



Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 4, Sayı:17, Aralık 2018, s. 247-292

Dr. Öğr. Görevlisi Mehmet Bülent ÖNER

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Medya ve İletişim
mboner@gelisim.edu.tr

KURUMLARIN ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ALDIRDIKLARI KİŞİSEL VE KURUMSAL GELİŞİM EĞİTİMLERİNİN EKONOMİDEKİ KRİZLERLE OLAN İLİŞKİSİ (250 FİRMA)

Özet

Kurumlar tarafından çalışanlarına aldırılan eğitimlerin çeşitleri ve sayıları yıllar itibariyle yükselen bir artış göstermektedir. Yabancı kuruluşlar (P&G, Lever, Unilever vd.) tarafından başlatılan bu trend, yerli kurumlar tarafından da önce taklit sonra takip edilerek bugün şirketlerin önemli etkinliklerinden biri haline gelmiştir. Bu çerçevede tüm eğitim pastası içerisinde sayıca ve bütçe anlamında en çok aldırılan eğitimler; iletişim, satış, sunum ve sunuş teknikleri başlıklı eğitimlerdir. Eğitimin kaçınılmaz bir etkinlik olduğu bilinci her geçen yıl artmakla birlikte, ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde neredeyse tüm kurumların söz birliği etmişçesine, eğitim yatırımlarına ayırdığı bütçeyi kısıtlaması bir gelenek haline gelmiştir. Ekonomik krizlerin tensikat ve istihdam süreçlerine yol açması, bu sirkülasyonu yaşayan firmaları belirsizlikler netleşene kadar eğitim alımlarını beklemeye yönlendirmektedir. Kurum eğitimlerinin bir keyfiyet değil bir mecburiyet olarak şirketlerce içselleştirilmesi, eğitimlerin pansuman değil operasyon olarak algılanması, turn-over oranı yüksek firmaların çalışana yatırım yapmaktan kaçınmaması önemlidir. Eğitimlerin çalışan aidiyetini ve motivasyonunu artırıcı, iş süreçlerindeki maliyetleri düşürücü ve müşteri tatminine olan olumlu etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu amaçla, 250 kurum ile yapılan eğitim çalışmalarında, eğitim alan sektörler, öncelikli aldırılan eğitimler ve eğitim talep edilen dönemlerin ekonomik krizlerle ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sektörel, Ayrım, Kurumlar, Eğitim, Dönemler.

**THE RELATIONSHIP OF PERSONAL AND INSTITUTIONAL
DEVELOPMENT TRAININGS GIVEN BY INSTITUTIONS TO THEIR
EMPLOYEES AND CRISES IN THE ECONOMY (250 INSTITUTIONS)**

Abstract

The types and numbers of training received by institutions for their employees show a rising trend over the years. This trend, initiated by foreign organizations, (e.g.P&G, Lever, Unilever, etc.) has also become one of the important events of the companies today by being imitated and followed by the domestic institutions. In this framework, the most educated trainings in terms of number and budget within the whole education cake are; communication, sales, presentation and presentation techniques. Along with the increasing awareness that education is an inevitable event, almost all institutions have a tradition to limit the budget they allocate to their educational investments during the economic crises. As economic crises lead to regulatory and employment processes, it leads to waiting for training purchases for institutions that have experienced this circulation until uncertainties become clear. It is important that company training is not an arbitrariness but internalization of the institutions as an obligation, that the training is perceived as operation rather than drain, and that firms with high turnover rates do not avoid investing in employees. The positive impact of trainings to increase the employee's sense of belonging and motivation, to reduce the cost in business processes and the positive effect on customer satisfaction should not be overlooked. For this purpose, in the training studies conducted with 250 institutions, it is tried to determine the relation with the economic crises, the sectors that receive training, trainings with priority, and periods when education is requested.

Keywords: Sectoral, Distinction, Institutions, Training, Periods.

GİRİŞ

Kurum eğitimleri; kurum kültürünün, müşteri bağlılığının, kârın ve sürdürülebilirliğin önemli bir adımıdır. Kurumlar, marka elçileri konumundaki insan kaynağını öncelikli olarak önemsemek durumundadırlar. Kurumlardaki insan kaynağının birbirlerinden farklılıklar göstermesi bir zenginlik olmakla birlikte, bu farklılıkların şirket için bir zehirlenme riski taşıdığı da gözetmek mecburiyeti vardır. Kurum kültürü mühendisliğinin başarısı ise, şirketlerde çalışanlara verilecek/aldırılacak eğitimlere bağlıdır.

2000'li yıllarda bir moda akımı gibi başlayan şirket eğitimleri uluslararası şirketlerin önderliğinde kurumlar içinde yerleşik bir enstrüman olmaya başlamış, sonraki yıllarda keyfetten mecburiyete dönüşmüştür. Bununla birlikte ekonominin yerel ve global kaynaklı krizlerden etkilendiği süreçlerde kurum eğitimleri, çoğunlukla geri plana atılmıştır. Halbuki, şirket eğitimleri tıpkı şirketlerin verdiği kurum reklamlarında olduğu gibi krizlerde rafa kaldırılacak değil, aksine özellikle gündeme getirilmesi gereken disiplinlerdir. Krizlerin beklemek yerine strateji oluşturarak, tüketici ile iletişime geçerek aşılması beklenmelidir. Kurumlarda aynı üni-

versite ve fakülteden mezun, aynı kuşak mensubu, aynı sosyo-ekonomik statü (SES) grubuna mensup bireyleri bir araya getirmek neredeyse imkansızdır. Toplumun en küçük birimi olarak adlandırılan ve genetik kodları neredeyse birbirlerinin aynısı olan aile fertlerinde dahi, benzer düşünce tarzları ve davranış biçimleri olmasını beklemek mümkün değildir. Dolayısı ile burada amaç, bir senfonide olduğu gibi benzeş olmayan enstrümanları bir araya getirmek ve tüm bu enstrümanlardan çıkacak farklı sesleri ahenk içerisinde bir araya toplamaktır. İnsan kaynağının zor dönemlerde eski iletişim biçimlerini bırakarak kriz iletişimi ve yönetimine geçmesi gerekmektedir. Bunun yolu da çalışanların kriz süreçlerine uyumlu hale getirilmesi, bu süreçlere çalıştırılması, donatılması gerekliliğidir. Bu seviye atlamasının sadece yöneticilerden çalışanlara direktiflerle ya da klasik motivasyonlarla sağlanması mümkün değildir. En sağlıklı yol çalışanların kişisel, teknik ve kurumsal eğitimlerle bir araya getirilmeleridir.

2007 – 2017 yılları arasında toplamda 15 sektörün (Finans, inşaat, bilişim, gıda, holding, otomobil, otel-turizm, elektronik perakende, gıda perakende, tekstil, medya, sağlık/ilaç, sağ-lı/hastane, elektrik-elektronik, hizmet) hangi eğitimleri hangi frekansla aldığı, ayrıca yine aldıkları eğitimlerin hangi yıllarda kümülatif olarak yoğunlaştığı aşağıdaki araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

MATERYAL VE METOD

Araştırmaya konu olan ve aşağıda paylaşılan kuruluşların (250 firma) adları, aldıkları eğitim başlıkları, eğitimleri aldıkları yılların bilgileri (2007-2017), PROFESYONELLER Eğitim Seminer Yayıncılık ve Danışmanlık Hizmetleri'nden temin edilmiştir. Söz konusu kurumun kurucusu ve eğitmeni makalenin yazarı Yrd. Doç. Dr. M. Bülent ÖNER' dir. Profesyoneller 2004 te kurulmasına rağmen, araştırma 2007 tarihinde başlatılmıştır. Aşağıda paylaşılan liste kendi içinde sektörel ayrımlı ve alfabetik sıralıdır. Yapılan araştırmanın parametreleri aşağıda verilen eğitimler üzerine kurgulanmıştır. Eğitimlerin her biri içeriklerinin sağlanması başta olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. M. Bülent ÖNER tarafından verilmiştir. Eğitim adları ve eğitim verilen yıllar Outlook excel sayfası üzerinde girilmiş ve bu sayfalar üzerinden tablolar oluşturulmuştur.

AAREALBANK (Sunum Teknikleri Eğitimi/2010), AIG SİGORTA (CRM & Zor müşteri ile Başa Çıkma/2014), ALBARAKA TÜRK (Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2009), ANADOLU EMEKLİLİK (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), ARAP TÜRK BANK (Asistanlık, Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2013), FİNANSBANK (Beden Dili, Etkili Konuşma ve Sunum Becerileri/2006), FİNANS PORTFÖY YÖNETİMİ AŞ. (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), FİNANS YATIRIM MENKUL DEĞERLER AŞ (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), GEDİK YATIRIM (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), İSTANBUL ALTIN BORSASI (Etkili İletişim Sunum ve Satış Becerileri/2008), MAPFRE SİGORTA (Zor Müşteri ile Başa Çıkma/2014), SOMPO JAPAN SİGORTA (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2012), TÜRK EKONOMİ BANKASI (Tiyatro Projesi/2009), TÜRK EKONOMİ BANKASI (Yönetici Asistanlığı/2009), TÜRK EKONOMİ BANKASI (Danışma ve Santral Çalışanları Eğitimi/2010), TÜRKİYE FİNANS (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2014), TSPAKB (Tiyatro Projesi/2014), VISA EUROPE SERVICES INC. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), VISA EUROPE SERVICES INC. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı

Eğitimi/2011), YATIRIM FİNANSAL KİRALAMA AŞ.(Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ ve TİCARET A.Ş. (Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), AKKÖK ŞİRKETLER GRUBU (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), ALARKO CARRIER İSTANBUL (İletişim; Beden Dili/2012), ALARKO CARRIER İSTANBUL(İletişim; Diksiyon, Etkili Konuşma/2013), ALARKO CARRIER ANKARA (İletişim; Beden Dili/2012), ALARKO CARRIER ANKARA (İletişim; Diksiyon, Etkili Konuşma/2013), ALARKO İSTİKBAL KLÜBÜ (Mimik, Jest ve Beden Dili/2012), AMPLIO HOTEL INVESTMENT (CEO Danışmanlık/2009), BAŞEĞMEZ İNŞAAT (Liderlik Motivasyon ve Marka Yönetimi / 2009), CAPACITY ALIŞVERİŞ MERKEZİ (Üst Düzey Yönetici Asistanlığı/2009), CAROUSEL/BAKIRKÖY (İletişim, Telefonda İletişim ve Motivasyon/2010), CEFİC TÜRKİYE (Asistanlık, Danışma ve Santral Operatörlüğü Eğitimi/2012), CENTURY 21 (Motivasyon Teknikleri ve Ekip Çalışması/2009), CORIO GROUP (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), FERROLI TÜRKİYE / (Etkili Satış ve Müşteri İletişimi / 2009), FİBA GAYRİMENKUL (CEO Eğitimi/2007), MARTI AVM KİRALAMA & İŞLETME (Etkili İletişim, Satış ve Sunum/2009), REAGRUP / PENDORYA AVM (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), YEŞİLKAYA ŞİRKETLER GRUBU (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), YKS/TESİS YÖNETİM HİZMETLERİ/ (Etkili İletişim, Sunum ve Zaman Yönetimi/2011), ANADOLU BİLİŞİM HİZMETLERİ A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), BEN Q (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2006), BEN Q (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2008), BİLGİNİT (TV Konukluğu Eğitimi/2010), BİMTES (Liderlik, Kurumsallık ve Motivasyon/ 2010), DATATEKNİK (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/ 2009), E-KOLAY CRM MERKEZİ (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2002), FUJITSU (CEO ve GM; TV Röportaj Teknikleri / 2010), KOÇ BİLGİ İŞLEM (CEO Eğitimi/2008), MİRSİS BİLGİ TEKNOLOJİLERİ. (Kişisel ve Kurumsal Gelişim Becerileri/2011), NET İLETİŞİM (Beden Dili ve Etkili Konuşma, İletişim Teknikleri/2008), NET İLETİŞİM (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), NET İLETİŞİM (İletişim Becerileri ve Etkili Satış Teknikleri/2010), NET İLETİŞİM (Kişisel Gelişim Eğitimi/2012), NET İLETİŞİM (Kişisel ve Kurumsal Kalite Yönetimi / 2014), NSN / NOKIA SIEMENS NETWORKS (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2011), OGER TELECOM TÜRKİYE (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2012), PROFİLO TEKNOLOJİ (Sunum Teknikleri,/ 2010), PROFİLO TEKNOLOJİ (Liderlik ve Takımdaşlık/ 2010), SMARTSOFT (Etkili İletişim Eğitimi/ 2009), SMARTSOFT (Smart Group Bosphorus Etkinlik Sunumu/2011), SMARTSOFT (Sunum Teknikleri / 2011), XEROX (Çağrı Merkezi ve Teknik Destek Ekibi İçin Etkili İletişim/2008), BARRY-CALLEBAUT (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi / 2009), IMPERIAL TOBACCO (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), IMPERIAL TOBACCO (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), KAVAKLIDERE ŞARAPLARI A.Ş. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), NAMET GIDA SANAYİ (Danışma, Güvenlik, Santral/Telefon Operatörlüğü/2011), PERNOD RİCARD (Beden Dili, Etkili Konuşma/2007), PERNOD RİCARD (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), SODEXHO Motivasyon Çözümleri (İletişim; Beden Dili ve Etkili Konuşma/2008), SODEXHO Entegre Hizmet Yönetimi (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), TETRPAK (CEO Eğitimi/2008), BARRY-CALLEBAUT (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi / 2009), IMPERIAL TOBACCO (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı

Eğitimi/2009), IMPERIAL TOBACCO (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), KAVAKLIDERE ŞARAPLARI A.Ş. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), NAMET GIDA SANAYİ (Danışma, Güvenlik, Santral/Telefon Operatörlüğü/2011), PERNOD RİCARD (Beden Dili, Etkili Konuşma/2007), PERNOD RİCARD (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), SODEXHO Motivasyon Çözümleri (İletişim; Beden Dili ve Etkili Konuşma/2008), SODEXHO Entegre Hizmet Yönetimi (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), TETRAPAK (CEO Eğitimi/2008), AKTİF İLETİ VE KURYE HİZMETLERİ (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2010), ARAS KARGO (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2008), ARAS KARGO (Asistanlık, Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2013), AUTOCLUB (TV Konukluğu ve Röportaj Teknikleri-Koçluk ve Danışmanlık/2013), BEŞİKTAŞ LİKİT TAŞIMACILIK (İleri İletişim Becerileri/2013), BEŞİKTAŞ LİKİT TAŞIMACILIK (Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), BP / BRITISH PATROLEUM (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), BP/Tiyatro Projesi/2013), CEVA LOJİSTİK (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), ÇELİK MOTOR TİCARET A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), EKU FREN (Asistanlık, Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2013), FORD (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN SAN. VE TİC. AŞ. (Pazarlama, Satış ve Etkili Müşteri İletişimi Teknikleri/ 2010), MERCEDES – BENZ (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2013), MERCEDES – BENZ (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), MERCEDES – BENZ (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), SKF TÜRK (Tiyatro Projesi/2011), SKF TÜRK (Pazarlama Satış ve İletişim/2011), SONAX (Etkili İletişim, Sunum -Sunuş ve Satış Becerileri/2009), SONAX (Kişisel ve Kurumsal Gelişim/2012), TATKO (Kişisel ve Kurumsal Gelişim / 2014), TOTAL OİL (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2014), TÜRKİYE PETROL RAFİNELERİ A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), ÇIRAĞAN PALACE KEMPİNSKİ HOTEL (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2005), ÇIRAĞAN PALACE KEMPİNSKİ HOTEL (Tiyatro Projesi, “KANLI NİGAR” 2008-2009), EMAN TURİZM (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), GEMİNİ TURKEY (CEO Danışmanlık&Koçluk/TV Konukluğu&Röportaj Teknikleri/2014), HOLIDAY INN CİTY İSTANBUL/ Sunum, Sunuş, Pazarlama, Satış ve SSH’ de İletişim Teknikleri/2013), KAFTAN TURİZM&ORGANİZASYON (Pazarlama ve Satışta İletişim Becerileri/2011), MARMARA BABİL TURİZM (Pazarlama ve Satışta İletişim Becerileri/2011), MET GLOBAL (CEO Danışmanlık/Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), LIBERTY HOTEL LYKIA (İletişim Becerileri, Sunum ve Sunuş Teknikleri/2014), RAMADA PLAZA/ANKARA (CEO Danışmanlık&Koçluk/TV Konukluğu&Röportaj Teknikleri/2012), TATİL.COM (GM Danışmanlık/Sunum ve Sunuş Teknikleri/2012), THE MARMARA HOTEL (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2005), ELECTROWORLD (Medya ve TV Konukluğu/2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Bursa (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Konya (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Ankara / 365 (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Ankara / Ankamall (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Ankara / Gordion (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Ankara / Antares (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2009), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / İstanbul /

Bostancı (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2010), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / İstanbul / Kartal (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2010), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / İstanbul / Viaport (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2010), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / İstanbul / Astoria (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2010), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / İstanbul / Capacity (İletişim ve İmaj Eğitimi / 2010), ELECTRO WORLD TÜRKİYE / Ankara/ Yöneticilere Dönük İletişim / 2010), PRAKTIKER (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2007), VATAN BİLGİSAYAR (İleri İletişim ve Etkin Satış Becerileri/2013), VATAN BİLGİSAYAR (Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj/2013), VATAN BİLGİSAYAR (Satış Koçluğu/2013), VATAN BİLGİSAYAR (Kişisel Yaşamda İmaj ve Marka Olmak/2014), PERAKENDECİLER DERNEĞİ (Günlük Problem Çözme ve İletişim Becerileri/2013), PERAKENDECİLER DERNEĞİ (Pazarlama ve Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), BİÇEN GIDA SANAYİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), ÇAĞRI HİPERMARKET (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), DİNÇMAR EKONOMİ MARKETLERİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), GRUP HATİPOĞLU (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), İDEAL HİPERMARKETLERİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), KARTAL MARKETLERİ (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), MOPAŞ HİPERMARKET (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), NURDAÇ HİPERMARKETLERİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), ONUR HİPERMARKETLERİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), ORUÇ MARKET ZİNCİRLERİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), ÖZKURUŞLAR HİPERMARKETLERİ (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), SARIYER MARKETLER ZİNCİRİ (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), SARIYER MARKETLER ZİNCİRİ (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), SHOW HİPERMARKETLERİ (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), SNOWY ULU KARDEŞLER (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), SNOWY ULU KARDEŞLER (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), ÜÇLER MARKET (Günlük Problem Çözme Becerileri / 2013), ÜÇLER MARKET (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013), VATAN MARKET (Pazarlama Satış ve Sunum Teknikleri / 2013) BATEKS AŞ (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2007), DRY CENTER (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2008), DRY CENTER (Telefonda İletişim Teknikleri/2013), HATEMOĞLU (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2008), İKİZLER TEKSTİL (Asistanlık, Danışma ve Santral Operatörlüğü Eğitimi/2012), OKYANUS ÇORAP (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2011), ROMAN HAZİR GİYİM / (Liderlik Motivasyon ve Marka Yönetimi / 2009), AJANS PRESS (Beden Dili, Etkili Konuşma/2006), BAREM PAZAR ARAŞTIRMA – I (TV Konukluğu, Koçluk ve Danışmanlık/2011), BAREM PAZAR ARAŞTIRMA – II (TV Konukluğu, Koçluk ve Danışmanlık/2011), DOĞAN GAZETECİLİK A.Ş. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2010), MEDYA TAKİP MERKEZİ (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2006), MICHAEL HUBER MÜNCHEN TÜRKİYE (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), MICHAEL HUBER MÜNCHEN TÜRKİYE (Kişisel ve Kurumsal Gelişim/2011), MICHAEL HUBER MÜNCHEN TÜRKİYE (Pazarlama Satış ve İletişim/2011), MICHAEL HUBER TÜRKİYE (CEO Danışmanlık/TV Konukluğu, Röportaj Teknikleri/2012), MICHAEL HUBER TÜRKİYE (CFO Danışmanlık/Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), SATIŞ OFİSİ MEDYA PAZARLAMA A.Ş. (Kişisel ve Kurumsal Gelişim/2011), SATIŞ OFİSİ MEDYA PAZARLAMA A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), SENKRON REK-

