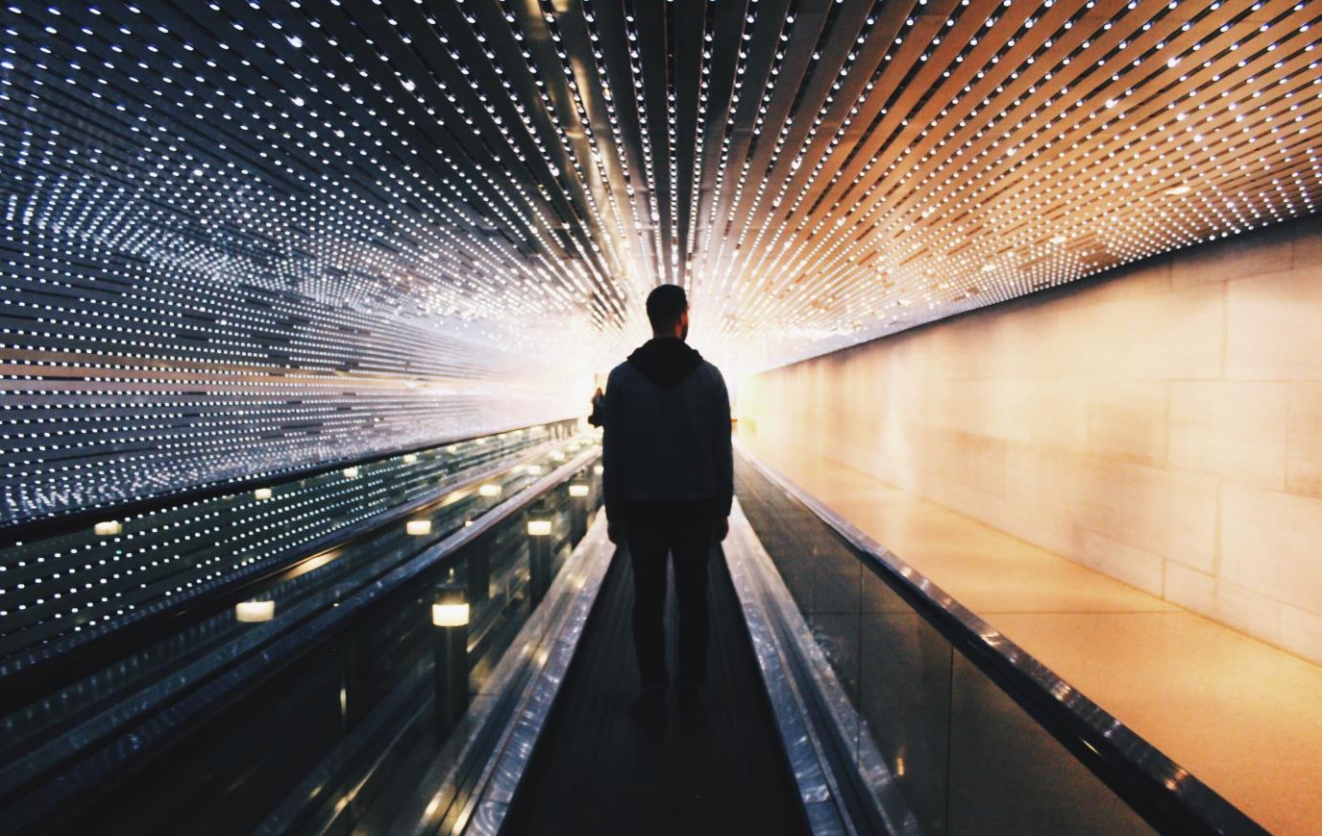


Kurumsal Eğitim Araştırması



| 2020

TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması, kurumlardaki eğitim/gelişim alanı ile ilgili bazı temel gösterge ve eğilimlerin düzenli olarak izlenebilmesi amacıyla her yıl gerçekleştirilen bir araştırmadır.

