak değerlendirdiğimizde şirketler eğitim çözüm ortaklarının klasik eğitim sağlayıcı olmaktan çok; ihtiyaçları analiz eden, kuruma özgü deneyim tasarlayan, ölçen, izleyen ve öğrenme etkisini sahiplenilen stratejik iş ortağı yönüne evrilmesini istemektedir. Bir başka ifadeyle, üründen ziyade çözüm beklentisi net olarak gözükmemektedir.

Not: Gelen geri bildirimler değerlendirilirken çözüm ortaklarından duyulan memnuniyetin 10 üzerinden 7,7 olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bu görüşler mutlak bir sonuçtan ziyade görüş bildiren şirketlerin geri bildirimlerinin bir derlemesidir. Geri bildirimler, 7,7 ile 10 arasındaki boşluğun kapatılması için üzerinde çalışılacak alanlar hakkında fikir verici niteliktedir.

TEGEP Hakkında



TEGEP Eğitim ve Gelişim Paydaşları 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'in kurucu üyelerinden birisi olan Mehmet Gürsoy, derneğin yönetim ve denetleme kurullarında görev yapmış, yayın ve araştırma komitesinin liderliğini yürütmüş ve kuruluşundan bu yana derneğin farklı süreçlerine destek vermiştir. 2016 yılından beri Kurumsal Eğitim Araştırmasının tasarımı, verilerin analizi ve raporunun yazımı görevini sürdürmektedir.

Profesyonel tarafta, 1999 yılında Koç Grubu bünyesinde i.d.e.a'da öğretim tasarımcısı olarak kariyerine başlamıştır. 2003 yılında Koç Akademi proje danışmanı olarak Koç Holding'e transfer olmuştur. 2015 yılına kadar Koç Holding'de Koç Akademi süreçlerini yönetmiş ve Koç Grubu Şirketlerine eğitim ve gelişim alanlarında destek vermiştir.

2017 yılında kurduğu Ledd şirketi ile öğrenme, gelişim ve performans alanında danışmanlık, araştırma, bilgi ve strateji geliştirme çalışmalarına devam etmektedir. Bu çalışmaların bir ürünü olarak, yetkinlik, performans ve kariyer geliştirme platformu Udepa'yı geliştirmiştir. 2024 yılında Enocta ailesine katılan Udepa'nın geliştirilmesine halen destek vermektedir.

"Eğitim İletişimi ve Planlaması" alanında lisans ve "İnsan Kaynakları" alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Halen "Yönetim ve Strateji" alanında doktora sürecine devam etmektedir. Burada geleceğin kurumsal öğrenme ve gelişim modelleri üzerine kavramsal ve saha araştırmalarını yürütmektedir.

mehmet@ledd.io