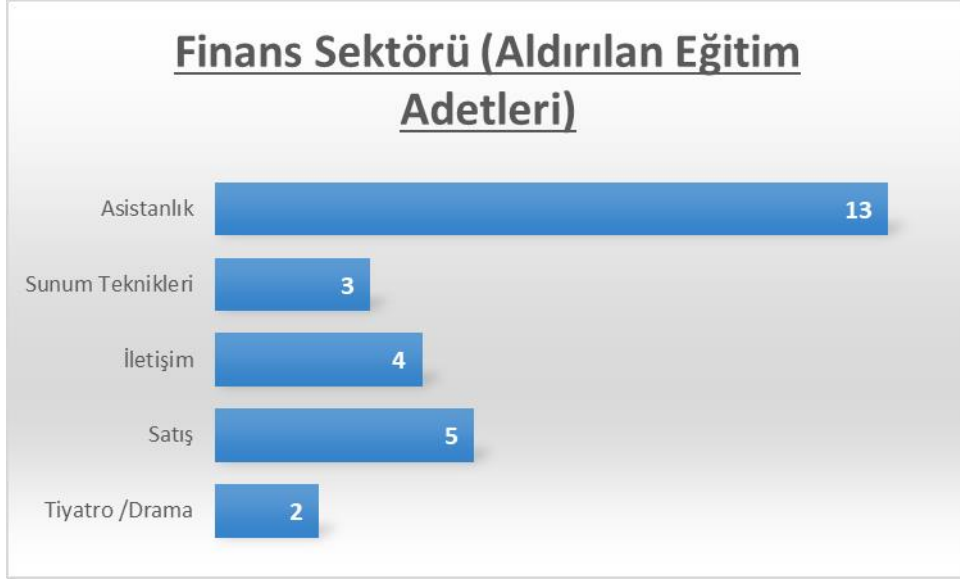
LAM/KÜÇÜKLER HOLDİNG (Departman ve Yönetici Asistanlığı/2011), TRT / Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (Pazarlama Satış ve İletişim/2011), TRT / Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (Pazarlama Satış ve İletişim/2012), YENİMEDYA.COM (Sunum & Sunuş Becerileri/2015), UMUR BASIM (Motivasyon ve İç İletişim/2013), ABBOTT (Koçluk ve Danışmanlık/ 2010), ECZACIBAŞI GİRİŞİM (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2014), ECZACIBAI SĞLIK HİZMETLERİ (İleri İletişim Becerileri ve Sunum & Sunuş Teknikleri / 2015), FERİN GRUP (Asistanlık, Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2013), GÜNEŞLİ AŞI İLAÇ (GM Eğitimi/2012), GNC TÜRKİYE (Motivasyon ve İç İletişim/2013), İPEKKAĞIT (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2014), MARMASİSTANCE (İletişim Becerileri ve Sunum Sunuş Teknikleri / 2014), MEDİSTATE (İleri İletişim Becerileri/2015), NATURLNE (TV Konukluğu ve Basın Toplantısı Koçluk Danışmanlık /2014), OTTOBOCK (Pazarlama, Satış ve Satış Sonrası Hizmetlerde İletişim ve İkna Teknikleri/2013), OTTOBOCK (İleri İletişim Becerileri ve Sunum ve Sunuş Teknikleri/2013), ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2007), ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ (CEO Eğitimi/2008), ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ (Çağrı Merkezi Etkili İletişim/2008), ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ (Üst Düzey Yönetici Asistanlığı/2009), ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ (Etkili Müşteri İletişimi/2009), ÖZEL ENCHOMAR GÖZTEPE HASTANESİ (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2011), PAKALIN GÜZELLİK MERKEZİ (Satış ve Müşteri ile Etkileşim/ İZMİR/ 2010), PFİZER (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı /2014) ARÇELİK (Asistanlık, Danışma, Santral ve Telefon Operatörlüğü/ 2013), ARZUM ELEKTRONİK (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2014), BOYMAK (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2007), MIELE (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), CHEMETALL SANAYİ KİMYASALLARI A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), ÇABASAN BOYA A.Ş. (TV Konukluğu ve Sunum Teknikleri Eğitimi/2009), KRC (TV' de Röportaj Teknikleri, Ekran Konukluğu ve İmaj Eğitimi / 2009), KRC (İleri İletişim ve Sunum Becerileri / 2014), PANATEL AŞ (Beden Dili, Etkili Konuşma, Sunum ve Satış Becerileri/2007), SCHNEIDER ELEKTRİK (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2012), SCHNEIDER ELEKTRİK (Asistanlık, Danışma ve Santral Eğitimi/2013), TERMO ISI SİSTEMLERİ AŞ. / (Pazarlama, Satış ve İletişim Teknikleri/2012), ÜÇ GE ELEKTRONİK (Üst Düzey Yönetici Asistanlığı/2009), YILMAZLAR KABLO LTD.ŞTİ. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011) ADEL KALEMCİLİK AŞ. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), ADEL KALEMCİLİK AŞ. (Sunum Teknikleri ve İleri İletişim Becerileri Eğitimi/2012), AGK HUKUK (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2013), BACK-UP / BOYNER (Beden Dili, Etkili Konuşma/2008), BEDAŞ (Kişisel ve Kurumsal Gelişim/2012), DATA PLUS BİLGİ TEKNOLOJİLERİ AKADEMİSİ (Pazarlama ve Satış/2011), DELOİTTE TÜRKİYE (Sunum ve Sunuculuk Teknikleri/2013), EKİN KİMYA (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2014), MAKRO AMBALAJ/KÜÇÜKLER HOLDİNG / (Asistanlık ve Yönetici Asist. Eğitimi/2011), MANPOWER TÜRKİYE (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2011), METİS A.Ş. (Etkili İletişim, Sunum, Sunuş ve Satış Becerileri/2009), PORLAND PORSELEN / (Liderlik Motivasyon ve Marka Yönetimi/ 2009), SEZGİN MÜCEVHERAT (Üst Düzey Yönetici Asistanlığı/2009), TIPPS / TURKISH INTERNATIONAL PREP SCHOOLS (Asist. ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), VEPA GROUP (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi/2009), TOROS TARIM A.Ş.

(Kişisel ve Kurumsal Gelişim / 2014), ALTERNATİFBANK A.Ş. (Asistanlık ve Yönetici Asistanlığı Eğitimi / 2014), TOROS TARIM A.Ş. (Genel Müdür Yardımcıları İçin İletişim ve S.W.O.T. Analizi Sunumu / 2014), TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARI BİRLİĞİ (Sunum & Sunuş Hizmet Bedeli / 2015), İLKNUR AKTAŞ (Kişisel & Kurumsal Gelişim / 2015), ÇIRAĞAN PALACE KEMPİNSKİ HOTEL (Asistanlık /2015), YEDİ TEKNOLOJİ A.Ş. (Asistanlık & Satış /2015), KOZTEK (İletişim Becerileri / 2015), METPAK LTD.ŞTİ. (İş'in Mizahı Çıktı / 2015), MOBİLİYUM AKADEMİ (Zaman ve Toplantı Yönetimi / 2018), VESTEL A.Ş. (Master İletişim Koçluğu ve Sunuş Teknikleri & Becerileri / 2016), SPOT KİMYA A.Ş. (İletişim ve Temel Satış Becerileri / 2016), PINNER LTD.ŞTİ. (Pazarlama, Satış ve SSH & Telefonda İletişim Teknikleri / 2016), İSTANBUL MARRIOTT HOTEL (İş'in Mizahı Çıktı ve S.W.O.T. Analizi / 2016), JONES LANG LASALLE GAYRİMENKUL A.Ş. (Sunum ve Sunuş Teknikleri / 2016), ÇIRAĞAN PALACE KEMPİNSKİ HOTEL (Departman ve Yönetici Asistanlığı /2016), GÜLSAN İNŞAAT A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı /2016), GES TEKNİK A.Ş. (Asistanlık Becerileri / 2016), KARACA ZÜCCACİYE A.Ş. (Sunum ve Sunuş Teknikleri & TV Konukluğu ve Röportaj Teknikleri / 2016), BİRİKİM PİLLERİ LTD.ŞTİ. (İş'in Mizahı Çıktı & Kurumsal S.W.O.T. Analizi & Satış Teknikleri & Zor Müşteri İle Başa Çıkma / 2017), EQUINIX TÜRKİYE (İş'in Mizahı Çıktı / 2017), CHEP TÜRKİYE (Sunum ve Sunuş Teknikleri / 2017), BİRİKİM PİLLERİ LTD.ŞTİ. (Kurumsal S.W.O.T. Analizi Danışmanlık / 2017), SAAT & SAAT A.Ş. (Departman ve Yönetici Asistanlığı /2017), ÇIRAĞAN PALACE KEMPİNSKİ HOTEL (Kişisel ve Kurumsal Gelişim /2017), BALL BEVERAGE TÜRKİYE (Münazara ve Master İletişim Koçluğu / 2017), CHEP TÜRKİYE (Zaman Yönetimi / 2017)

1. Finans Sektörü

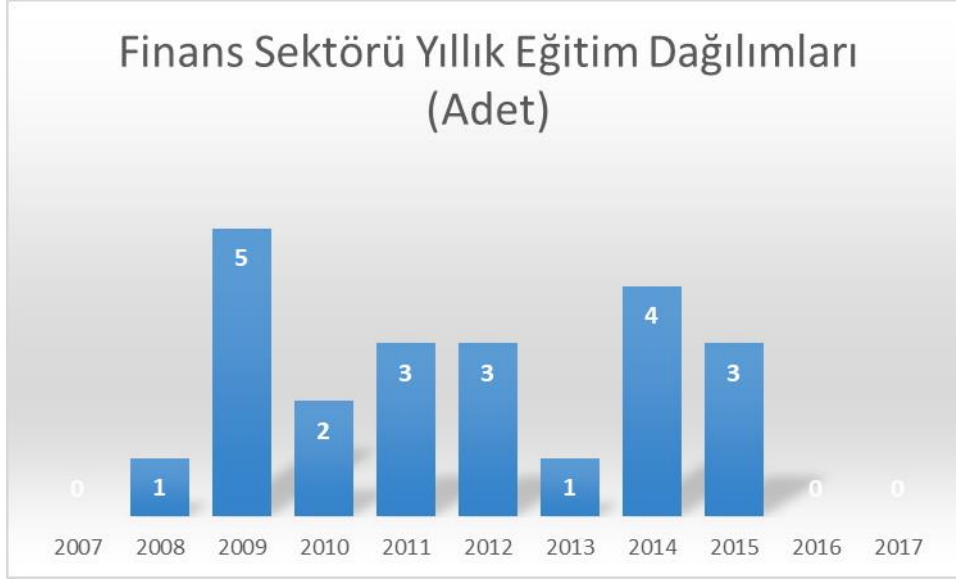
Banka, sigorta, leasing, factoring ve menkul değerler sektörlerinin tümünü ifade eden finans sektörünün eğitim alanında amiral gemisi bankacılık sektörüdür. Eğitimlerin dağılımına bakıldığında insan kaynaklarının en çok ve açık ara yönetici asistanlarına yatırım yaptığı görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin başarısı, doğrudan asistanları ile ilişkilidir. Bundan başka, finans sektörü tarafından en çok talep edilen ve öncelik verilen eğitimler; iletişim, satış ve sunum teknikleridir. Eğitime diğer sektörlerle nazaran daha çok bütçe ayıran finans sektörü, çalışan sayılarının çokluğu ve artan eğitim giderleri sebebiyle son yıllarda kendi içlerinde akademi kurmaya başlamıştır. Böylece eğitmen ve eğitim maliyetlerini de düşürme yoluna gitmişlerdir. Bankaların öncelikle satış ekiplerine özellikle aldıkları üçlü (İletişim, satış, sunum teknikleri) eğitimler en yüksek frekansta talep edilen eğitimlerdir (Tablo 1-1). Bankaların üst düzeylerine destek veren asistanların, yöneticilerinin zaman yönetimine katkısı büyüktür. Yöneticilerin hareket kabiliyetini artıran bu pozisyon için asistanlık eğitimleri özellikle talep edilmektedir. Sekreterlik kavramının ve görev tanımının terk edildiği bir süreçte, asistanlık kavramının içini dolduracak eğitimlerin sayısı/arzu artan yoğun talepler sebebiyle artmaktadır.

Tablo 1-1



Aarealbank, AIG Sigorta, Albaraka Türk, Anadolu Emeklilik, Arap Türk Bank, Buse Sigorta, Finansbank, Finans Portföy Yönetimi, Finans Yatırım Menkul Değerler, İstanbul Altın Borsası, Mapfre Sigorta, Sompo Japan, Şekerbank, TEB Paribas, Türkiye Finans, TSPAKB, VISA Europe, Yatırım Finansal Kiralama kuruluşları ile yapılan eğitim çalışmalarının yıllık dağılım tablosuna bakıldığında 2008 krizi sonrasında bir küçülme ve ardından gelen yıl eğitim taleplerinin arttığı görülmektedir (Tablo 1-2). Benzer trend 2012 yılında yaşanan durgunluk sonrası 2013 te bir düşüş ve ardından, 2014 te yükselerek bir kez daha yaşanmıştır. Durgunluk sürecinde eğitim bütçelerinin kısıtlanması ve sonraki yıllarda yükselmesi tüm sektörlerde genel bir trenddir. Araştırmada finans sektöründe eğitim verilen kurumlarda yerli yabancı oranı birbirine yakındır. Bankaların kendi içinde kurdukları akademilerinin, sektörel bazlı eğitimlerinin yanı sıra, çalışanlarını kişisel ve kurumsal eğitimlerle de desteklemeleri, yaşanan krizi önemsedikleri anlamına gelmektedir. Bu akademilerin bankalar tarafından kurulmasının önemli nedenlerinden biri de ölçek ekonomisinden faydalanmak ve eğitim bütçelerinde bir ekonomiye gidilmesini sağlamaktır.

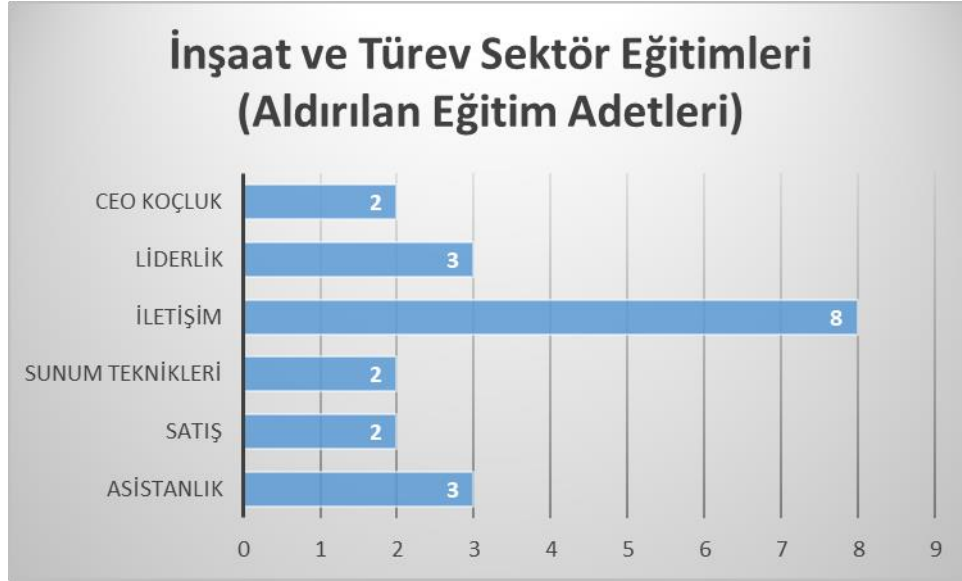
Tablo 1-2



2. İnşaat ve Türevleri

İnşaat sektörünün Türkiye ekonomisinde uzun yıllardır görev aldığı lokomotif rol, bu sektörün kendini yenilemesine yol açan önemli faktörlerden biridir. Aile şirketlerinden kurulu ve ikinci kuşakların bayrağı devralması ile birlikte kurumsallaşma sürecini başlatan sektör, kurum eğitimlerinde özellikle bu değişimi anlatmaya ve diğer inşaat kuruluşlarından farklarını ortaya koymak için kendilerini ifade yoluna gitmektedirler. Bu değişimin bir belirtisi de gazetelerde en az finans ve teknoloji sektörleri kadar ilâna yer vermeleri, projelerini duyurmak için ön plana çıkmaya çalışmalarıdır. Sadece kamuoyuna yönelik bu toplu reklâmlarla ev gibi pahalı bir ürünü satmanın mümkün olmaması, bireysel iletişim becerilerine de gereksinimin olması, vizyon sahibi inşaat kuruluşlarının çalışanlarına yatırım yapmasına neden olmaktadır. Genç kuşak yöneticilerin liderlik, koçluk ve sunum konusunda kendilerine yatırım yapması bu iletişim ihtiyacı ve kurumsallaşma çabasının doğal bir sonucudur (Tablo 2-1). “Y kuşağının atılganlığı, inovasyon yetkinliği, internet ile ilişkisi ve nihayet geleneksel yönetim yaklaşımlardan uzak tutumları, değişen dünyanın etkisi ile anlaşılabilir hale gelmektedir. Y kuşağının X kuşağına oranla, kendisini girişimcilik açısından daha hızlı, aktif, bağımsız ve kişisel beceriler yönünde geliştirildiği görülmektedir.” (Ağcakaya ve Ördekçi, 2015: 238) Söz konusu sektörün yetişmiş elemana ihtiyacı olmakla birlikte kurumsallaşma çabalarının hâlâ devam ediyor olması, eğitime yapılması gereken yatırımlar konusunda daha önlerinde uzun bir yol olduğunu göstermektedir. “Gerek dünyada gerekse Türkiye’de dijital çağın öğrencilerinin internetteki etkinlikleri incelendiğinde temelde akademik/öğrenme amaçlı, eğlence amaçlı (oyun oynamak, film indirme/izleme vb.) ve iletişim amaçlı (sohbet, sosyal ağlar vb.) etkinlikler şeklinde üçe ayrıldığı gözlemlenmektedir.” (Yılmaz, 2012: 229)

Tablo 2-1



Akçansa, Akkök, Alarko Carrier, Alarko İstikbâl Klübü, Amplio Hotel, Başeğmez İnşaat, Capacity, Carousel, Cefic Türkiye, Century 21, Corio Group, Ferroli Türkiye, Fiba Gayrimenkul, Martı AVM Kiralama, Rea Group, Yeşilkaya Şirketler Grubu, YKS Yönetim Hizmetleri bu istatistikte yer alan ve eğitim verilen kuruluşlardır. Kurumların üçte biri yabancı menşeli firmalardır. 2008 krizinden en çok etkilenen sektörlerin başında inşaat ve türev sektörler gelmektedir. Alım gücü ne olursa olsun pahalı bir edere sahip inşaat sektörünün potansiyel müşterileri, krizden olumsuz etkilenmemek ya da en az etkilenmek amaçlı nakitte kalmayı tercih etmişlerdir. Özellikle ABD merkezli ve 2008 eylül ayında doruk noktasına ulaşan ekonomik krizin konut kökenli olması (mortgage kredilerinin ev sahiplerince bankalara ödenememesi ve sigorta ve reasürans şirketlerinin bu boyutta bir geri dönüşü karşılayamamaları) Türkiye’de de alımların düşmesine yol açmıştır. 2008 de yok denecek kadar azalan eğitimler alışıldık trendle ve bir sonraki yıl olan 2009 da normalin üzerinde bir artış göstermiştir. Ayrıca çok sayıda konut projesinin ortaya çıkması, dolayısı ile alternatif sayısının artması (arzın talepten yüksek olması), dönüşüm projelerinin çokluğu, doğru satıcı ile buluşma kaygısı, sektörün zaman zaman yaşadığı durgunluğun bir diğer nedenidir. Sektörün eğitim anlamında ve özellikle büyük oyuncular nezdinde bir bütçe sorunu yoktur. Temel problem, satışın öncelikli tutulması ve çalışan eğitimlerine gerekli zaman ve ilginin ayrılmıyor olmasıdır. Halbuki yoğun reklam kampanyaları ile, ederi yüksek olan daire ve villaları tek başına satmak mümkün olmamakta, bu pahası yüksek ürünleri pazarlarken bir satıcı garantisine ihtiyaç duyulmaktadır. Satıcıların performansı son derece önemliken bu ekipleri eğitimlerden uzak tutmak sektörün menfaatine olmamaktadır. 2008 krizinden ders alındığı ve 2012 de sektörün eğitim harcamalarında bir kısıntıya gitmediğini görmekteyiz (Tablo 2-2).