Araştırmaya katılan değerli kurumların verdikleri bilgiler sayesinde ortaya çıkan sonuçlar, araştırmaya katılsın ya da katılmasın, her kurum için eşsiz bir kıyaslama bilgi tabanı oluşturmaktadır. Ülkemizde eğitim ve gelişim alanında sağlıklı kıyaslama bilgisinin bulunmadığı düşünüldüğünde, çalışmanın bulguları son derece kıymetlidir. Aynı zamanda her yıl yapılan ölçümler sonucu belirginleşen eğilimler, alanın yönetimi açısından her kuruma ayrı ayrı ışık tutacak ve ilham verecek niteliktedir. Dolayısıyla araştırma, söylem ve eylemlerimizin veriye dayalı olmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

TEGEP Kurumsal Eğitim Araştırması ile ATD'nin (Association for Talent Development, www.td.org) her yıl düzenli olarak yaptığı sektör araştırmasının ortak bazı sorgulama alanları bulunmaktadır. ATD araştırması, temel kurumsal eğitim göstergeleri açısından dünyadaki en önemli bilgi kaynaklarından birisidir. Dolayısıyla TEGEP araştırmasına katılan bir kurum, belli göstergelerde kendisini Türkiye ve dünya ortalamalarına göre kıyaslama olanağı bulmaktadır. Ek olarak, araştırma sorularını yanıtlamak ATD BEST ya da benzer ödül süreçlerine başvurmak isteyen kurumlar için iyi bir hazırlık niteliğindedir.

Araştırmada, eğitim saatleri, eğitim çalışanı sayıları ve maliyetler gibi temel göstergelerde düzenli olarak veri toplanmaktadır. Bunlar araştırmanın yapıldığı tarihten önceki dönemi özetleyen göstergelerdir. Bunlara ek olarak, anlık durum tespiti yapan ve gelecek planlarını sorgulayan sorular da araştırmada yer almaktadır. Bu açıdan araştırma, verilerin toplandığı anın kendisine, öncesine ve geleceğine odaklanan bir kapsamda uygulanmaktadır. Bu araştırmada ilk defa **Covid-19** sürecine ilişkin veriler de toplanmıştır. 2021 Araştırmasında pandeminin izleri ve etkileri izlenmeye devam edilecektir.

Araştırmanın ortaya çıkması ve işe yaraması gönüllü bir şekilde sürece katılan ve verilerini paylaşan kurumlar sayesinde gerçekleşmiştir. Her bir kurumdan gelen küçük bir katkı, büyük resimde sektör için yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **Dolayısıyla 2020 araştırmasına katılan kurumlara gönülden teşekkür ederiz.**

Katkılarınızın devamlı olacağı umuduyla raporun faydalı olmasını diliyoruz.

TEGEP – Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği



© Raporda yer alan tüm bilgi ve grafikleri raporun kendisine atıf yaparak kullanabilirsiniz. Emeğe gösterdiğiniz saygı ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Araştırma Özeti	4
Eğitim ve Gelişim Birimi Çalışan Sayıları	9
Gelişime Destek Veren Diğer Aktörler	10
Eğitim Bütçesi	11
Eğitim Bütçesi Değişim Öngörüsü	12
Gerçekleşen Formal Eğitim Saati	13
Eğitim ve Gelişim İhtiyaçları Analizi	15
Eğitimlerin Geliştirilmesi/Tedarik Edilmesi	16
Dış Kaynak Kullanılan Eğitim Hizmetleri	17
Kurum İçi Dijital İçerik Üretimi	18
En Çok Eğitim Yapılan İçerik Alanları	19
Formal Eğitim Yöntemleri	20
Eğitim Katılım/Tamamlama Oranları	21
Kullanılan Öğrenme Teknolojileri	22
Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi	23
Güçlü Olunan ve Zorluk Yaşanan Alanlar	24
Gündemde ne var?	26
Dijital Dönüşüm ve Yetenek Açığı	27
Covid-19 Süreci ve Etkileri	28
Salgın ve Teknoloji Altyapısı	29
Ön Plana Çıkacak Yetkinlikler	30
Eğitim Çalışanlarının Gelişim Alanları	31
Eğitimde Önem Kazanacak Alanlar	32
Eğitim Biriminin İtibarını Artırmak	33
Katılımcı Şirketlerin Profili	34
TEGEP Hakkında	29
Teşekkür	38



TEGE 2020 Kurumsal Eğitim Araştırması'na **18 sektörden 99 kurum** katılmıştır. Bunların %90'ı özel şirkettir. Kamu kurumları ve STK'lar ise katılımcıların %10'unu oluşturmaktadır. Bu kurumlarda ortalama çalışan sayısı **3.357**'dir.