Tablo 2-2



3. Bilişim ve Türevleri

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bir araya gelmesi ve tüm sektörlerin istisnasız yeni adı bilişim olan bu kanala girmeden bir iş modeli oluşturamaması, bilişim sektörünü XXI. yüzyılın en önemli fenomeni haline getirmiştir. Gerek yazılım gerekse donanım konusunda özellikle genç kuşaklara kapılarını açan bu sektör, karşılığında “Y” kuşağı tarafından da oldukça talep görmektedir. Sektör, diğer tüm sektörlerle/alanlarla kıyaslandığında en genç ekiplerden oluşmakta ve bu sebeple yönetim kademelerinde de gençler bulunmaktadır. Tecrübe açığını kapatmak adına yönetim bazlı eğitimlere açık olan sektör, özellikle iletişim eğitimlerini en çok talep eden kurumlardan bir oluşmaktadır. Gerek gençlerin sanal dünyada çok fazla zaman geçirmesi, gerekse bilişim sektörünü tercih eden ve bu konuda yetkin kuşağın teknolojik iletişimi tercih etmesi sebebiyle yüz yüze iletişimden uzak olmaları, kurumların dile getirdiği en büyük beceri eksikliklerinden biridir. Bu sebeple, diğer sektörlerle kıyasla en çok yüz yüze iletişim bazlı eğitimler bu sektörden talep edilmektedir. İletişim becerilerine yönelik eğitim alan kurumların, sonradan en çok ihtiyaç duyduğu kişisel ve kurumsal gelişim eğitimi, sunum ve sunuş teknikleri olarak bilişim sektöründe de ortaya çıkmaktadır (Tablo 3-1). Bu noktada ilginç bir gelişme ise, sektörel anlamda da yatkınlık içinde olduklarından, on-line eğitimlerin söz konusu sektörde ve çalışanlar arasında giderek yaygınlaşmasıdır. Genç ve Y kuşağı bireylerin yöneticilik, liderlik ve kurumsal ve kişisel eğitimlere yönlendirilmeleri sektörün dinamikleri gereğidir ve oldukça doğru bir tespit sonucudur. Aidiyet duygusu düşük ve in-formal olarak tarif edilen Y kuşağı mensuplarını, kurumsallık çatısı altında toplamak için bu eğitimler önemli adımlardır.

Tablo 3-1



Eğitim alan bilişim firmalarının dörtte biri yabancı kuruluşlar olmuştur. Anadolu Bilişim, Ben Q, Bilginet, Bimtes, Datateknik, E-kolay, Fujitsu, Koç Bilgi İşlem, Mirsis,Net İletişim, NSN Nokia, Oger Telecom, Profilo Teknoloji, Smartsoft, Yenimedya.com, Xerox, Equinix, firmaları ile son 10 yıl içinde gerçekleştirilen eğitimler baz alındığında, 2008 krizinde sektörün eğitimleri sürdürdüğü, 2012 yılında yaşanan ekonomik durgunluk sonrasında ise, eğitim taleplerinde/gerçekleşmelerinde ciddi bir azalma yaşandığı dikkate çarpmaktadır. Eğitimlere karşı bir doygunluk yaşayan ve yüz yüze iletişim bazlı eğitimlere karşı tüm sektörler içinde en çok olumsuz reaksiyonu veren bilişim sektörü olmuştur. Bilişim sektörü çalışanlarını özellikle yüz yüze verilen kişisel gelişim eğitimlerine ikna etmek güç olmaktadır. Sektör çalışanları mesleki ve teknik eğitimlere daha çok önem vermektedir. Kişisel gelişim eğitimlerinin kurumlar tarafından açık ara farkla tercih edilmesi aslen bireysel iletişim yetkinliklerinde görülen açıkları kapatmaya yöneliktir (Tablo 3-2).

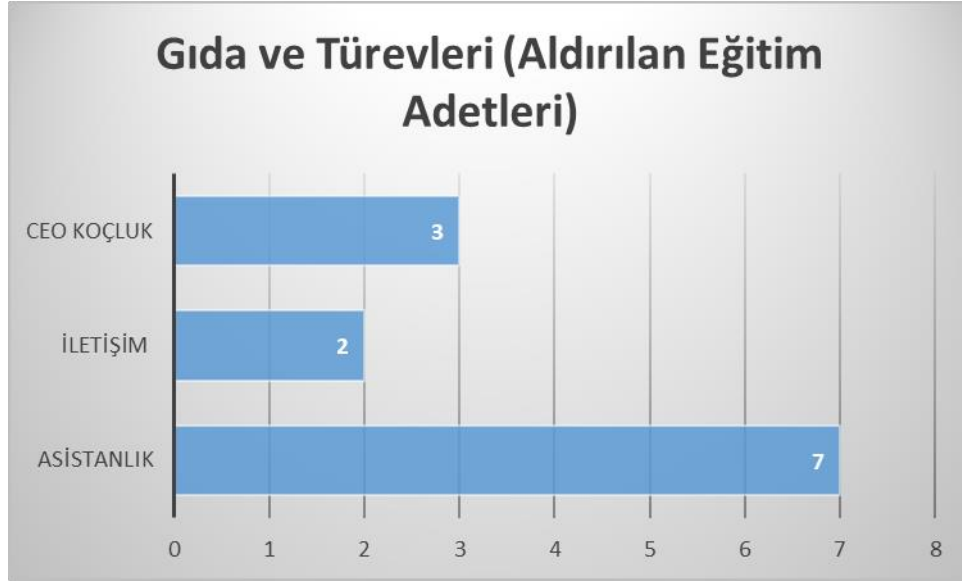
Tablo 3-2



4. Gıda ve Türevleri

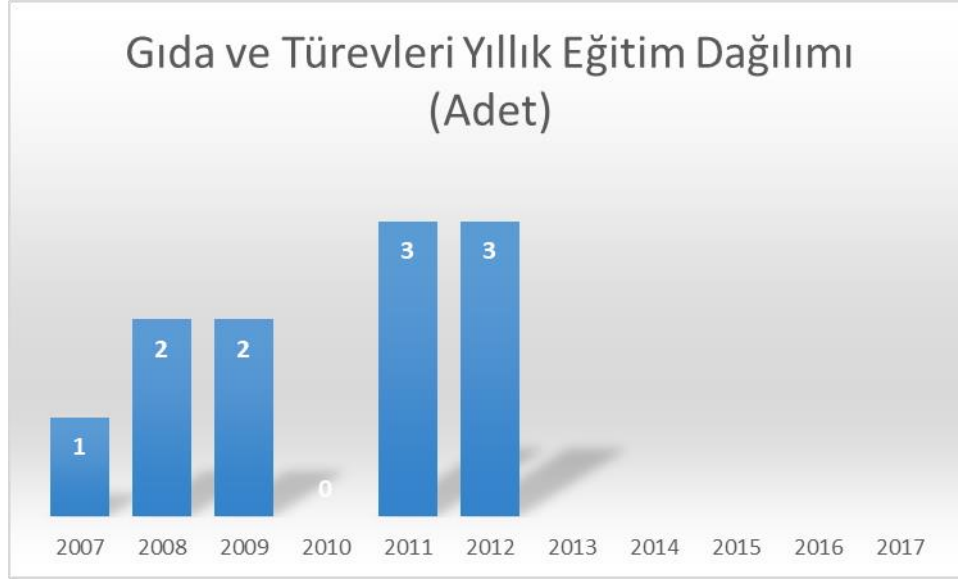
Gıda sektöründe son 10 yılda en çok eğitim alan/aldıran kurumlar yabancı menşeli olanlar ve tüm kurumlar içinde yüzde seksen gibi açık ara ağırlık taşımaktadırlar. Gıda sektörü en popüler alanlardan biridir ve dayanıksız tüketim ürünleri sahasına girmesi sebebiyle de tüketici şikayetlerinin yoğun olduğu bir sahadır ve bu nedenle kriz yönetimine de açık bir sektördür. Dolayısı ile, bu alandaki kurumların üst yönetiminin her an kendilerini medyanın karşısında görmeleri olasıdır. Dolayısı ile CEO koçluk eğitimlerine en çok talep bu sahadan gelmektedir (Tablo 4-1). Gıda sektörü istisnalar dışında fiyat indirimleri yaparak kendini sattıran ürünlerden oluşmaktadır. Stok devir hızı yüksek olan bu pazar, bireysel satış başarılarına ve satışı gayretlerine diğer sektörlerle kıyasla (özellikle hizmet ve dayanıklı mallar) gerek duymamaktadır. Bununla birlikte tüketici ile temas kaçınılmaz olduğundan en yoğun aldırılan eğitimlerin başında iletişim eğitimleri gelmektedir. İlginç bir diğer saptama olarak, araştırmaya konu olan çoğunluğu yabancı firmalar, dış temsilciliklerinin önerisi dahası zorunlu kılmasıyla eğitimlerini yabancı eğitmenlerden de almaktadırlar. Son olarak belirtmek gerekir ki, yabancı menşeli gıda firmaları eleman ve yönetici tedarik ederken eğitim ve üniversite mezuniyet çitasını oldukça yukarıya koymaktadırlar. Yabancı lisan bilgisi ve mümkünse birden çok lisana hâkim olma becerisi beklenen ve bu beklentiyi karşılayan az sayıda sektörlerden biri gıdadır.

Tablo 4-1



Barry Callebaut, Imperial Tobacco, Kavaklıdere, Namet Gıda, Pernod Ricard, Sodexho, Tetrapak firmaları bazında yapılan çalışma ve araştırmada, 2008 ekonomik krizinden tüm sektörler gibi gıda sektörü de etkilenmiştir. Bununla birlikte, insan yaşamı için zorunlu ürünleri kapsayan bir sektör olması, krizden en az etkilenen sektör olmasına da sebep olmuştur. Lüks ürünlere talepte kısmen azalma olması yiyecek alımlarında müşterilerin kısmi bir ekonomiye gitmesi sektörü etkilemekle birlikte tahribatın cüzi miktarda kalmasına yol açmıştır. Artan nüfus sebebiyle de, ciro ve kârlarını büyüten gıda sektörü eğitim taleplerini 2012 yılına kadar kısmamıştır. 2012 yılında yaşanan durgunluk sonrasında eğitim taleplerinde önemli bir düşüş göze çarpmaktadır. (Tablo 4-2). Özellikle gıdaya bağlı olarak, perakende sektöründe çalışan devir hızının yükselmesi, kurumların çalışanlara, çalışanların da kurumlarına karşı olan aidiyet duygusunu düşürmüştür. “Kurum yöneticileri motivasyonun yeni ilkelerini kendi kurumlarında uygulamaya başlamakla, yalnızca bu kurumların canlılıklarını sürdürmelerini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda ve daha önemlisi onların değişen ortamlara ayak uydurmasını da sağlayacaklardır.” (Levinson, 2008: 179) Aidiyet duygusunun erozyona uğramasının bir diğer önemli sebebi de, ağırlıklı olarak gençlerle çalışan sektörün, “Y” kuşağı ile tanışmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4-2

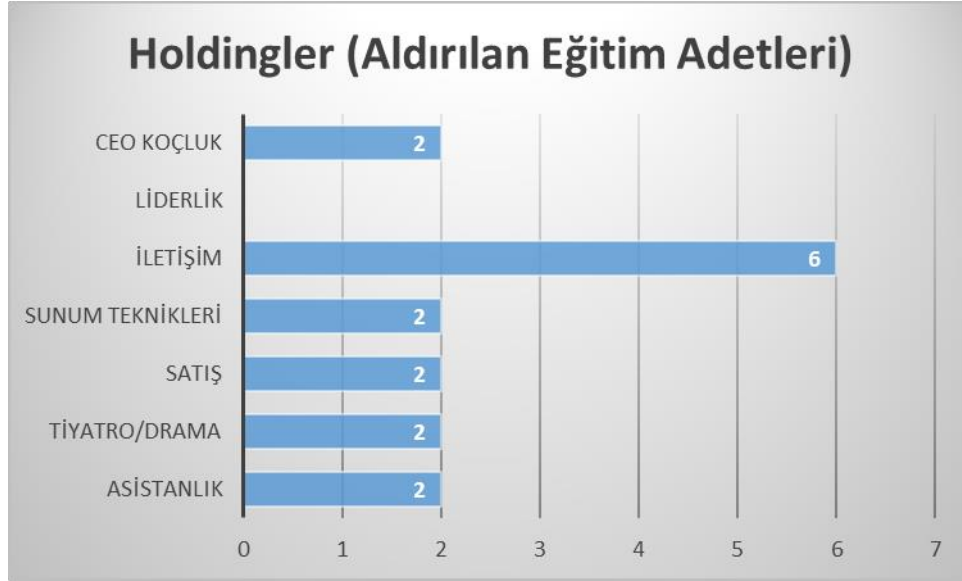


5. Holdingler

Bünyelerinde yabancı ortaklıklar, temsilcilikler barındırsalar dahi, holdingler yerel kökenli kuruluşlardır. Bu nedenle, eğitim talebinde bulunan holdingler içinde yabancı menşeli kurum yoktur. Bazı holdinglerin eğitim alanındaki yapılanmaları adem-i merkezîyettir. Gerek ölçek ekonomisinden faydalanarak eğitim bütçelerinde indirim sağlamak, gerekse tüm yapıdaki çalışanların ortak ve benzeş eğitimler almasını sağlamak amacıyla holdinglerin insan kaynakları dış eğitim alımlarını bizzat yapmayı tercih etmektedirler. “Bireyin iş yaşamında en önemli doyum etmenlerinden birisinin örgütteki iletişim pratikleri olduğu bilinmektedir.” (Walter, 1988: 79) Çalışanların holding bünyesi içindeki kurumlar arasında oryantasyon sürecinde, bu aldırılan ortak eğitimlerin etkisi ve katkısı büyüktür. “Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici, iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurar.” (Koçel, 1998: 534) Oryantasyonlar sürecinde çalışanların ortak bir dil ve iş süreci oluşturmalarında faydalı olan bu yöntem, eğitimi önemsemeyen kurum ve yöneticilerin keyfi uygulamalarına da engel oluyor. “Örgütsel iletişim, birden fazla insanın ortak amaçları etrafında toplanıp, güç birliği yaparak çalışabilmeleri için biçimsel ve biçimsel olmayan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır.” (Karakoç, 1989: 81). Büyük gemi zor manevra kavramına yakın olan holdingler, bu yapıları ayakta tutmak ve iletişim kaynaklı doğabilecek tüm aksaklıkları ortadan kaldırabilmek adına, çalışanlar arasında ortak bir iletişim “kod” uygulaması geliştirmek çabasındadır. “Örgüt içi iletişim kavramından anlaşılın, örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Örgütteki iş görenler, olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapip

neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler.” (Gürdal, 1997: 83). Diğer tüm eğitimler standart prosedür çerçevesinde alınırken, iletişim bazlı eğitimlere tüm holdinglerin hissedilir bir ağırlık vermesi rastlantı değildir (Tablo 5-1). Holdingler de, holding bünyesindeki kuruluşlar arasındaki iletişimi sağlamak maksadıyla, iletişim eğitimleri giderek daha çok talep edilir hale gelmektedir.

Tablo 5-1



Yine son on yılı kapsayan eğitim verileri dikkate alındığında, Anadolu Holding, Alarko Holding, Kürüm Holding, Maya Holding, Soyak Holding, Tekfen Holding çapında yapılan istatistik, eğitimlerin belki de hiçbir tekil yapılanması olan kurumda görülmeyecek kadar düzenli ve sistematik şekilde organize edildiği görüntüsünü vermektedir. Yine bir dünya krizine karşılık gelen 2008 yılı holdinglerin de eğitim programlarına ara verdiği bir süreci karşımıza tablo olarak çıkarmaktadır (Tablo 5-2). Kriz dönemlerinde reklâm ve eğitim harcamalarını (aslen yatırım olarak betimlenmesi gerekir) kısmak, genellikle yerli menşeli kurumlara ait gelenekselleşmiş bir davranış/tutum şeklidir. 1974, 1980, 1994, 1999, 2001, 2008, 2012 ekonomik krizlerini yaşayan ve bu krizlerden özellikle etkilenen her yerli kuruluş gibi, bünyenin cesameti ne kadar büyük olursa olsun, krizlerde geri çekilmek, küçülmek, kabuğuna çekilmek eğitim sahasında da bir kader gibi ortaya çıkmaktadır. Krizler eğitimlerin bir yatırım olarak değil bir harcamaya olarak görülmeye başlamasına ve eğitim bütçelerinin dondurulmasına yol açmaktadırlar. Holding tarzı büyük yapılanmaların, birçok kalemde olduğu gibi eğitimleri de merkezden ve pazarlık suretiyle iskontolu almaları, ölçek ekonomisinden faydalanma imkânlarının bir sonucu olmaktadır. Buna rağmen holdinglerde dahi, orta boy işletmelerde bulunan krizde eğitimi kesme refleksinin mevcut olduğu görülmektedir. Kriz dönemi dışında eğitim alımlarının neredeyse sabit olması holding bütçelerinin büyüklüğü ve yapılan makro planlara uyma alışkanlığından kaynaklanmaktadır.

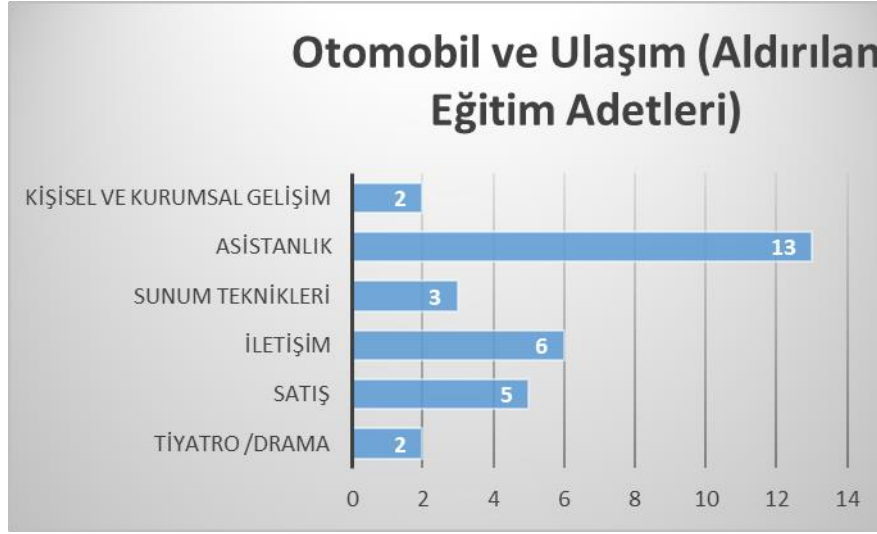
Tablo 5-2



6. Otomobil Ulaşım ve Türevleri

Otomotiv ve özellikle otomobil sektörü petrole endeksli bir alan olması sebebiyle, tüketici tutum ve davranışlarından bu ikinci parametre üzerinden de etkilenmektedir. Petrol fiyatlarının artması, birinci ve ikinci el otomobil alımlarını yapılan fiyat artışına endeksli olarak düşürmektedir. Otomobil satışlarının durgun olmadığı yıllarda eğitim alımlarının da yüksek olduğu izlenmektedir. Sektörün malzemesinin dayanıklı tüketim malı olması, ürünün satışında satıcı teminatlarının, önerilerinin, vaatlerinin ve elbette satıcı niteliklerinin önemli olmasını da birlikte getirmektedir. Kâr marjı yüksek olmakla birlikte satış frekansı dayanıksız ürünler kadar yüksek olmayan bu sektör, diğer tüm sektör çalışanlarına kıyasla satıcı niteliklerinin üst düzeyde olmasını gerektirmektedir. Araç yenileme hızının hâlâ düşük olduğu ülkemizde, özellikle birinci elden satış gerçekleştirecek ekibin/çalışanların, içerik anlamında son derece donanımlı, iletişim ve ikna kabiliyetinin en üst düzeyde olması beklenmektedir.

Tablo 6-1



Otomotiv sektörü de satıcı teminı gerektirmesi açısından, satış ekiplerini eğitim anlamında en iyi donatan sektörlerin başındadır ve satış bazlı çalışanlara standart olarak aldırılan üçlü eğitim (iletişim, satış, sunum ve sunuş teknikleri) otomotiv sektörü çalışanları için de geçerlidir (Tablo 6-1). Aktif İleti, Aras Kargo, Autoclub, Beşiktaş Likit Taşımacılık, BP, Ceva Lojistik, Çelik Motor, Eku Fren, Ford, Katmerciler, SKF Türk, Sonax, Tatko, Total Oil, Türkiye Petrol Rafineleri bazında yapılan eğitim çalışması ve raporlar eşliğinde söz konusu kurumların yüzde 45 ağırlığı, yabancı şirketlerden oluşmaktadır. Yabancı otomobil markalarının ülkemizde çok daha fazla olmasına rağmen eğitim aldırılan kuruluşlar arasında azınlıkta olmaları, yabancı otomobil markalarının önemli bir kısmının pazar paylarının yüksek olmamasından kaynaklanmaktadır. Bazı seçkin markalar neredeyse kendi kendilerini sattıklarından, çalışana satış bazlı eğitimler vermeye gerek duymazken, bazı markalar ise pazar paylarının düşüklüğü sebebiyle geniş bir satış ağına/ekibine gerek duymamaktadırlar. Çalışan sayıları ile alınan eğitimlerin volümü arasında elbette doğru bir orantı vardır. 2000 yılı sonrasında en iyi yıllar olarak ifade edilebilecek 2011 ve 2013 yıllarında otomobil satışları zirve yapmış, aynı yıl söz konusu sektörün eğitim alım frekansları ve dolayısı ile eğitime ayırdıkları bütçe artış göstermiştir (Tablo 6-2). Otomobil alım sürecinde tüketicinin estetik beğeni düzeyi çok önemli olmakla birlikte; benzin, vergi, yedek parça, servis ve sigorta giderlerinin yüksek olması birçok alıcıyı ekonomi odaklı bir tercihe ve satın alma kararına ister istemez zorlamaktadır. Bu marka seçim sürecinde aracın katma değerlerini inanarak pazarlayacak ve satacak, iletişim ve ikna gücü yüksek satıcılara gereksinim vardır. Zira müşteriyi kaçırmak demek uzun yıllar ve belki de tamamen o müşteriyi bir daha kazanamamak, rakip bir başka markanın ellerine bırakmak anlamına gelmektedir. Bu noktada, markaların çalışanlarının aidiyetlerini yükseltecek, başka markalara geçmelerini önleyecek kısaca çalışanları motive edecek etkinliklere ve eğitimlere ihtiyaçları vardır. "...onlara, size ve çevrelerine yardımcı olabilecekleri fırsatlar yaratın ve bu özelliklerinden yararlanın. Böylece karşınızdakine kendisinin önemli olduğunu hissettirmiş, kendinize bağlamış, onun kendisine olan güvenini yükseltmiş olursunuz." (Baltaş, 2010; 7) "İş doyumu ya da doyumunuz-

luğu, çalışanların işlerine yönelik genel bir tutumu yansıtmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak değerlendirilebilir.” (Solmuş, 2004: 114) Nitelikli, verimli ve kalıcı eğitimler düzenlemek, hem iç hem dış müşteri memnuniyetini yükseltmek için önemli bir parametredir. “Yönetim, çalışanların gereksinimlerini gidermeye ve memnuniyetlerini sağlamaya çalışmalı, aldığı kararların çalışanlarına ne ölçüde uygun olduğunu gözlemlemelidir.” (Tınaz, 2005: 59)

Tablo 6-2

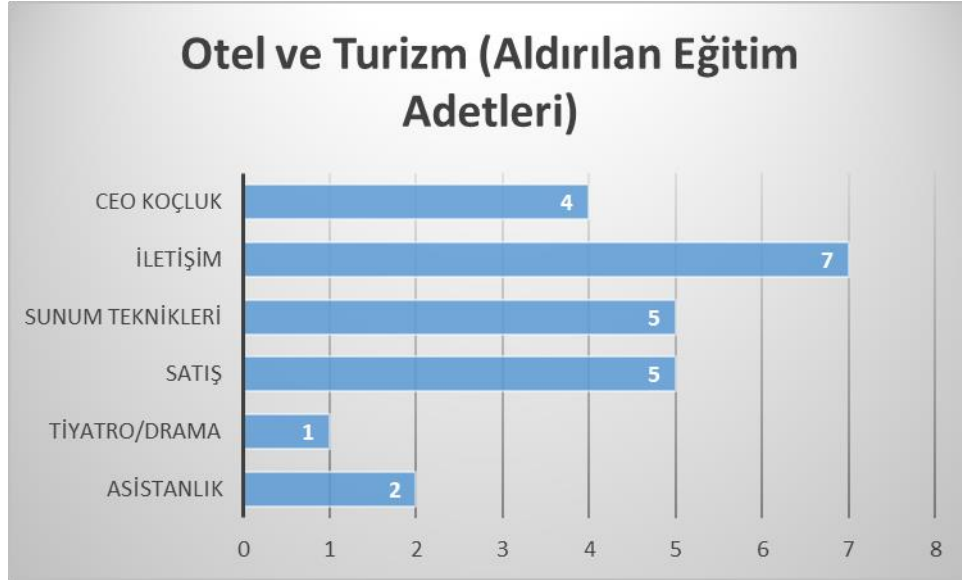


7. Otel Turizm ve Türevleri

Turizm ve otel sektöründe eğitim aldırın yerli ve yabancı kuruluşların dağılımı yarı yarıyadır. En az bir dil bilme gerekliliği olan bu sahada çalışmak, nitelik, özgüven, organizasyon yeteneği ve iletişim becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Hizmet sektöründe elle tutulur bir üründen ziyade çoğu kez bir fikir pazarlanmaktadır. Söz konusu sektör için müşteriler çoğu kez bilmedikleri bir mekânda verilen vaatler ve sanal olarak anlatılan/gösterilen oteller için satın alım yapmaktadır. Elbette bir otomobil kadar pahası olmasa da, turizm sektöründen yapılan satın alımların maddi boyutundan daha çok manevi tarafı ağır basmaktadır. Bir yıl ve 52 hafta boyunca çalışan insanlar yılın çoğu kez bir ilâ iki haftasını, onları en çok motive eden unsura zaman ve para ayırarak geçirmektedir. “Konuyla ilgili yapılan pek çok araştırmada, çalışma ortamlarında kurulacak etkin bir iletişimin işe devamsızlığı, iş değiştirme oranını ve şikâyetleri azalttığı; buna karşılık iş motivasyonu, iş doyumunu, verimlilik ve bunların sonucunda kârı arttırdığı bulgularla kanıtlanmıştır.” (Tınaz, 2005: 59). Tüm yorgunlukların atılacağı bir tatil dönemine ait süreci yönetecek çalışanları nasıl yetiştirilmektedir? Kalifiye eleman istihdamının güçleştiği ve özellikle turn-over’ın yüksek olduğu bu sektörün; CEO Eğitimi, satış, sunum ve özellikle iletişim eğitimlerine ağırlık vermesi eşyanın tabiatının bir gereğidir (Tablo 7-1). Sektörde mülk sahiplerinin turizm mekânlarını sözleşmeler karşılığında işletmecilere devretmeleri, sık sık işletmecilerin değişmesine ve her değişen işletmecinin de kendi ekibini kurma isteğine, transfer ve geçişlere yol açmaktadır. Kadroların uzun süre bir arada çalıştığı takımdaş ekipleri bir türlü yaratamıyor olmak, sektörü bu konuda çabaya ve en önemlisi eğitim ve etkinlik alımlarına yönlendirmektedir. Bu eğitimlerde çalışanlara aktarılanlar, gelirleri kendilerinden çok

yüksek olan müşterilere hizmet etmelerinden kaynaklanabilecek güven kaybını yeniden oluşturmak/tazelemek/perçinlemek için özellikle bu format üzerine kurgulanmaktadır.

Tablo 7-1



Çırağan Palace Hotel Kempinski, Eman Turizm, Gemini Turkey, Holiday Inn, Kaftan Turizm, Marmara Babil, Marriott İstanbul, Met Global, Liberty Hotel Lykia, Ramada Plaza, Tatil.com, The Marmara Hotel gibi sektörün önde gelen kurumlarıyla yapılan eğitim ve etkinliklerin 2008 sonrasında yarı yarıya azaldığı, 2011 yılında toplumsal refahın nispeten artması ile birlikte eğitimlerin yükseliş trendine girdiği ve 2015 yılından bu yana süren durgunluk sebebiyle yeniden 2008 ler seviyesine indiği izlenmektedir. En çok talep edilen eğitimlere bakıldığında klasik üçlünün çoğu hizmet sektörü kuruluşunda standart olarak talep edilen (İletişim, satış ve sunum teknikleri) üç eğitim olduğunu görülmektedir (Tablo 7-1). İstisna sektörler dışında, ekonominin yükseliş ve düşüş trendini, firmaların eğitime ayırdığı bütçeler üzerinden yakalamak neredeyse mümkündür. Burada tartışılması gereken hadise, söz konusu bütçelerin gereğince yeterli olup olmadığıdır. Zira eğitimlerin çeşitli standartlar çerçevesinde birçok kurumda alınması/verilmesi zorunluluğu, eğitimlerin katkısına inanmayan kurum yetkilileri tarafından angarya olarak görülmekte, en düşük bütçeli ve niteliği düşük eğitimlerin alıcısı olarak ortaya çıkmalarına (bazen de hiç alıcısı olmamalarına) neden olmaktadır. Sonuçta, ehliyet gözetilmeksizin alınan eğitimler, gereken ve beklenen verimliliği sağlayamamakta, kişisel ve kurumsal eğitimlere olan güven ve ihtiyaç azalmaktadır. Kurum içi rahatsızlıklara konulan yanlış teşhis ve önerilen yanlış ilâçlar, tedaviyi de imkânsız hale getirmekte ve bazen bir yara bandıyla müdahale edilmesi gereken ameliyeler, zamanında müdahale edilmediği için büyük operasyonların konusu haline gelebilmektedirler. Bakıldığında (Tablo 7-2) turizm ve otel sektörünün eğitim yatırımları 2011 den itibaren giderek yavaşlamaktadır.

Tablo 7-2



8. Elektronik Perakende

Bireylerin TV ekranı ve GSM ekranı karşısında ortalama geçirdikleri süre, uykuya ayırdıkları zaman dilimini geçmiş durumdadır. Medya Takip Merkezi'nin 2017 nisan ayında ilan ettiği araştırma sonucuna göre ülkemizde TV izlenme süresi ortalama 330 dakikadır. TV, home theatre, bilgisayar (masa üstü), laptop, akıllı telefon vb. ürünlerle tüm kesimlere ulaşan elektronik perakende sektörü yerli ve yabancı firmalardan oluşan ve hızla büyüyen bir sektördür. Son yıllarda yerli ve yabancı iki elektronik perakende şirketinin Türkiye'den ve piyasadan çekilmesi, talebin düşmesinden ziyade yaşanan rekabet ortamına uyum sağlayamamalarından kaynaklıdır. Zira, her gün bir yenisi açılan AVM'lerde en az iki rakip elektronik marketin aynı katta ve neredeyse karşılıklı mağaza açtıklarına tanık olunmaktadır. Müşteri çeşitliliğine sahip sektörde, kadın, erkek, çocuk, iş insanı, öğrenci kesimlerinin tümüne hitap eden ürünler mevcuttur. Bununla birlikte yüksek volümlü ürünlerin alıcıları daha çok AB sosyo-ekonomik sınıfa mensuptur ve bu müşterilerin de önemli bir kısmı X kuşağındandır. Oysa sektör çalışanları oldukça gençtir, dolayısı ile Y kuşağına mensuptur.

"Y Kuşağı (1980-1999); teknoloji ile dost bir kuşak. X kuşağına göre bireysel ve sonuç odaklı, zor beğeniyorlar. Türkiye'de bu kuşağın temsilcilerinin sayısı, diğer ülkelere göre çok daha yüksek." (Çam, Dünya Online, 2009). Bu iki kuşağın başta iletişim olmak üzere ortak paydalarının sınırlı olması, özellikle de kendine has ayrı bir lisanı olan bilişim sektöründe (üç) farklı lisanın bir arada konuşuluyor olması iletişimde de ortak paydanın oluşturulmasını güçleştiriyor. Baby Boomer ve X kuşakları tarafından yaratılan ve sürdürülen şirket konumlamaları, çalışana bakış açısı, kariyer basamakları için öngörülen süre ve "Y" lerin otoriteye başkaldırıları ve uyumsuzlukları, kendileri için bir alternatif arayışına yönelmelerine yol açıyor. "Y ler kendi işlerini kurmayı istemektedirler." (Topçuoğlu, 2007). İş hayatları boyunca kurumsal ve formal

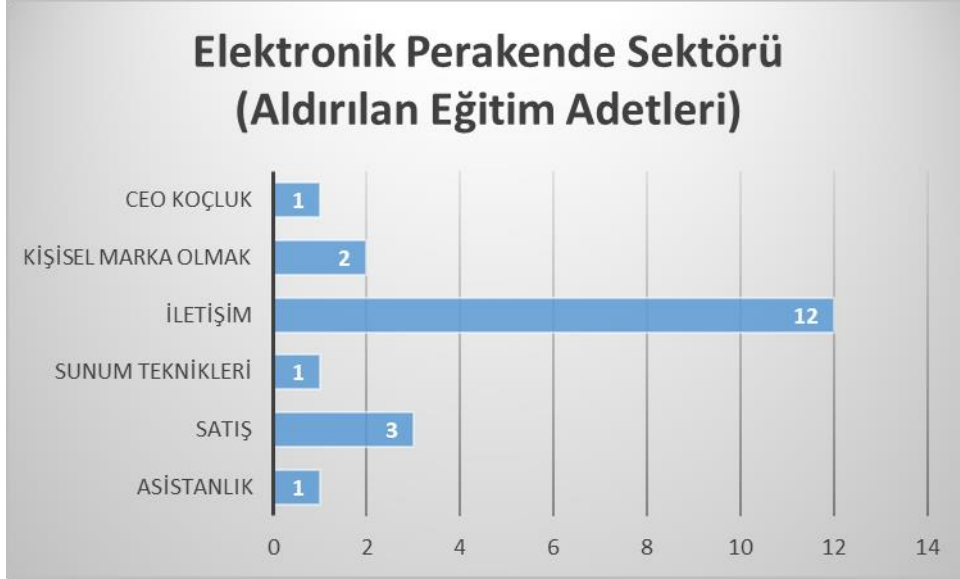
iletişimle (baby boomerlar tarafından) donatılan X kuşağı, Y kuşağının işyerlerinde kullandıkları ve özel hayatlarındakine benzer in-formal iletişiminin üzerine bir de nispeten yabancı oldukları bilişim lisanıyla karşılaştıklarında travmatik sonuçlar yaşanabilmektedir.