Kurumların **eğitim birimlerinde** ortalama olarak **7 eğitim profesyoneli** çalışmaktadır. Burada önceki yıllara göre bir düşüş göze çarpmaktadır. Ancak bu rakama ortalama şirket büyüklüklerinden bağımsız olarak bakmak yanıltıcıdır. Eğitim çalışanlarını kurumdaki tüm çalışanlara oranlayarak baktığımızda bir eğitim profesyoneline **504** çalışan düşmektedir. Önceki dönem 568 çıkan bu oranda bir miktar iyileşme vardır. Yani bu dönemde bir eğitim profesyoneli daha az çalışanla ilgilenmiştir. Burada optimum denge noktasını bulmak, verimlilik ve kaliteli hizmet açısından önemlidir. Aynı dönemde daha küresel ölekte yapılan ATD araştırmasında bu oran **390** çıkmıştır. Yani o araştırmaya katılan şirketlerde eğitim birimleri çalışan sayısı daha yüksektir. Başka bir deyişle eğitim birimlerine daha çok personel yatırımı yapılmaktadır.

Profesyonel çalışanların yanı sıra eğitime en yaygın olarak destek veren aktör **iç eğitmandir**. Araştırmaya katılan şirketlerin **%86**'sında gönüllü, **%52**'sinde ise profesyonel iç eğitmen bulunmaktadır. Gönüllü eğitmenler çalışan sayısına oranlandığında **60** rakamı çıkmaktadır. Yani bir gönüllü iç eğitmene 60 çalışan düşmektedir. Bir önceki yılın rakamı 64'tür. Buna göre gönüllü iç eğitmen sayısında bir miktar düşüş gözlemlenmektedir. Konu uzmanları, mentorlar ve koçlar eğitime destek veren diğer aktörlerdir.

Toplam eğitim bütçesi ortalama olarak **2.033.165 TL** olarak çıkmıştır. Gerçekleşen **kişi başı eğitim bütçesi** de ortalama **606 TL**'dir. Kişi başı eğitim yatırımları önceki yıla göre %9 oranında artmış gözükse de enflasyonla birlikte düşünüldüğünde çok değişmediği söylenebilir. ATD araştırmasında ilgili dönem kişi başı eğitim bütçesi 1033 \$ seviyesindedir. Bizdeki sonuçla ATD araştırması sonucu arasındaki fark oldukça dikkat çekicidir. 2019 ortalama dolar kuru üzerinden 1033 \$ yaklaşık 6.142 TL'ye karşılık gelmektedir. Yani bizdeki 606 TL'lik kişi başı eğitim bütçesi ile kıyaslandığında 10 katın üzerinde bir fark görülmektedir. Satın alma gücü paritesine göre düzeltme yapılırsa bile bütçeler arasındaki fark oldukça fazladır.

Eğitim bütçesi değişim öngörüsüne bakıldığında, bütçenin artacağını düşünen şirketlerin oranı **%57**'dir. Azalma beklentisi **%18**'dir. Bütçenin değişmeyeceğini öngören şirketlerin oranı **%25**'tir. İyimserlikte son 3 yıldır bir azalma trendi görülsede ortaya çıkan tablo, pandeminin başlangıç dönemi için iyimser sayılabilecek bir tablodur. 2021 araştırması pandemi etkilerini daha net ortaya koyacaktır.



Eğitim saatine bakıldığında, çalışanların ortalama olarak **29,3** saat formal eğitim aldığı görülmektedir. Bu toplam saat, bir eğitim günü 6 saat olarak kabul edilirse, yaklaşık olarak 5 günlük formal eğitime karşılık gelmektedir. Bu göstergede önceki döneme göre yaklaşık %15'lik bir azalış görülmektedir. Yani daha pandemi öncesinde formal eğitimlerde azalma başlamıştır. Bu seneki araştırmada bu rakamın dramatik şekilde azalması beklenebilir. Benzer şekilde ATD araştırmasında da ilgili dönemde bir azalış söz konusudur. Bu saatin sadece formal eğitimlerle ilgili bir saat olduğunu hatırlatmakta yarar vardır. İnfomal ve sosyal olarak gerçekleşen öğrenmeler bunun dışındadır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullanılan yöntem **%65** ile **talep toplama** yöntemidir. Yetkinlik değerlendirme ve üst yönetimle birlikte kritik eğitim konularına karar verme de en çok kullanılan yöntemler arasındadır (**%55**). Hangi pozisyon hangi eğitimi almalı tanımlarının önceden yapıldığı ve buna göre planlama yapılması yöntemi de **%40**'ın üstünde kullanılmaktadır. Bireysel **gelişim planı hazırlama oranı** bir olgunluk göstergesi olarak ayrıca takip edilmektedir. Buna göre çalışanların **%38'3**'ünün belli bir standartta gelişim planı bulunmaktadır.