“X kuşağını oluşturan yöneticiler, otoriter yapıya sahip oldukları için, Y Kuşağı çalışanları ile zaman zaman çatışmalar yaşıyor. Ayrıca Y kuşağının sabretmeyi bilmemesi ve tez canlı olması, bir diğer çatışma sebebi olarak karşımıza çıkıyor.” (Çam, Dünya Online, 2009)

Mengi'nin hazırlamış olduğu çalışmada Y kuşağı için anlatılanlar şu şekildedir: “En yaşlısı 29, en genci 10 yaşında. Sadakat duyguları az. Teknoloji hayatlarında pek çok şeyin simgesi. Narsist, bireyci ve girişimciler. Çalışmaktan hoşlanmıyor, eğlenceyi, kazanmayı çok seviyorlar. Otoriteye saldırgan davranıyorlar, tatminsizler, istekleri çok. Beklentileri yüksek ama bedelini ödemek istemiyorlar. Hızlı tüketiyorlar. Türkiye’de yağ kuyruklarını, benzin sıkıntısını yaşamadıkları için -her şey her zaman böyleydi ve böyle olacak- sanıyorlar. Eş zamanlı olarak birkaç işi birden yapabilirler. Kariyer yaşamları boyunca 10 kereden fazla iş değiştirecekleri öngörülüyor. Kitlesel olanı değil, kişiye özel olanı seviyorlar.” (Mengi, 2009: 14)

Sektörün ağırlıklı iletişim bazlı eğitimler aldırmasında, bilişim lisanını herkesin anlayabileceği bir dile dönüştürmek yatmaktadır (Tablo 8-1). Ayrıca, yeni jenerasyon Y neslini, X kuşağının lisanını anlayıp çözebilecek ve kuşak farkını asgari bir düzeye getirmek amaçlanıyor. “Orta yaşlılar, kendilerini (duygusal, toplumsal ve mesleki olarak) gençlere kıyasla ayrı bir dünyada yaşıyormuş gibi hissediler. Günümüzde buna;-kuşak farkı- deniliyor.” (Levinson, 2011: 211) “Türkiye’de iş yaşamında olan 26 milyon çalışanın 13 milyonunu Y kuşağı oluşturuyor. Bu yeni kuşak çalışanları en etkili şekilde çekmek ve yönetmek için organizasyonların, yeni jenerasyonun çalışma değerlerini ve bir önceki jenerasyondan hangi değerlerle farklılık gösterdiğini açıkça anlamalarına ihtiyaçları vardır.” (Twenge, 2008: 862-877) Diğer taraftan; “...2025’te Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işgücünün yüzde 60’a yakınının Y kuşağından olması öngörülmektedir.” (www.globaldanismanlikantalya.com, 2012) “Her kuşağın kendi dinamikleri, kendine özgü tepkiler geliştirmiştir. İdeolojilerin yoğun olduğu X kuşağı ile iletişimin merkeze yerleştiği Y kuşağı, aynı zamanda ekonomiden kültüre ve siyasal sistemlere kadar yeni paradigmalara da çıkış noktalarıdır.” (Ağcakaya ve Ördekçi, 2015: 239) Marka bazlı taleplerin yoğun olduğu, tüketicinin mağazaya girmezden önce (sosyal medyadan da araştırıp, etkilenecek) alımını yüksek ihtimalle belirlediği perakende sektöründe iletişim sonrası alınan ikinci ağırlıklı eğitim, satıştır. Zira, amaç sadece müşteriye ihtiyacı olan doğru ürünle buluşturmak değil, mağazaya giren müşteriye talep ettiği ürünün dışında bir başka ürünle daha tanıştırmak satın alma planı yapmadığı bir ürünün de alıcısı haline getirmektir. Dolayısı ile amaç, reyonlarda görevli çalışanları sipariş alan, servis veren konumlarının dışında satış yapmak üzerine formatlamaktır. Satış eğitimlerine sektörden gelen eğitim taleplerinin en önemli sebebi bu olmaktadır.

Tablo 8-1



Elektronik perakende sektöründe yer alan kurumların, çalışanlarında turn-over'ı azaltmak, aidiyeti, takımadaşlığı, motivasyonu yükseltmek amaçlı diğer sektörlerle nazaran daha çok başvurduğu eğitimler, rekabetin düşük olduğu 2008 öncesinde yok denecek kadar az iken, 2008'de yok sınırına kadar düşmüş, 2008 krizini aşmak amaçlı bir çıkış yolu olarak görülen eğitimler 2009 yılında zirve yapmış 2012 durgunluğunda yeniden aşağıya düşmüş ve her durgunluk sonrasında olduğu gibi nispeten yükselmiş ancak 2015 te devam eden durgunluk sebebiyle tekrar düşüşe geçmiştir (Tablo 8-2). Sonuç olarak, çalışanlarına eğitim bütçesi ayırmayan ve yatırım yapmayan (aidiyet hissettirmeyen) tüm sektör ve kurumlarda işgücü devir hızının yüksek olması bir sürpriz ya da bir gizem değildir.

Özellikle perakende sektöründe işgücü devir hızının yüksek olması, bu sektörde diğer sektörlerle kıyasla daha düşük eğitim yatırımı yapılmasının önemli bir sebebidir. Çalışanların kuruma ve kurumların çalışanlarına karşı aidiyetinde artırmada önemli bir parametre olan eğitimlere, işgücü devir hızı düşük olan firmaların daha fazla bütçe ayırdığı görülmektedir. Aksine, işgücü devir hızı yüksek kurumlarda ise, ters orantılı olarak eğitimlere ayrılan bütçeler düşmektedir.

Tablo 8-2

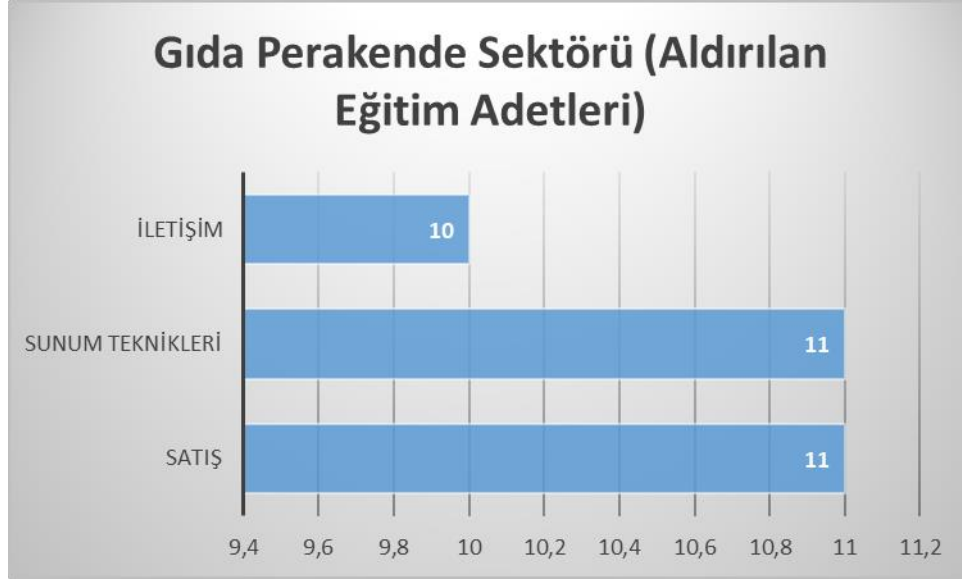


9. Gıda Perakende

Gıda perakende sektöründe yerli kuruluşların hakimiyeti, her geçen gün yeni zincir market şubelerin açılmasıyla pekişmektedir. Gıda perakende sektörü, semt pazarlarına ve bakkallara; kategori ve üründe çeşitlilik, ucuzluk, bulunabilirlik, kredi kartı kullanımı sağlaması, on-line market, servis gibi önemli hizmetlerle üstünlük sağlamaktadır. Gıda perakende sektörü, eleman istihdamında, üst-orta kademe hariç tüm çalışan kadroları genç ekiplerden kurmaktadır. Bu ekipler, raf dizmek, depodan rafa mal çekmek, kasiyer gibi görevlerde hizmet etmektedirler. Satış ve servis vermekle görevli olan müşteri iletişimleri bu ekiplerin iletişim, satış, sunum teknikleri konusunda profesyonel destek alma gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır. Yeni trend olarak, çok çalışanlı ve çok şubeli kurumların ortak paydasının, kuruma bağlı bir eğitim akademisi kurmak olduğu görülmektedir (Bankalar, GSM şirketleri vb.). Ölçek ekonomisi ve eğitim bütçelerini minimize etmek amaçlı bu yapılanmalar, piyasa beklentilerinden çok kurumların kendi süreçlerinin aktarıldığı, eğitmenlerin kendi içeriklerden ziyade üst yönetimler tarafından oluşturulmuş içerikleri/müfredatları çalışanlara aktardıkları bir sistem şeklinde uygulanmaktadır. Sektörün nispeten küçük oyuncularını olan az şubeli gıda market zincirleri de kendi aralarında dernekler kurmakta ve çalışanlarının eğitimini bu dernek içinde oluşturulan akademi tarzı eğitim yapılanmalarına devretmektedirler. Her bir kuruma özel olması gereken kurumsal ağırlıklı eğitimlerin bu şekilde open (açık) eğitimlerle verilmeye çalışılması, kurum ihtiyaçlarından ziyade birey/çalışan ihtiyaçlarını karşılamaya dönüktür. Open eğitimler kişisel gelişim ve teknik eğitimler için bir alternatif olmakla birlikte, kurumsal eğitimler için doğru bir adresleme olmamaktadır. Gıda perakende sektöründe müşterilerin self-servis usulü ve kendi beğenileri/tercihleriyle ürün seçmeleri, çatışma ve kriz ihtimallerini sıfıra indirmektedir. Dolaşımı ile, söz konusu sektörde, orta kademe yöneticileri hedef alan iletişim, satış ve sunum eği-

timleri talep edilmekte ve gerçekleştirilmektedir. Bu eğitimler tedarikçiler olarak adlandırılan ve sektörün kilit müşterileri olan kurumların karşısına çıkan yönetici pozisyonlar için aldırılmaktadır.

Tablo 9-1



Son kullanıcıyı hedefleyen hizmet ve tüketici odaklı firmalarda ve bu firmaların oluşturduğu ve sektörlerde özellikle aldırılan üçlü eğitimler (iletişim, satış, sunum teknikleri), gıda perakende sektöründe de ortaya çıkmaktadır (Tablo 9-2). Gıda perakende şirketlerinde ekonomik trendlere paralel olarak eğitim programları oluşturulmaktadır. Biçen, Çağrı, Dinçmar, Grup Hatipoğlu, İdeal, Kartal, Mopaş, Nurdağ, Onur, Oruç, Özkuruşlar, Sarıyer Marketler Zinciri, Show, Snowy, Üçler, Vatan Market, Perakendeciler Derneği (Gıda) eğitimlerinden elde edilen bilgiler ışığında varılan nokta, yoğun mesaisi olan çalışanların grup eğitimlerine özellikle gönderildiğidir. Marketlerdeki yoğun iş akışının altından kalkılamayacağı kaygısına rağmen bu kaygı bir tarafa bırakılmakta ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek elemanlar yetiştirmek için eğitimler öncelikli görülmektedir. Akademi bünyesinde aldırılan eğitimler dışında alınması gerekli eğitimler olduğunda ve bu eğitimleri akademi hocalarından karşılayamamaları halinde eğitim sektöründe yer alan profesyonel eğitimcilerden hizmet talep etmektedirler. Dolayısı ile aşağıdaki tabloda (Tablo 9-2), sektörün sadece 2013 yılında dış alım yaptıkları eğitimler görülmektedir. Akademi içindeki eğitimleri sayı ve frekans olarak ölçmek ve bütçelemek firma dışından mümkün değildir.

Tablo 9-2

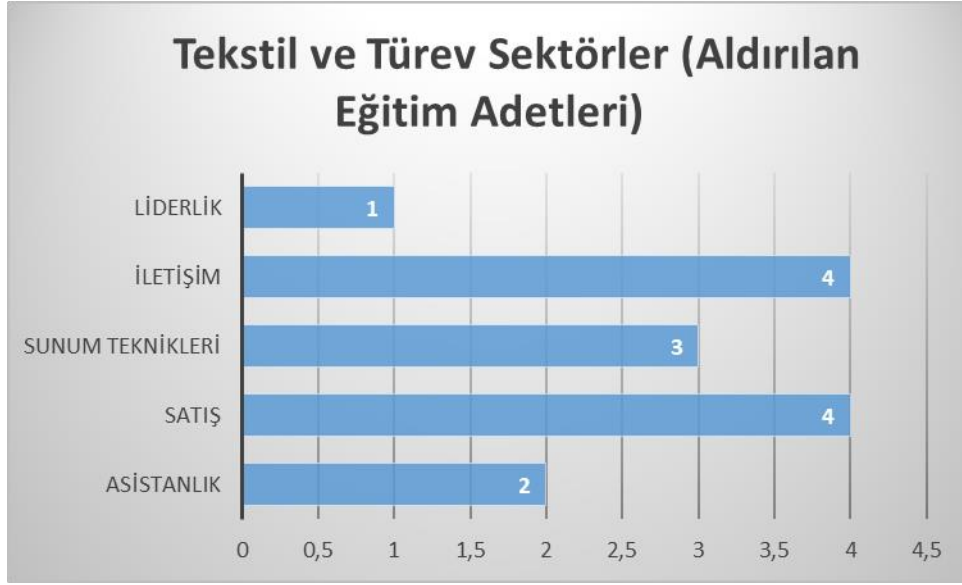


10. Tekstil ve Türevleri

Türkiye’de yabancı tekstil markaları ya kendi mağazaları ya corner (köşe) ya da yerli mümessillikler üzerinden satış yapmaktadırlar. Bu çerçevede kendi içlerinde kuracakları eğitim akademisi tarzı eğitim yapılanmaları, çalışan sayılarının fazla olmaması sebebiyle rağbet görmemektedir. Nike, Adidas vb. markaların çoğunluk şubeleri, farklı kişilerin elinde bir nevi franchise (isim hakkının devri) yapılanması şeklinde toplanmaktadır. Dolayısı ile, merkezden organize edilen ve tüm şube çalışanlarının katıldığı, aldığı eğitimlere sık rastlanılmamaktadır. Bu tür kurum ve yapılar da çalışanların eğitim açıkları open (açık) eğitimlerle karşılanmaktadır. Satış ve iletişim eğitiminin eşit olarak talep edildiği sektörde artı olarak sunum teknikleri de listeye eklendiğinde klasik üçlü yine ortaya çıkmaktadır (Tablo 10-1). Kurumlarda işgücü devir hızı ne kadar yüksekse, eğitim harcamaları/yatırımları da doğru orantılı olarak düşmektedir. Bir “X” kuşağı mensubu tüm iş hayatı boyunca 2-5 iş değiştirirken, bu frekans “Y” kuşağı mensuplarında 5-9’ a yükselmektedir. İşgücü devir hızının yüksek olmasının çalışan motivasyonu ve aidiyetini düşürmesi, çalışanların iş ve dış müşteri ile olan iletişimini de olumsuz etkilemektedir. “İnsanlarla konuşurken söze, farklı görüşte olduğunuz konuları tartışarak başlamayın. Fikir birliğinde olduğunuz noktaları vurgulayarak başlayın ve bir süre bunları vurgulamayı sürdürün. Aynı amaç için çabaladığınızı; amaçta değil, yöntemde farklı olduğunuzu belirtin.” (Carnegie, 2004: 138) “Sinerjik etkileşim için, ekip olabilmek için, çalışanların sosyometrik tercihlerinin sorulması bu alanda yeni ufuklar açabilir.” (Dökmen, 2005: 169) “Başarı, çalışanların fikirler sunmaya işlere burunlarını sokmaya ve yeni görevleri öğrenmeye dayalı ve yürekte bir istek göstermesine, bir başka deyişle insan sermayesinin fiziksel sermayeyi zorlayarak kazanımlar çıkarmasına bağlıydı.” (Stewart, 1997: 90) İletişim ve satış eğitimlerinin at başı gitmesi bir tercihten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır. Bir dönem Türkiye’nin lokomotif sektörü

olma rolünü üstlenmiş tekstil sektörünün, perakende sektörüne yakın olması sebebiyle, tekstilde şube kapanmaları, birleşmeler, iflaslar, dış alımların azalması gibi gerekçeler yetişmiş iş gücüne yapılan yatırımları azaltmıştır. İş-kur kapsamında eleman tedarik eden kuruluşların başında (ucuz işgücü talebi olan) tekstil sektöründen kurumlar gelmektedir. Kariyer olanaklarının (en fazla) mağaza müdürlüğü seviyesinde olması, beklentileri büyük “Y” kuşağı mensuplarının bu sektöre çekememekte ya da hasbelkader bir zorunluluk sebebiyle çalışsalar dahi, kısa zamanda yeni arayışlara yönelmelerine sebep olmaktadır.

Tablo 10-1



Bateks, Dry Center, Hatemoğlu, İkizler Tekstil, Okyanus Çorap, Roman Hazır Giyim ve Spot Kimya'dan oluşan eğitim gruplarında, istisna olarak 2008 yılında bir artış, diğer zaman dilimlerinde ise standart ve istikrarlı bir eğitim alımı görülmektedir (Tablo 10-2). 2015 yılından itibaren Çin menşeli ürünler ve tekstil sektör ürünlerine karşı doygunluk, yabancı alımların siyasi ve ekonomik krizler nedeniyle azalması (Avrupa, Balkanlar ve Rusya), tekstil sektörünün zirvede olduğu yılları geride bırakmasına yol açmıştır. Eğitim sektöründe çokça uygulanmakla birlikte, “barter” (takas) tarzı ödeme sistemleri karşılığında eğitim alımları ya da başka bir deyişle eğitim ödemeleri teklif edilmekte ve bu sistemi uygun bulan kurumlarca da bu işlem sürdürülmektedir. Ayrıca, özellikle yabancı menşeli firmalarda alınacak eğitimlerin insan kaynakları ve çalışanlar tarafından bir önceki bütçe yılından belirlenmesi ve ilgili eğitim kurumlarından eğitimlerin satın alınmasının yine bir önceki yıldan yapılması, eğitimlerin zamanlamasının kriz dönemlerine denk gelmesine de sebep olabilmektedir. Kriz dönemlerinin, istihdamın düştüğü ve işten çıkarmaların arttığı süreçler olması nedeniyle, (kriz dönemlerinde) işten ayrılması ve/veya çıkarılması muhtemel olan çalışanlara kurumlar eğitim yatırımı yapmak istememekte, bu tarz çalışanlara ödenecek bütçeyi yatırımdan çok harcama olarak görmektedirler.

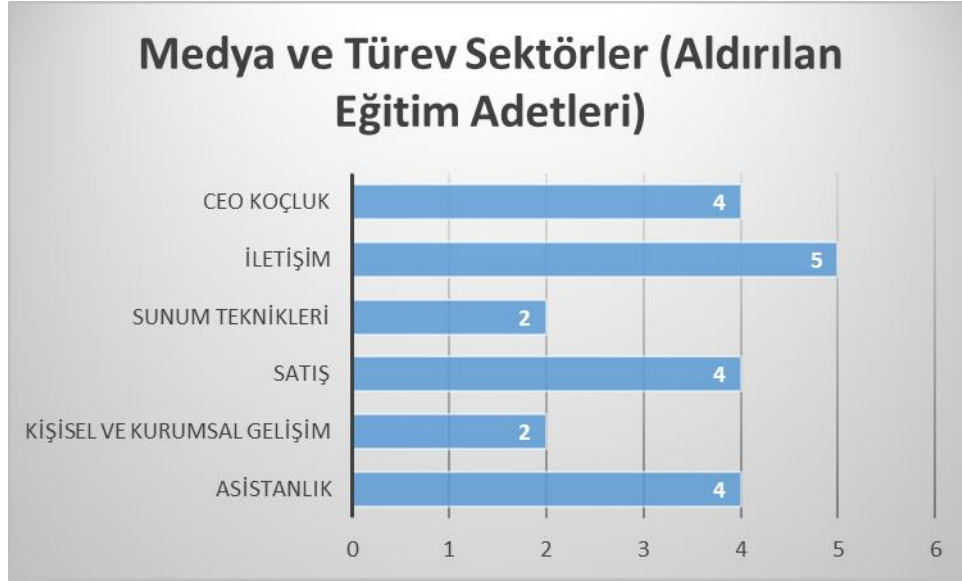
Tablo 10-2



11. Medya Türevleri

Medya ve türev sektörler, eğitim konusuna (istisnalar dışında) bütçe ayırmayan kurumlardan oluşmaktadır. Medyanın birçok girdisini imkânlar dahilinde “barter” yoluyla elde etmesi, nakit harcama yapma fonksiyonunu düşürmektedir. Günümüzde eğitimin karşısında olmasa da yanında da olmayan yönetici profilleri sebebiyle, medya sektöründe şirket eğitimleri engellerle karşılaşmaktadır. Eğitimlerde, görevli hocaların da önderliğinde yönetim biçimlerinin çalışanlar tarafından masaya yatırılması ve profesyonel eğitmenin bu tarz yönetimlerle ilgili eleştiride bulunması eğitimlere karşı oluşan refleksin en önemli sebeplerinden biridir. Zira, eğitimlere katılan neredeyse tüm çalışanların eğitimin sonunda dile getirdiği husus; “bu eğitimleri yöneticilerimiz de alacak mı?” sorusudur. Bu ifade eğitimlere çalışanlarıyla katılan yöneticiler olduğu gibi, katılmaktan özellikle kaçınan idarecilerin varlığını da ortaya koymaktadır. Aşırı disiplin ile yönetilen çalışanlar yöneticilerinin kendileriyle birlikte eğitime katılmaları halinde, tedirgin olduklarını ve kendilerini yeterince ifade edemediklerini, hatta hiç ifade etmemeyi tercih ettiklerini (söyleyeceklerinin daha sonra aleyhlerinde kullanılabileceği kaygısı ile) vurgulamaktadırlar. Sektörü temsil eden kurumların öncelikle, CEO koçluk, satış ve özellikle iletişim başlıklarında eğitim aldıklarını görülmektedir. Alanı iletişim olan bir sektörün ağırlıklı olarak iletişim eğitimlerini tercih etmesi oldukça önemli bir saptamadır.

Tablo 11-1



Ajans Press, Barem, Doğan Gazetecilik, Medya Takip Merkezi, Michael Huber München, Satış Ofisi, Senkron, TRT ve Umur Basım'dan oluşan portföyde, eğitim alan kuruluşların üçte biri yabancı menşeli firmalardır. Diğer birçok sektörle kıyaslandığında işgücü devir hızı nispeten düşük ve dolayısı ile çalışanlar tarafında çalıştıkları kuruma aidiyet oldukça yüksektir. Medyada yeni dönem genç yöneticilerin görev üstlenmeleri ile birlikte tecrübe açığını kapatmak maksatlı CEO eğitimlerine klasik üçlü eğitimler kadar önem verildiği görülmektedir (Tablo 11-1). Medyada, diğer sektörlerle eşgüdümlü olan taraf yine 2008 ve 2012 yıllarında eğitim taleplerinin neredeyse durması şeklinde görülüyor (Tablo 11-2). 2015 yılı ve sonrasına tüm sektörlerde görülen eğitimlerden ve eğitim harcamalarından uzaklaşma saptamasının arkasını/altını sadece ekonomik sebeplerle doldurmak tam ve doğru bir tespit olmamaktadır. Zira, 2012 de yaşanan durgunluk, 2008 yılı krizi kadar etkili olmamakla birlikte, eğitime ve bütçelere yansımaları, neredeyse 2008 yılını hatırlatmaktadır. Bunu sadece ekonomi olgusuyla ve bütçe denkleminde açıklamaya çalışmak doğru bir tespit olmayacaktır. Gerek işveren gerekse çalışan tarafından eğitime karşı göreceli bir doygunluk olduğu izlenmektedir. Bu noktada eğitimlerin hangi günler alınıacağı en büyük sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlar iş gününden feragat etmemek adına hafta sonunu tercih ederken, çalışanlar hafta sonlarına (özel zamanlarına) müdahale edilmemesi için eğitimlerin hafta içinde alınımasından yana oy kullanmaktadır. Ortak bir noktada buluşmak ve çalışanlarının motivasyonunu (kısmen) bozmamak adına birçok kurum eğitimleri cuma-cumartesi günleri alırdır, böylece bir gün işyeri ve bir gün de çalışan feragatte bulunarak bir ortak paydada buluşmaktadırlar.

Tablo 11-2

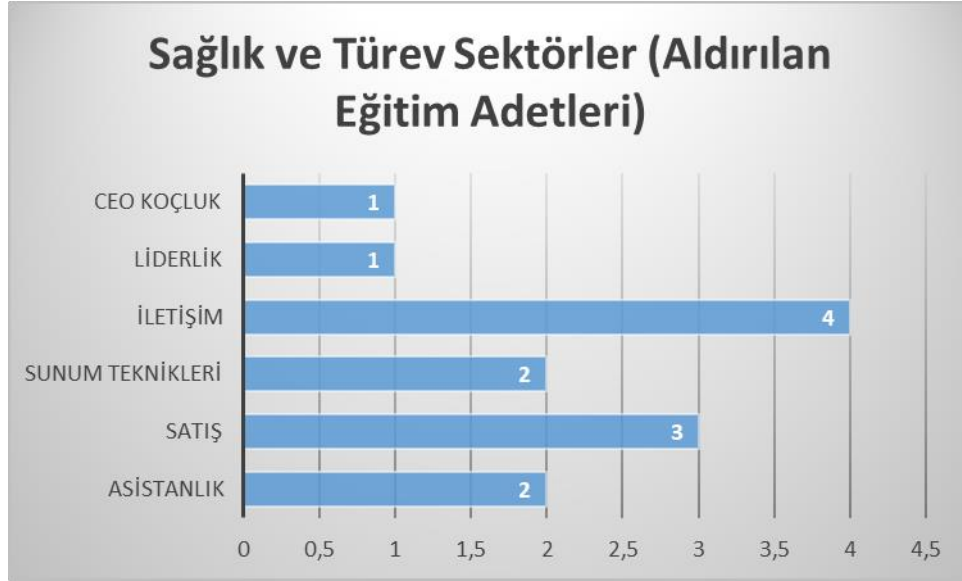


12. Sağlık ve Türevleri

Sağlık ve türev sektörde yer alan firmaların diğer tüm kurumlardan ayrılan önemli özellikleri vardır. Zaman yönetimini en iyi uygulayan, odaklanmanın son derece önemli olduğu, detaylarla ve prosedürlerle bezenmiş bir alan olan sektör, Sağlık Bakanlığı'nun da çok yakından denetlediği müşterileri en hassas olan sektördür. Dolayısı ile; mesleki eğitimlerin sayıca çok olduğu ve çoğunlukla iç eğitimcilerin kullanıldığı eğitimler söz konusu sektör için bir keyfiyet değil, bir mecburiyettir. Hedef kitleleri arasında sadece bireyler değil, kurumlar, doktorlar ve eczacılar da olan sektör, reklâm yasakları sebebiyle duyurularını çoğu kez genel değil, "özel" olarak yapma zorunluluğuna tâbidir. Bu şartlar altında sağlık konusunda zor bir hedef kitleye hizmet verenler ve doktorlar gibi eğitim, gelir ve özgüven düzeyi toplum ortalamasına göre oldukça yüksek bu kesime hitap edecek çalışanların mesleki eğitimler dışında, kişisel ve kurumsal eğitimlerle de desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede alınan eğitimlerin klâsik üçlü çerçevesinde olması oldukça makul bir eğitim satın alımı olarak karşımıza çıkmaktadır; "iletişim-satış-sunum ve sunuş teknikleri" (Tablo 12-1)... "Y" kuşağı ağırlıklı hizmetli ve pazarlama formasyonlu çalışanların özellikle "X" jenerasyonundan oluşan doktor grubunu ikna etmesi, emek harcanmış, yatırım yapılmış bir donanım gerektirmektedir. Konunun sağlık olması ise bu sektörü, zor olan çalışma şartlarını daha da güçleştiren, hata payına izin vermeyen bir iş kolu haline getirmektedir. Mühendisler gibi teknik zihinsel alt yapısı olan ve IQ (Intelligence Quotient) seviyeleri yüksek doktorlara, EQ (Emotional Intelligence) düzeyi yüksek bireylerle ulaşmaya çalışmak avantajlar sağladığı gibi dezavantajları da yanında taşımaktadır. Zira, her iki zekânın birden aynı bünyede bulunması pek sık rastlanan bir hâdise değildir ve liderlik konumundaki bireylere atfedilen bir durumdur. Sonuç olarak; iletişim, satış ve sunum eğitimlerinin iskeleti net ve sabit olmakla birlikte her sektörün kendi özellikleri ve dinamikleri doğrul-

tusunda iskelete giydirilecek kas ve sinirler farklılık göstermektedir. Bu çerçevede, sağlık sektöründe yer alan ve en çok eğitim talep eden kurumlar, ilaç firmaları ve hastanelerdir. Dolayısı ile; eğitim verilen ve araştırmaya konu olan sağlık kurumları; Marm Assistance, Medistate, Naturline, Özel GOP, Özel Echomar, Pakalın'dır ve önemli bir kısmının isimleri yabancı da olsa, yapıları itibariyle yerli kuruluşlardır.

Tablo 12-1



Söz konusu sağlık sektörü olduğunda, sektöre olan müşteri/hasta talep elâstikiyeti düşüktür. Araştırmacılar Derneği tarafından 2007 ve 2012 yılında yapılan SES (Sosyo-ekonomik Statü) araştırmalarında en üst grup olan A ve B SES grubunda dahi önleyici hekimliğe (check-up) olan hassasiyetin ve bu alana ayrılan bütçenin düşük (%30) olduğu görülmektedir. A grubunda sadece 100 kişide 30 kişi yılda bir kez check-up yaptırmaktadır. Bununla birlikte, sağlık sorunları ortaya çıktığında kaygısız davranma ihtimali düşük olan birey, medya ve sosyal medyada araştırma yaparak, elindeki tüm imkânları kullanarak kendisi için en iyi sağlık çözümünü bulma arayışına girmektedir. Bu noktada kamu otoritesinin SGK kapsamındaki (Emekli Sandığı, Bağ-kur, SSK) bireylerin fark ödemedi ya da cüzi farklar ödeyerek özel hastanelerden de faydalanabilme imkânı getirmesi önemli ve faydalı bir hizmettir. Ayrıca, başta İngiltere olmak üzere nüfusu yaşlanan ve sağlık hizmetlerinin oldukça pahalı olduğu (başta Avrupa olmak üzere) ülkelerden Türkiye'ye doğru bir hasta akışı olduğu görülmektedir. Tüm bu açıklamaların ışığında diğer sektörlerden çok farklı dinamikleri olan ve müşterisini, müşteri olarak değil hasta olarak adlandıran sağlık sektörünün 2008 ve 2009 yılları dikkate alındığında kriz dönemlerinden en az etkilenen sektör olduğunu aşağıdaki tablodan (Tablo 12-2) görmek mümkündür. Bununla birlikte; 2012 yılında 2008 kadar ağır olmasa da 2013 yılını da arkasına alarak bir durgunluk yaşamıştır. 2008 de eğitimleri kesmeyen sektör, 2012 ve 2013 te eğitim alımlarını durdurmuştur. Estetik amaçlı operasyonların (istisnâlar dışında) bir gereklilik olmadığı bilinmekle

birlikte, estetik için talepte bulunan bireylerin bu konuyu en az sağlık kadar önemsemesi, kriz dönemlerinde de taleplerini düşürmemektedir. Kaldı ki, sağlık sektöründe eğitimi bir yatırım değil de harcama ya da bir mecburiyet değil de keyfiyet olarak görmenin bedeli (söz konusu insan hayatı olduğunda) oldukça ağır olabilmektedir.

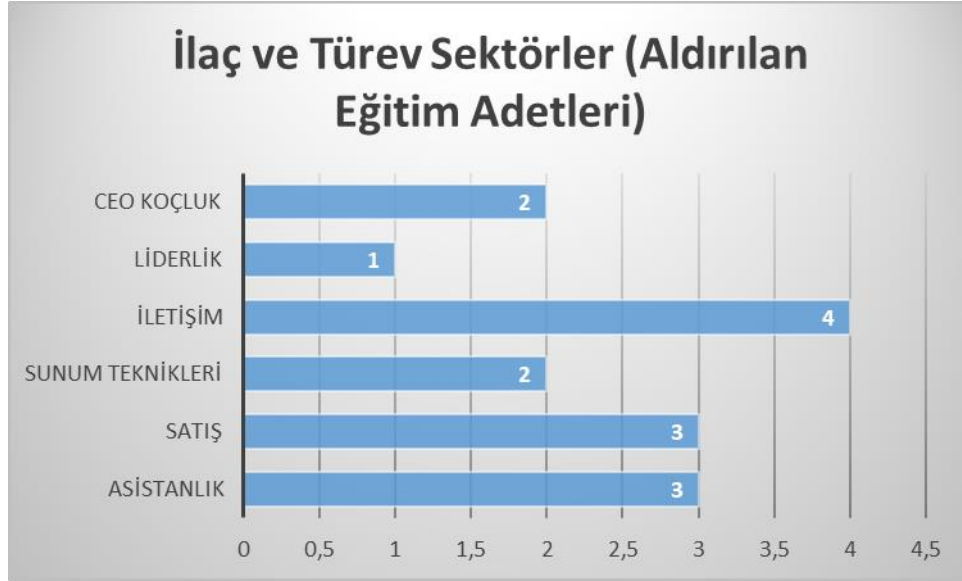
Tablo 12-2



13. İlaç ve Türevleri

Abbott, Eczacıbaşı Girişim, Eczacıbaşı Sağlık, Ferin Grup, Güneşli Aşı, GNC Türkiye, Ottobock, Pfizer, Pinner Test'ten oluşan eğitim verilen gruplar baz alındığında, sektörün yarısına yabancı kuruluşların hâkim olduğu veya yabancı menşeli firmalarla iş birliği içinde olan yerli kuruluşların elinde olduğu görülmektedir. Aynı kategoride birçok ilaç kuruluşunun bulunduğu ve benzeş, alternatif ilaçlar ürettiği/ithal ettiği sektör kendi markasını reçetelerde görmek için yoğun çaba sarf etmektedir. Sadece doktor ve eczacılara yönelik ve içeriği çok kısıtlı reklâm yapabilen sektör, reklâm ve sponsorluk yasakları sebebiyle kendini çok dar bir alanda ifade etmek zorunda kalmaktadır. İlaç sektörü, eğitim sektörünü domine eden az sayıdaki sektörlerden biridir. Talep edilen eğitimlere bakıldığında, iletişim-satış-sunum üçlüsüne bu noktada CEO/koçluk ve liderlik programları da dahil olmaktadır (Tablo 13-1). İlaç mümessillerinin doktorları ikna sürecinde bireysel ve kurumsal eğitimlerle donatılması gerekmektedir. Hastalar nezdinde kurulacak iletişimler de (hastaya yönelik ilaç, tıbbi cihazlar, tıbbi malzemeler ve tedavi reklâmı etik olmadığından) bu alan oldukça zorlu bir saha olarak ortaya çıkmaktadır.

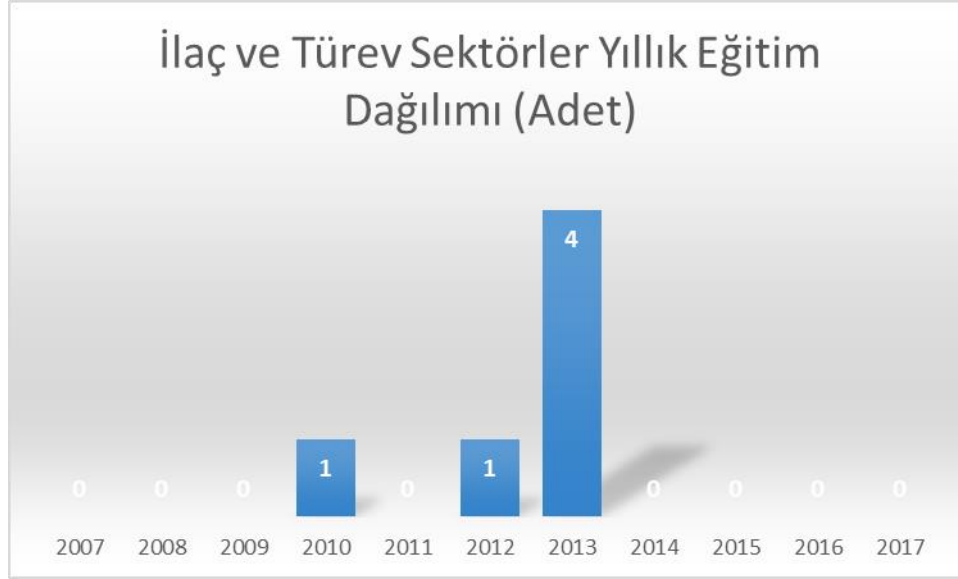
Tablo 13-1



Kamunun aşırı ilaç tüketiminin önünü kapatmak için aldığı kanuni tedbirler, bu anlamda daralan pazarı genişletme çabalarına yol açmaktadır. Hedef kitlesi hastadan daha çok doktorlar olan ve zor bir kitleye hitap eden ilaç kuruluşları, çalışanlarını donatmak adına eğitime en çok yatırım yapan sektörün temsilcileridir.

2008 den gerek ekonomik gerekse eğitim alımı anlamında olumsuz etkilenen sektör, 2012 de kısmi bir hareketlilik yaşamış ve 2013 yılından itibaren eğitim alımında zirve yapmıştır (Tablo 13-2). Ard arda yaşanan iki kriz sonrası, krizlerde durgunluk yaşayan sektör, iki kriz arası yavaşlattığı eğitim alımlarını yeniden canlandırmıştır. Bu hadise ekonomik kriz ve durgunluğa benzer tepkiler veren her sektörde yaşanmıştır. Bu gelişmeler, sektörde artan rekabet, pazarlama sahasında faaliyet gösteren çalışan profiline de kısmen değişmesine neden olmuştur. Özellikle ilaçlar, sosyal bilimler eğitimi alan ekipler yerine artık, bizzat sektörde yer alan ilacın içeriğini bilen, ilacı hastaya (doktor kontrolünde) uygulayan bireyler (hemşireler) tarafından pazarlanmaktadır. Bazı ilaçların SGK kapsamında olmaması/desteklenmemesi bu ilaçlar ne kadar elzem olursa olsun pahası sebebiyle tüketilmemelerine sebep olabilmektedir. Bu noktada pazarlanması daha da güçleşen materyalleri satabilme şansını yükseltmek isteyen kurumlar, eğitim altyapısı buna uygun olmayan çalışanları kişisel eğitimlerle destekleyerek sahaya sürmektedirler. Kendini ifade etmesi kamu tarafından ve haklı sebeplerle kısıtlanan sektör ve sektörün oyuncularını, kendilerini (pazarlama-satış formasyonu olan) ehil ellere teslim etme ve bu grupları eğitimle donatma hususunda özenli davranmaktadırlar. Zira, yasak olmaması halinde reklâma ayıracakları bütçenin çok daha az bir kısmını kullanarak, çalışanlarına yatırım yapma olanağına sahip olabilmektedirler.