Eğitim ihtiyaçları çıktıktan sonra **eğitimlerin geliştirilmesi ya da tedarik edilmesi** süreci işletilmektedir. Buna göre iç eğitimlerce geliştirilen eğitimlerin oranı tüm eğitimler içinde **%39,2** seviyesindedir. Bu oran her yıl düzenli bir şekilde artmaktadır. Yani kurumlar her geçen yıl kendi bünyelerinde daha çok eğitim geliştirmektedir. İlgili ile izlediğimiz diğer bir gösterge de **çalışanlar tarafından geliştirilen** eğitimlerdir (iç eğitimden olmayan). Buradaki oran da **%8**'ler civarında seyretmektedir. **Tedarikçilerin** kuruma özgü tasarladıkları ya da hazır olarak verdikleri eğitimler, tüm kurumsal eğitimlerin yaklaşık **%52**'sini oluşturmaktadır.

Kurum içi dijital içerik üretme kapasite de önemli bir göstergedir. Buna göre kurumların **%85**'i kendi içinde dijital öğrenme içeriği üretebildiklerini ifade etmiştir. Öncelikle üretilen **formatlar** sırasıyla, basit e-eğitim, basit video, ileri düzey e-eğitim, ileri düzey video, animasyon, mobil uygulama, sanal ve artırılmış gerçeklik şeklindedir. Burada özellikle yeni nesil teknolojilerin yaygınlaşması yakından takip edilmektedir.

Eğitim yatırımlarının **hangi içerik alanlarına** yapıldığı da önemli bir bilgidir. Burada kullanılan bir sınıflama bulunmaktadır ve katılımcı şirketler yaptıkları tüm eğitimleri bu sınıflamayı baz alarak dağıtmıştır. Alt kırılımları olmakla birlikte en genel olarak eğitimlerin **%60**'ı işle, **%28**'i davranışlarla ilgili alanlarda yapılmaktadır. Oryantasyon ise her iki türden eğitimleri de içerdiği için ayrı tutulmaktadır. O da dağıtıldığında iş-davranış eğitimlerinin dağılımı farklı yıllarda 65-35 ya da 60-40 seviyelerinde değişmektedir.



Formal eğitimlerin %68'i sınıfta, **%13'ü** sanal ortamda canlı olarak ve **%19'u** da bireysel olarak asenkron yöntemlerle gerçekleşmektedir. Sanal ve gerçek ortamdaki canlı eğitimlere birlikte bakıldığında bir eğitmen tarafından yönetilen formal eğitimlerin oranı **%81'dir**. Sınıfta gerçekleştirilen geleneksel eğitimler ATD araştırmasında da **%41** seviyesine inmiştir. Bu değer şu ana kadar çıkmış en düşük değerdir. Genel olarak hem Türkiye'de hem dünyada gerçek ortam eğitimleri azalırken canlı sanal sınıf kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. 2021 araştırmasında sanal sınıf eğitim oranının dramatik bir şekilde artacağını söylemek mümkündür. Ön veriler **%80'lerin** üstünde bir kullanımı işaret etmektedir.

Sınıf eğitimlerinde «**katılım**» ve dijital eğitimlerde «**tamamlama**» eğitim birimlerini operasyonel anlamda en çok meşgul eden konulardan birisidir. Bu göstergeler aynı zamanda yatırımların yerini bulması açısından da önemlidir. Sınıf eğitimlerinde planlanan/gerçekleşen gün oranı **%83,1**, e-eğitimlerde atanan/tamamlanan oranı **%62,5** olarak çıkmıştır.

Teknoloji özelinde biraz daha detaylı bakıldığında, **en çok kullanılan teknoloji tabanlı yöntem** geçen yılla benzer şekilde e-eğitim (**%87**) ve videodur (**%84**). Diğer teknolojilerin kullanım sıralarında değişiklik olmakla birlikte neredeyse tüm teknolojilerde kullanımın artmış olduğu görülmektedir. Yani teknoloji kullanımı yaygınlaşmaktadır. Özellikle webinar, mikro öğrenme, sanal sınıf, oyun tabanlı eğitimler, uyarlanabilen e-öğrenme, MOOC, yapay zeka ve artırılmış gerçeklik yöntemlerindeki artış dikkat çekicidir.