Tablo 13-2

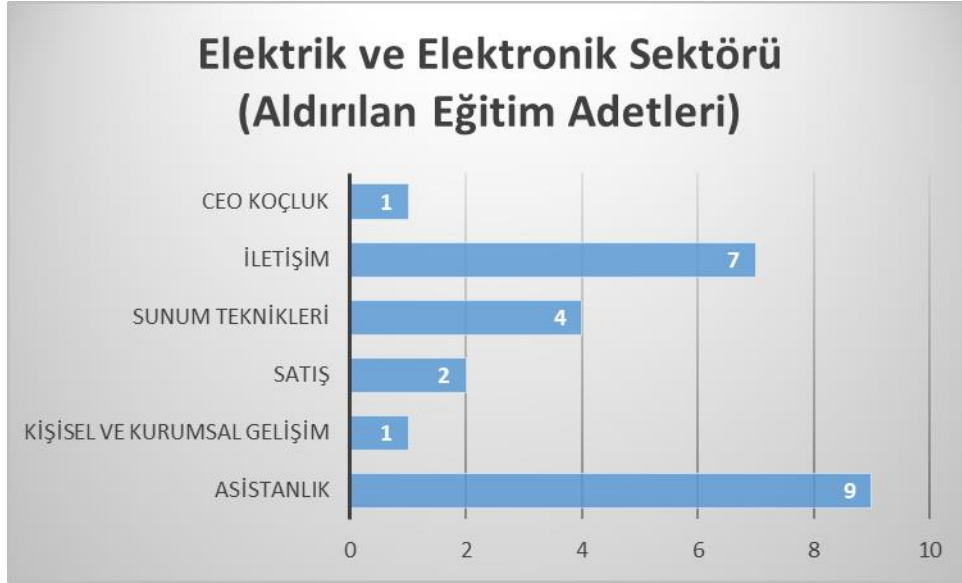


14. Elektrik ve Elektronik Türevleri

Elektrik ve elektronik türev sektörü, teknik ağırlıklı bir sektördür ve çalışanları da mühendislik ve teknik alanlardan gelmektedir. Dolayısı ile; sektör, genellikle IQ yüksek EQ nispeten düşük bir profilden oluşmaktadır. Bu fotoğraf iletişime düşkün olmayan, iletişimi insanlarla kurmak yerine bilgisayarlarla kurmayı tercih eden bir çalışan grubuna işaret etmektedir. Ancak, teknik yoğun ürün ve hizmetlerin de pazarlanmaya ihtiyacı vardır. Özellikle 2008 krizi öncesinde, teknik ekiplerin ürettiği hizmetleri sosyal ekipler pazarlarken, kriz sonrasında teknik üretimi gerçekleştiren ekibin aynı zamanda pazarlama ve servis yapma fikri ağırlık kazanmıştır. Zira, eski yöntemde pazarlama ekibi ürün ve hizmetlere vakıf olmadıkları alanda teknik ekibe döner ve müşterinin cevaplayamadıkları sorular için bilgi alır ve ardından müşteriye aktarırlardı. Yeni yöntem de ise; teknik ekip ürettiği ürün ve hizmeti bizzat pazarlamaya, satmaya ve servis etmeye başlamıştır. Söz konusu insan kaynağının, içeriğe tamamen hâkim olmaları sebebiyle, müşteri problemlerini ve sorularını birinci elden cevaplama/çözme kabiliyetleri çok daha yüksek olmaktadır. Bununla birlikte, yaptıkları açıklamalar ya çok karmaşık, ya da konuya yabancı olan bir tüketici için oldukça yabancılık yaratmaktadır. Teknik anlamda yetkin eleman istihdam açığını bu şekilde çözen kuruluşlar, teknik ekipleriyle ilgili müşterilerden gelen iletişim kaynaklı problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunu kısa ve orta vadede çözmek için ilk akla gelen reçete kişisel gelişim eğitimleri aldırmaaktır. Tabloda da (Tablo 14-1) görüldüğü üzere, iletişim başta olmak üzere müşteri ikna sürecinde, pazarlama ve satış aşamalarında kullanmak üzere sunum ve sunuş teknikleri eğitimlerine öncelik verilmektedir. Bu eğitimler çalışanlara aldırılmakla birlikte, teknik ekiplerin müşteri iletişimi, pazarlama ve satış hizmetlerinde yer almaya sıcak bakmamaları sebebiyle, eğitimlerden beklenen net faydaya istenilen düzeyde ulaşamamaktadır. Bu durum ve sonuç, bazı kuruluşlar ve onların insan kaynak-

ları birimleri tarafından (çalışanların eğitime kapalılığından ziyade) eğitimcilerinin ehliyetlerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Yine de bu grup çalışanlara açık ara özellikle iletişim eğitimleri aldırılması, söz konusu ekiplerin iletişim alanında bir sıkıntı yaşadıklarının en büyük kanıtı olmaktadır.

Tablo 14-1



Yüzde yirmi oranında yabancı menşeli kuruluşlardan oluşan sektör eğitimleri, yine sektörün önde gelen firmalarına verilmiştir; Arçelik, Arzum, Bedaş, Boymak, Miele, Chemetal, Çabasan, Koztek, Panatel, Schneider Elektrik, Termo Isı, Üç Ge Elektronik, Vestel, Yılmazlar Kablo, Birikim Pilleri, Ges Teknik. 2008 yılında neredeyse tamamen duran sektör, krizin etkilerinden kurtulmak üzere 2009 yılıyla birlikte bir eğitim atağına geçmiştir. İlginç olan nokta, 2008 kadar olmasa da durgunluk etkilerinin hissedildiği 2012 yılında eğitim taleplerinde zirve yapmış olmasıdır (Tablo 14-1). Yine sektörün bir önceki yıldan/dönemden yapmış olduğu eğitim satın almalarının devamı olması en güçlü faktördür. Zira, yabancı menşeli firmalarla başlayan sonradan yerli firmalara da kısmen sirayet eden bu alışkanlık, gerek plânlama gerekse bütçe açısından (bir sonraki yılın eğitim alımlarını bir önceki yıl fiyatlarıyla temin etmek) bu sistemi kullanan firmalara avantajlar sağlamaktadır. Sektörün çalışanlarının gerek teknolojik lisan kullanmaları, gerekse Y kuşağı olmaları, alıcıların önemli bölümünün de X kuşağı olması müşteri ile iletişimde sorun yaratabilmektedir. Bu nedenle kurumlar, Y kuşağının iletişim becerilerini artırılması için eğitimlerde önceliği açık ara iletişim yetkinliklerine vermektedirler. Sektörün ürünlerinin pahada ağır olması, satışı garantisine ihtiyaç duymaktadır ve bu nedenle en çok talep edilen ikinci eğitim başlığı; sunum ve sunuş teknikleri eğitimidir (Tablo 14-1).

Tablo 14-2

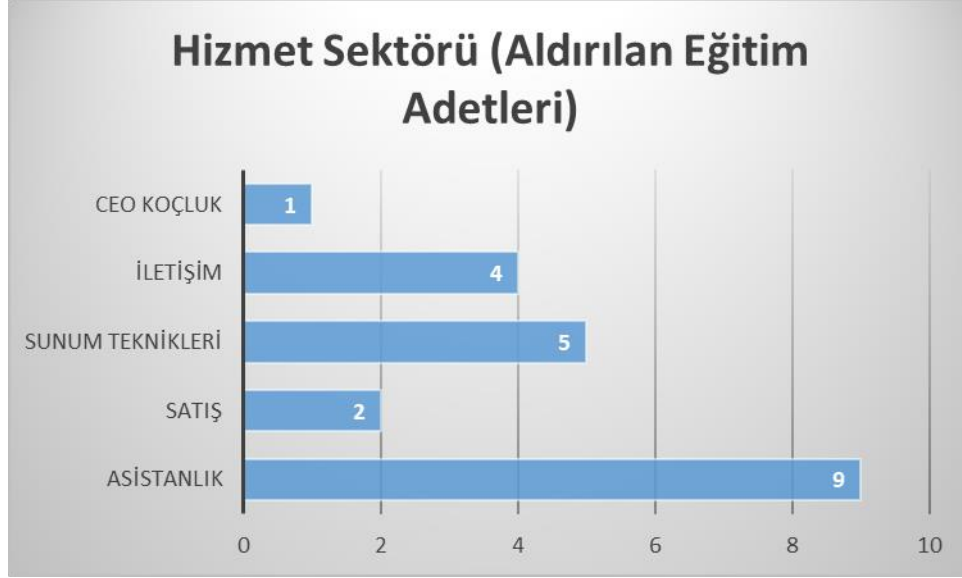


15. Hizmet Sektörü (Diğer)

Ürün temin etmekle birlikte servis yönü ağır basan kuruluşlar bir çatı altında toplandığında, hizmetler alanında yapılan etkinliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Sadece bir yabancı dışında tamamı yerli olan hizmet kuruluşları farklı hedef kitlelere de hitap etseler ortak noktaları ürün ve hizmeti anlatmak durumunda olmalarıdır. Somut olan bir ürünü pazarlamak ve satmaya kıyasla, görülemeyen elle tutulamayan bir hizmeti pazarlamaya çalışmanın güçlükleri aşikârdır. Üründen ziyade satıcı teminatı gerektiren bu tür pazarlar, iletişim ve sunum becerisi yüksek, ürün ve hizmet özelliklerini iyi anlatan birey ve ekiplere ihtiyaç duymaktadır. Hizmeti müşteriye (gereksiz ve sıkıcı detaylara girmeden) net olarak anlatmak, ihtiyaçlarla gerçek ürünü buluşturmak, müşterinin istek mi yoksa ihtiyaç mı ayrımından hangisinde olduğunu tespit etmek, fayda/maliyet analizini müşteri adına yapmak, nicelik ve nitelik orantısını kurmak ve bu baz üzerinden müşteriyle kurulan iletişimi satışla noktalamaya çalışmak önemlidir. Günümüzde hala servis vermek ve sipariş almak satış kavramıyla karıştırılmaktadır. Gerçek satış için iletişim becerilerine ve yetkin bir sunum sunuş teknikleri bilgisine ihtiyaç vardır. Sunum ve sunuş teknikleri eğitiminin iletişim eğitimlerinden daha çok talep edildiği tek alan hizmet sektörüdür. Zira, hizmet ağırlıklı kurumlar, bünyelerinde istihdam ettikleri çalışanlarının iletişim anlamında bu seviyeyi çoktan geçtiğini, bir sonraki adımda sunum ve sunuş teknikleri eğitimini almalarının yeterli olacağı inancındadırlar. Bu varsayımın tasavvur edildiği gibi olmadığı, eğitim sürecinin sonunda ve eğitimler esnasında çekilen kamera kayıtları eşliğinde net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Hangi eğitim başlığı altında buluşulursa buluşulsun, eğitim katılımcılarına sorulan ortak soru, “kendilerine iletişimde 10 üzerinden hangi notu verdikleri” idi. Alınan yanıtlarda (son 10 yıl ve 250 firma göz önüne alındığında); ortalama not “8” civarındadır. Bu notu profesyonellerin, bizzat iletişim eğitimi verenlerin dahi kendileri için yüksek

buldukları düşünüldüğünde, katılımcıların/çalışanların genelinde ve iletişim alanında bir farkındalık eksikliği yaşadıkları görülmektedir. Sunum teknikleri dışında, klasik üçlünün diğer iki üyesi hizmetler sektörüne yine karşımıza çıkmaktadır; iletişim ve satış (Tablo 15-1)

Tablo 15-1



Hizmet sektörü ekonomik ilerleme ve gerilemelere, durgunluklara duyarlı sektörlerin en başında gelmektedir. İstisnalar dışında, hizmet sektörü ürün bazlı çalışan sektörlerle kıyasla müşterilerin çok daha çabuk terk edebileceği bir sahada faaliyet göstermektedir. Ekonomik krizlerde müşteriler, sürekli kullandığı hizmetler yerine, fiyat indirimine giren muadil ve ikame mal ve markalara yönelmektedir. Hizmet sektörü 2008 ve 2012 yıllarında eğitim talebinde (hizmet talebindeki düşüşlere paralel olarak) en düşük seviyeye gerilemiş, her iki kriz sonrasında (özellikle 2009 yılında) gözle görülür bir artış gerçekleşmiştir (Tablo 15-1). Eylül, ekim, kasım ve aralık ayları yılın üçte birlik bölümüne karşılık gelmesine rağmen genellikle söz konusu dört ay, eğitim sektöründe diğer sekiz ayın toplam cirosuna kıyasla çok daha fazla gelir elde edildiği bir dönemdir. Hizmet sektörünün 2012 krizi sonrası ve 2014'ten itibaren ve taşeron çalışan tedarikine yönelmesi, ucuz iş gücüne eğitim yatırımı yapılmaması gibi bir sonuçla karşılaşılmasına yol açmaktadır.

Tablo 15-2

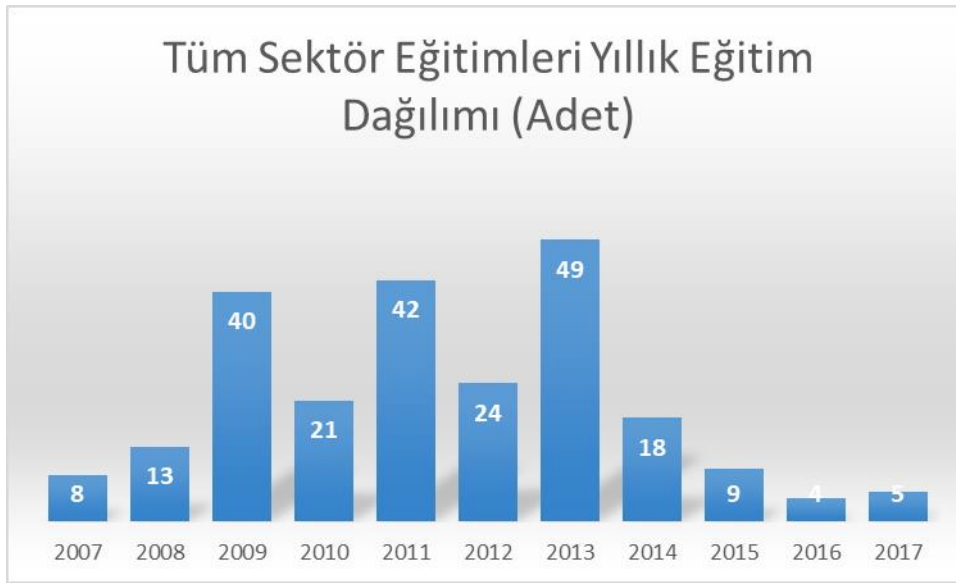


TARTIŞMA

Aşağıda paylaşılan tablolar 10 yıl süresince ve 250 firma bazında yapılan kurum eğitimleri ile ilgili grafiklerdir. Eğitime konu olan 15 sektördeki tüm firmaların yüzde 71'i yerli kuruluşlar, yüzde 29'u ise yabancı menşeli firmalardır. Yabancı kuruluşların ağırlıklı eğitim aldığı sektörler; finans, gıda, ve ilaç sektörüdür. Eğitim sektörünün 2005 yılından itibaren artan bir ivme gösterdiği, yabancı firmaların önderliğinde yerli firmalarında eğitim bütçeleri oluşturup insan kaynakları ve eğitim departmanları vasıtasıyla eğitim talebinde bulunmaya başladığı yıllara karşılık gelmektedir (Tablo 16). O dönemlerde eğitim bütçelerinin de, eğitim bilincinin düşük olması firmaların eğitim taleplerinin nispeten sınırlı kalmasına yol açmıştır. Özellikle 2008 krizinden sonra işsiz kalan ve donanımlarına güvenen beyaz yakalılarının bir bölümü, eğitim sektöründeki eğitmenlere aktarılan bütçeleri fark ettiklerinde, kurumsal eğitim pazarında hoca arzı anlamında bir arz fazlası oluşturmuşlardır. Ardından genel iktisat kuralı işlemiş ve eğitim arzının taleplerin üzerine çıkması ile gün/eğitim fiyatları giderek düşmeye başlamıştır. Bu düşüşte arz fazlasının rolü olmakla birlikte, kurumsal yapıları olmayan ve düşük giderleri sebebiyle, pazar fiyatlarının altında ve oldukça düşük bütçeler veren/verebilen bu yeni eğitimci profili potansiyel firmaları eğitime ikna etmişlerdir. 2009 yılı ile birlikte tüm sektörlerde eğitim alımlarının iniş çıkışlara rağmen arttığını ancak, 2014' ten itibaren ekonomideki tedirginliğe paralel olarak kademeli ve ciddi bir düşüş yaşandığı görülmektedir. 2017 yılı nisan ayına kadar referandum, bütçelerin dondurulması için bir gerekçe gösterilmiştir. Tüm sektörleri kapsayan tabloda 2008 krizinin etkisi çok büyük olmuş ve ardından gelen 2009 yılında önceki yıla kıyasla bütçeler üç kat artmıştır. Kriz döneminde durdurulan/dondurulan bütçeler, sonrası gelen yılda açığı kapatmak istercesine yeniden harekete geçirilmektedir. 2012 krizinin 2008 kadar derin olmadığı eğitime ayrılan tutarlardan izlenmektedir. 2008 ve 2012 krizlerinin sonrasında gelen 2009 ve 2013 yılları karşılaştırıldığında, 2013 yılı daha hafif bir krizin sonrasını takip ettiğinden, 2009 a kıyasla seneyi daha büyük bütçelerle kapatmıştır. Kriz yılındaki düşük bütçeyi ve o yılı takip eden senenin yüksek bütçesi toplanıp ikiye bölündüğünde, krizsiz yıllardaki ortalama

yıllık bütçelere neredeyse denk geldiği görülmektedir. Dolayısı ile eğitim bütçeleri anlamında bir ekonomi sağlanmadığı dikkate alındığında, kriz yılında firmaların bu konuda aşırı hassas davranmaları “kaygı” ile açıklanabilir. Bu kaygılar sadece eğitim bütçelerini daraltmakla kalmayıp, kaygı kaynaklı işten çıkarılan deneyimli işgücünün de kaybına da neden olmaktadır. Bir sonraki (kriz sonrası) yıl eğitim bütçelerinin iki hatta üç kat artması (Tablo 15) motivasyonu bozulan ekibe katma değer sağlama amacını gütmektedir. Bir diğer önemli sebep te, ekonomi toparlandığında işten ayrılan ya da çıkarılan elemanların yerine istihdam edilen ekibe yatırım yapma, onları yetiştirme, donatma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