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi sürecinde, gerçekleşmiş tüm eğitimlerin **%84'ü** için memnuniyet değerlendirmesi yapılmıştır. Öğrenme değerlendirmesi **%54** seviyesindedir. Davranış, iş sonucu ve yatırım getirisi değerlendirmeleri de **%40** seviyesi altında ve biraz üstünde dağılmaktadır. **Yapılan değerlendirmelere duyulan güven** de, bir önceki yıla (6,72) göre bir miktar artarak **7,03** olarak çıkmıştır. Bu rakamın yüksek olması, ortaya çıkan sonuçların iletişimi ve arkasında durulması anlamında son derece önemlidir. Bu açıdan 7 seviyesi sınırda bir seviyedir. Değerlendirme süreçleri katılımcı kurumların en çok zorlandığı süreç olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla ayrıca ve derinlemesine bir şekilde incelenmesi gereken bir alandır.

Eğitim ve gelişim profesyonellerinin **kendilerini en güçlü gördüğü alan** bütçenin etkin yönetimidir. Bunu sırayla; iş birliği kurma, çözüm geliştirme, ihtiyaç analizi, onboarding/oryantasyon, inovasyon, üst yönetimin desteğini alma, itibar yönetimi, iş kaynakların kullanımı ve lider geliştirme gibi alanlar takip etmektedir.



Yakın gelecekte **en çok zorlanılacak alanlar** ile ilgili öngörülerin başında da değerlendirme gelmektedir. Onu, kurumsal hafıza oluşturma, öğrenilenlerin işe transferi, kurasyon, nesiller arası uyum, katılım sağlama, teknolojik uyum, kültür, lider geliştirme ve iç kaynak kullanımı takip etmektedir. Tüm kalemlere genel olarak baktığımızda, katılımcı kurumların eğitim birimleri, kendilerine 100 üzerinden **63,8 başarı puanı** vermiştir. **Zorluk algısı** ise orta düzeydedir (**48,1**). Önceki yıla göre başarı değerlendirmesinde bir miktar düşüş ve geleceğe dair zorluk algısında ise yükselme vardır.

Kurumların **eğitim gündemine** bakıldığında, kuruma özel lider geliştirme programı hazırlama ilk sırada çıkmıştır (**%36**). Onu aynı oranla eğitim birimi çalışanlarının yetkinliklerini geliştirme seçeneği takip etmiştir. İş birimleri ile işbirliğini artırma, mentorluk sistemi kurma ve üniversite işbirliği ile program geliştirme %25 seviyesinin üzerindeki diğer başlıklardır.

Dijital dönüşümle gelen yeni dünyaya hazırlık seviyesine bakıldığında, tam olarak ya da büyük oranda hazırız diyen kurumların oranı **%37** civarındadır. En büyük oran, **%44** ile kendilerini orta düzeyde hazır gören kurumlarda çıkmıştır. Yeni dünyaya hazırlık için **gelişim yatırımı yapan** şirketlerin oranı da **%50**'dir. Dijital dönüşümün etkilediği sonuçlardan birisi de **yetenek açığıdır**. Katılımcı kurumların **%90**'ından fazlası zaman zaman ya da sürekli olarak aradığı nitelikte yetenekleri bulmakta zorlandıklarını ifade etmiştir.

Araştırma verisi 2020 yılının ilk yarısında toplanmıştır. Bu dönem, **Covid-19** pandemi sürecinin ilk dönemidir. Bu yüzden araştırmaya pandemi ile ilgili bazı sorular da eklenmiştir. «Pandemi, **eğitim süreçlerini ne oranda etkileyecek?**» sorusu ile ortaya çıkan tablo olumsuz değildir. Kurumların yarısı, 'Bu süreçte aksayan bazı eğitimler olabilir, dolayısıyla etki kısmi olacak.' şeklinde düşünmektedir. **%15**'i etkisi olmayacağını ifade etmiştir. Odaklanma ve eğitime daha çok vakit ayırma gibi nedenlerle salgının eğitime olumlu şekilde katkı sağlayacağını düşünen şirketlerin oranı **%30** seviyesindedir. Bu ciddi sayılabilecek bir orandır. 'Çok olumsuz etkisi olur' diyen şirketler **%7** seviyesinde kalmıştır. Şirketlerin **%68**'i bu süreçte **yeni teknoloji yatırımı** yapacağını ifade etmiştir.