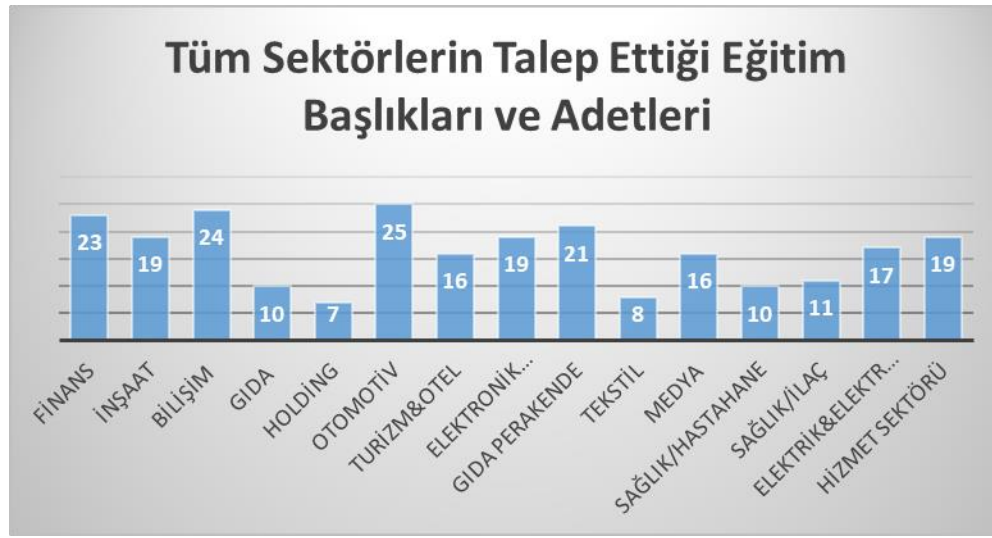
Tablo 16



Eğitim, tüm firmaların olumlu olarak değerlendirdiği bir çaba olmakla birlikte, eğitime gerçekteki bakış açıları, bütçe, ekonomik kriz ve durgunluklar, çalışanlara karşı aidiyetin son dönemlerde düşmesi (daha çok “Y” kuşağı ile özdeşleştirilen çalışanların da çalıştıkları kuruma karşı olan aidiyetlerinin düşmesi ile birlikte), eğitimlerden beklenen faydanın/verimin sağlanamamasına bağlı olarak her sektörün ve kurumun eğitim taleplerinde farklılıklar görülmektedir. X kuşağının eğitim olanaklarının düşük olması onları şirket eğitimlerine karşı istekli hâle getirirken, üniversite sayılarının (devlet ve vakıf) ve kontenjanlarının artması, üniversite ile buluşma imkânı ve oranı artan Y kuşağı için çok da önemli olmayabilmektedir. Zira, şirket eğitimleri çatısı altında aldıkları eğitimlerin büyük bölümünü zaten üniversite müfredatı içinde aldıklarını, o nedenle bu ve benzeri eğitimlerin kendileri için çok ta cazip olmadığını ifade ve iddia etmektedirler. Coupland’a göre; “...X kuşağı, kendini topluma zıt olmakla ifade edebilmektedir. Örneğin sert politik çıkışlar, değişik giyim ve daha sert müzik türleri, değişik yaşayış biçimleri (punk vs) gibi.” Yine Coupland’a göre; “...bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar.” (Coupland, 1989: 83). “X kuşağı insanları kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle

de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksektir.” (Tulgan, 2009: 25-27). Eğitim liginin üst sıralarında olan sektörler sırasıyla; otomotiv, bilişim, finans ve gıda perakende sektörleridir. Orta sırada olan sektörler ise yine sırasıyla; inşaat, hizmet sektörü, elektronik perakende, medya, turizm/otel, sektörleridir. Son olarak, söz konusu ligin en alt basamağında sırasıyla; gıda, sağlık/hastane, tekstil, holdingler ve sağlık ilaç bulunmaktadır. Aslen finans sektörü eğitim konusunda lider olmakla birlikte, özellikle bankaların kendi iç bünyelerinde kurdukları akademiler vasıtasıyla yaptıkları iç eğitimleri bu tabloya doğal olarak yansımamaktadır (Tablo 17).

Tablo 17



Tüm sektörlerde en çok talep edilen eğitim başlıkları incelendiğinde, daha önce de belirtildiği gibi, tüm sektör ve kurum çalışanları kendilerine iletişim notu olarak ortalama “8” vermektedirler. Hâlbuki hukuki manada tüm branşlarda açılan dava ve dosya sayısı başta olmak üzere, toplumsal ve siyasal çatışmaların yükseldiğine dair tüm kamuoyunda ortak bir kanaat mevcuttur. Bireylerin yüz yüze iletişimi neredeyse terk edip sanal dünyanın fenomeni sosyal medyada yaşamaya başlaması, iletişimin güçlü olduğu iddiasının/tezinin karşısındaki en güçlü antitezdir. Bu olguyu destekleyen en güçlü faktör aşağıdaki tabloda iletişim eğitimlerinin tüm sektörlerce en çok talep gören eğitim olduğunun bir başka kanıtıdır. Asistanlık eğitimleri ise; özellikle son 10 yıldır giderek artan bir arza konu olmuş ve talep görmüştür. Yöneticilerin sekreterlik taleplerinin sona erip bir sağ kol, bir yedek hard-disk beklentilerinde olmaları, asistanlık ücretlerinin giderek yükselmesi, asistanlığın bir meslek haline gelmesi ve neredeyse emekli olana kadar bir iş garantisi sunması, kurumda yönetici kadar sayılan ve söz sahibi olunan bir konuma yükselmesi bu meslek dalını ve bu alanda alınan eğitimleri zirveye taşımıştır. Ayrıca, bu eğitimlerin alınmasında insan kaynakları ya da eğitim departmanlarının dışında bizzat yöneticilerin talepte bulunması bu eğitimlerin istisnasız, itirazsız ve en kısa sürede alınmasına yol açmaktadır. Eğitimlere karşı direncin en az olduğu mesleki grup, asistanlardır (departman ve yönetici asistanları). Eğitim alınması ile ilgili talep neredeyse tamamen yöneticileri tarafından

geldiğinden ve eğitim alınacak zaman aralığı yöneticinin (iş ya da özel) seyahatlerine denk getirilmesi gerektiğinden bu konuda söz konusu meslek grubunda eğitime karşı direnç (istekli olmaları da bir gerekçedir) düşüktür.

Tüm sektörlerde ve kurumlarda paranın kazanıldığı departman satış bölümüdür. Dolayısı ile, gerek çalışan başına getirisi gerekse çalışan başına ücreti yüksek olan bu ekipler sık sık satış eğitimlerinin öznesi haline gelmektedirler. Gerek çalışanlarda görülen iş gücü devir hızının yüksekliği, gerek kuşak farklılıkları, gerek rekabet, gerekse hızla değişen teknoloji ve pazar şartları çalışanların (inovasyon anlamında) yenilenmesine, kendilerini geliştirmelerine ihtiyaç duymaktadır. Bir şirketin cirosu ve kârlılığı, kurumların en değer verdiği entelektüel sermayesi olan satış ekibinin performansı ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. “İnsanlık için entelektüel sermayenin parasal sermayeden daha değerli olduğu gün dünyamız dramatik değişimlere sahne olacaktır. Başarının ölçütü kişinin dışarıda değil, kafasının içinde yarattıkları olacaktır. Mal mülk zenginlerinin yerini fikir zenginleri alacaktır.” (Reiman, 2004: 188). Dolayısı ile, satış eğitimleri ve özellikle toplu ve kurumsal satışta en çok kullanılan, sunum ve sunuş teknikleri eğitimi ikiz eğitimler olarak kurumlar tarafından birlikte alınmaktadır. Eğitimsiz çalışanın kurumuna olan maliyetinin, eğitimlere ayrılacak bedelden çok daha yüksek olduğunun anlaşılması ve eğitime ayrılan tutarların bir harcamadan ziyade bir yatırım olduğu bilincinin kurumlar tarafından özümsemesi, en az çalışanları kadar kurumların da kendilerine menfaat olarak dönmemektedir.

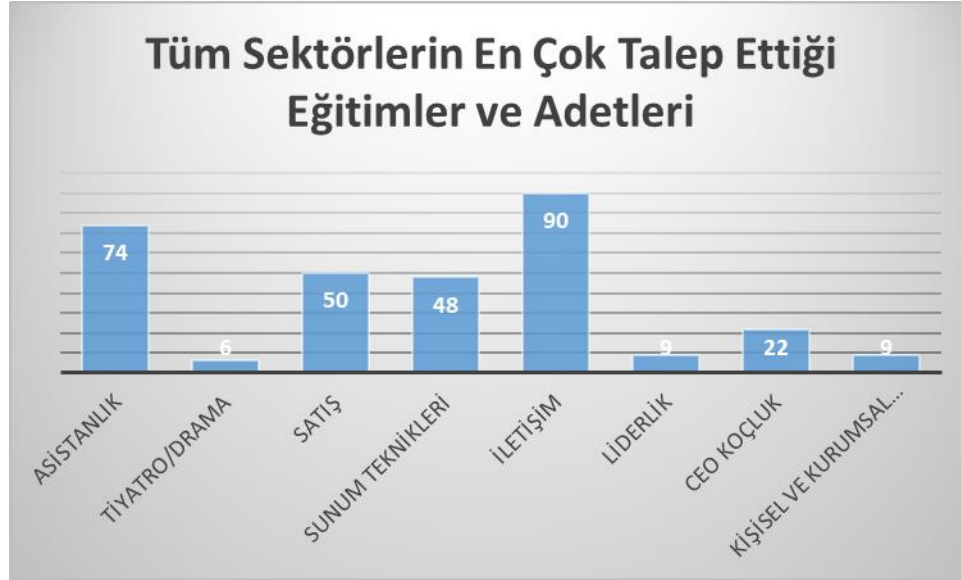
Kişisel ve kurumsal gelişim eğitimlerine gereğince bütçe ayıran, eğitimi bir harcama olarak değil de yatırım olarak gören kurumlar, eğitim süreçlerini ehil ellere teslim edip çalışanlarını gereğince donattıklarında, bu konudaki beklentilerini karşılamada önemli mesafeler almaktadırlar.

Son olarak üst düzey yöneticilere dönük koçluk ve danışmanlık (özellikle sektörde eğitim kelimesi kullanılmaktan kaçınılmaktadır) başlığı altında genel müdür ve CEO pozisyonlarına aldırılan eğitim hizmetlerde son yıllarda önemli artışlar yaşanmaktadır. Bir CEO'nun alacağı koçluk programında genellikle bütçe kalemi bir kıstas değildir. Burada en önemli parametreye CEO pozisyonuna ulaşmış yöneticilerin eğitim alma konusunda gösterdiği dirençtir. Bir diğer zorluk adı ne konulursa konulsun alacağı bu hizmet için CEO'ların bir türlü boş günlerinin olamamasıdır. Bununla birlikte, kalabalık ve önemli bir topluluk karşısında yapılan bir sunumun beklenen verimi sağlayamaması ve daha da önemlisi (frekansı az da olsa) medyada TV ekranlarında ve (davet edildiğiniz) bir canlı yayında yaşanabilecek bir hayal kırıklığı ya da bir iletişim kaynaklı kriz, bu konuda profesyonel destek alımını gündemin/ajandanın en üst noktasına taşıyabilmektedir. Bu tür iletişim kaynaklı kriz ortamlarına hazırlıklı olmamak ve aşırı özgüven kaynaklı ben yaparım/yapabilirim hissi, yöneticiler tarafından yanlış adımların atılmasına yol açmaktadır. Bir genel müdür ya da yönetim kurulu başkanının TV ekranında, prova eksikliğinden kaynaklanan muhtemel bir kriz yaşaması, bu pozisyonları (eğitime) yaklaştırmada en güçlü unsurdur.

Söz konusu 15 sektörün ortak paydasında bulunan klasik üçlü eğitimler (iletişim, satış, sunum teknikleri) en çok talep edilen, dolayısı ile en çok eksikliği yaşanan eğitim başlıklarıdır.

Ayrıca bu eğitimler etkisini kısa vadede gösteren etkinliklerdir (Tablo 18). Çalışanlar tarafından da katma değerli içerikler olarak görülen klasik üçlü eğitimler en az direnç gösterilen eğitimlerdir. Kurumsal eğitimler, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirilmesi, kariyer planlaması süreçlerinde en belirleyici faktörlerdir. Çalışanların üniversite ve öncesinde aldıkları eğitimleri pekiştiren, geliştiren bir fonksiyona sahiptir. Kurumların hangi eğitimleri hangi departmanlara ve çalışanlara aldıracağını planlaması iyi yapılmış süreçler toplamıdır. Kurumlar iç ve dış müşterilerin geri dönüşlerini dikkate aldıklarında, eğitim planlamasını daha objektif yapabilmektedirler. Kurumların öncelikli ve tali eğitim ihtiyaçlarını görmeleri, gerekli zamanlarda ve frekanslarda bu eğitimleri aldırması zorunluluktur. Hangi sektörlerin hangi eğitimle-ri özellikle aldırması gerekliliği, sektörlerin dinamikleri tarafından belirlenmiştir.

Tablo 18



SONUÇ

Profesyoneller Eğitim Danışmanlık Şirketi'nin 2007-2017 arasında 250 kuruma verdiği eğitimlerin ışığı altında elde edilen sonuçlara göre; krizler eğitimlerin kısmen durduruldu-ğu/dondurulduğu dönemlerdir. Durgunluk dönemlerinde, özellikle eğitim alımı yapacak ku-rumlar sektörün lider kuruluşları başta olmak üzere, diğer rakip kuruluşların davranış şekille-rini rol model almakta ve taklit etmektedirler. Çalışanlarına eğitim planı yapan şirketler, diğer rakipler harekete geçene kadar durgun kalmaktadırlar. Bu davranış şekli eğitim piyasasında olumsuz manada domino etkisi yapmaktadır. Bununla birlikte, eğitim bir ihtiyaçtır ve dönem-sel ya da mevsimsel durgunluk ya da krizlerin eğitimleri ertelemek veya iptal etmek bir yana, aksine bu durgun dönemlerde krizleri fırsata çevirmek adına önemi büyük olmaktadır. Kriz sona erdiğinde talep yükselmesine paralel arz artışı sağlamak üzere yeniden istihdama başla-yan kurumlar, eleman yetiştirme ve kuruma uyum maliyetinin, eğitim maliyetlerinden çok daha yüksek olduğunu her kriz sonrasında çok daha iyi anlamışlardır. 2012 krizinde eğitim

bütçeleri, 2008 krizine kıyasla daha az kısıntıya uğramıştır. Aidiyeti ve motivasyonu artıracak, kurumun krizden çıkışının ipuçlarını çalışana verecek, içeriğinde inovasyon barındıran eğitimler, tüm kurumlar için bir mecburiyet, bir görev ve bir sosyal sorumluluk projesidir. Sonuç olarak, kurumların şirket çalışanlarına aldirdıkları kişisel ve kurumsal eğitimlerin, ekonomik krizlerle olan ilişkisi bu araştırmada veriler ve tablolar vasıtasıyla görülmektedir. Kriz dönemlerinde eleman çıkaran ve geride kalan çalışanlara bütçe sebebiyle eğitim aldirmayan kurumlar kriz sürecinin etkisini acemi ve eğitimsiz çalışanlarla daha ağır yaşamaktadırlar. Ardından krizin etkisinin azalması ile birlikte yeniden eleman alımına başlayıp bu yeni çalışanlara eğitim vermek için bütçe ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Aslen makul ve karlı olmayan bu süreç yıllardır sektörlerin kriz karşısında verdiği ilk refleks olmasından ve bu refleksin yıllar itibariyle kemikleşmesinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, kurumların şirket çalışanlarına aldirdıkları kişisel ve kurumsal eğitimlerin, ekonomik krizlerle olan ilişkisi bu araştırmada veriler ve tablolar vasıtasıyla görülmektedir. Kriz dönemlerinde eleman çıkaran ve geride kalan çalışanlara bütçe sebebiyle eğitim aldirmayan kurumlar, kriz sürecinin etkisini acemi ve eğitimsiz çalışanlarla daha ağır yaşamaktadırlar. Ardından krizin etkisinin azalması ile birlikte yeniden eleman alımına başlayıp bu yeni çalışanlara eğitim vermek için bütçe ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Aslen makul ve karlı olmayan bu süreç yıllardır sektörlerin kriz karşısında verdiği ilk refleks olmasından ve bu refleksin yıllar itibariyle kemikleşmesinden kaynaklanmaktadır. Kurumların süregelen ve ekonomik krizlere krize karşı verdikleri bu klasik tepki, özellikle sektörlerin genelini domine eden yabancı kuruluşların eğitim alımlarındaki uyguladıkları süreçlerden etkilenip müspet anlamda değişime uğrayacaktır. Aslen en olumlu konu ise, kriz dönemlerinde çok daha seçici ve parası çok daha kıymetli olan müşterilerin, ürün standartları benzer olan firmalar arasında tercihte bulunurken hizmet konusunda kimin daha iyi olduğunu sorgulamasıdır. Dolayısı ile yakın gelecekte, ekonomik kriz dönemlerinde eğitim bütçelerinin azaltılması yerine aksine artırılmasına karar verecek olanlar patron ve şirket yöneticileri değil, ürünler kadar en az hizmet ve çalışan iletişimi alanında da tatmin arayan müşteriler olacaktır.

KAYNAKLAR

Kitap

- Akın Gürdal, S. (1997). Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Dökmen, Ü. (2005). Küçük Şeyler. Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Yayınevi.

Çeviri Kitap

- Carnegie, D. (2004). Uzunali, N. (çev.).Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı. Epsilon Yayıncılık
- Levinson, H. (2011). Liderlik Psikolojisi. 2. Baskı. İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Levinson, H. (2008). Tayan., D. (çev.). Psychology of Leadership. Harvard Business School Press, İş Bankası Kültür Yayınları.
- Reimann, J. (2004). Adalı, B. (çev.).İyi Yaşamak İçin Yaratıcı Düşünmek. Reklamcılık Vakfı Yayınları.
- Stewart, T. A. (1997). El Huseyni, N. (çev.). Intellectual Capital. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Kitapta Makale

- Ağcakaya ve Ördekçi, (2015a). Kuşak Farklılıklarının Girişimcilik Üzerine Etkisi. 1.Uluslararası Girişimcilik Ve Kariyer Sempozyumu 9-11 Ekim, Muğla.
- Ağcakaya ve Ördekçi, (2015b). Kuşak Farklılıklarının Girişimcilik Üzerine Etkisi. 1.Uluslararası Girişimcilik Ve Kariyer Sempozyumu 9-11 Ekim, Muğla.
- Tulgan, B (2009). Managing Generation. W.W. Norton Publishing New York. p.25-27.
- Twenge, J.M. ve Campbell, S.M. (2008). Generational Differences in Psychological Traits and Their impact on The Workplace. Journal of Managerial Psychology. 3.8. , 862-877.
- Walter, J.B. (1988). Communication Satisfaction In The Bank: An Audit Evaluation. Journal of Business Communication
- Yılmaz, M.B. (2012). Profiles of University Students According to Internet Usage with the Aim of Entertainment and Communication and their Affinity to Internet. International Online Journal of Educational Sciences. 4.1.

Dergide Makale

- Yetkin Karakoç, Y. (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. Kurgu Dergisi. 6.81.

İnternette Yazarı Belli Olan Yazı

- Baltaş, A. İş Lideri Kuruma Damgasını Vurur. <http://www.acarbaltas.com/makaleler> (Mayıs 2010) par.7
- Coupland, D. (1989). Generation X <http://joelclark.org/dossiers/GenerationX>.
- Çam, S. (2009). Devir Y Devri. Dünya [Online] 19.09.2009a.
- Çam, S. (2009). Devir Y Devri. Dünya [Online] 19.09.2009b.
- Mengi, Z. (2009). Bb, x, y ve z kuşakları birbirinden çokook farklı. Hürriyet İK 11 Ekim 2009.

Kurumların Çalışanlarına Yönelik Aldırdıkları Kişisel ve Kurumsal Gelişim Eğitimlerinin Ekonomideki Krizlerle Olan İlişkisi (250 Firma)

Topçuoğlu, M. C. (2007). *İyi de kim bu Y'ler*. Reklamcılar Derneği.

<http://www.rd.org.tr/ayinsozu/AyinSozuAgustos.pdf> (Erişim tarihi, 13.07.2014).