Bunların dışında sözel verilerden yola çıkılarak, **21. yy'da ön plana çıkacak yetkinlikler**, eğitim birimlerinin **öncelikli gelişim alanları**, itibar artırıcı önlemler gibi bilgiler de analiz edilerek rapora eklenmiştir.

Araştırmanın detaylı versiyonu araştırmaya katılan kurumlar ve TEGEP Üyeleri ile paylaşılmaktadır. Bilgi için bağlantıya geçebilirsiniz.



1 ★



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16



17



18



19



20



21



22



23



24



25

KATILIMCI ŞİRKETLERİN PROFİLİ



Araştırmaya katılan şirketlerle ilgili temel bilgiler aşağıdaki gibidir.



Sektör



Katılımcı şirket



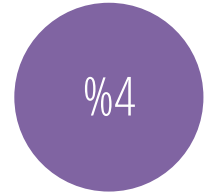
Ortalama çalışan



Halka açık şirket



Kamu/STK



Farklı takvim yılı

Araştırmaya katılım gösteren kurumların sayısı bir önceki döneme yakındır. Ancak ortalama çalışan sayısında önceki döneme göre bir miktar azalma vardır. Belli sorularda kıyaslama yaptığımız ATD araştırmasına aynı dönemde 283 şirket katılmıştır. Bu rakam son yıllarda gerçekleşmiş en düşük katılıma işaret etmektedir.



TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu 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 alana farklı şekillerde katkı sağlamaktadır. Bu katkıların en önemlilerinden biri Kurumsal Eğitim Araştırması'dır.

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.

Adres: Ataşehir Residence Atatürk Mah. Sedef Cad. B Blok D:2 34758 Ataşehir / İstanbul
Telefon: 0 216 455 18 18
Gsm: 0505 088 0030
Faks: 0 216 455 40 03
E-posta: bilgi@tegep.org
Web: www.tegep.org

Araştırma ve rapor ile ilgili görüşleriniz olursa lütfen iletiniz.

Türkiye'de ilk TEGEP Eğitim Uzmanlığı Sertifika Programı

TEGEP DİJİTAL ÖĞRENME PLATFORMU'NDA KEŞFETMEYE HAZIR OLUN!



Artık TEGEP Dijital Platformu 2021'de tam bir keşif noktası!
Enocta'nın tüm Gelişim Kataloğu
TEGEP üyeleri ile buluşuyor.
Bu yolculukta bize eşlik etmek ister misiniz?



TEGEP Bireysel Öğrenen Araştırması Başladı

AED Atölyeleri

Yeni Kitabımız Raflarda

AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING & DEVELOPMENT

ASTD
EL KİTABI
EĞİTİM & GELİŞİM
İçerdiği kapsamlı Bilgi Kaynağı

Öğrenme ve Gelişim
Ödülleri



Bu araştırma ile ilgili tüm çalışmalar, **Yayın ve Araştırma Komitesi** tarafından yürütülmektedir. Komite liderleri Feyzan Sayalı ve Mehmet Gürsoy'dur. Komite, çalışmalarını, ihtiyaç oldukça kurulan gönüllü çalışma grupları ile sürdürmektedir.

Araştırma hazırlığı, analizi, sunum ve raporların hazırlanması süreçleri, aynı zamanda derneğimizin kurucu üyelerinden ve halen denetleme kurulu üyesi de olan [Mehmet Gürsoy](#) tarafından yürütülmektedir.

Tüm bu süreçte desteklerini esirgemeyen TEGEP Yönetim Kurulu Üyelerine, 2012 yılından bu yana Araştırma Komitesi bünyesinde gönüllü olarak katkı sağlayan Üyelerimize, özverili çalışmaları ile sürecin ilerlemesini sağlayan Dernek Çalışanlarımıza ve araştırmanın bu aşamaya gelmesinde katkısı olan tüm değerli üyelerimize çok **teşekkür ederiz**.

Ancak bu **araştırmanın gerçek kahramanları** değerli vakitlerini ayırıp anketi dolduran katılımcı şirketler ve kurumlardır. Az bir zaman yaratıp verilerini ve görüşlerini paylaşan şirketlerin katkıları, hepimiz için son derece kıymetli bir veri kaynağının oluşmasını mümkün kılmaktadır. Bu şirketlere ve kurumlara, anketleri dolduran değerli meslektaşlarımıza da en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Katkı sağlayan kurumların her yıl artacağına ve bu araştırmanın, sektörümüz açısından vazgeçilmez bir bilgi kaynağı olacağına inancımız tamdır.

TEGEP

