



The Change in Corporate Trainings Before and After the COVID 19 Pandemic

Seçil Başkaya, Cem Güney Özveren*
İstanbul Üniversitesi

ARTICLE INFO	ABSTRACT (EXTENDED)
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received: 21.08.2023</p> <p>Received in revised form: 15.09.2023</p> <p>Accepted: 05.10.2023</p> <hr/> <p>Key Words: COVID-19, digital transformation in human resource, corporate training, digital tranformation, online training</p> <p>ORCID: 0000-0002-2684-2885 0000-0001-9435-6662</p> <p>Type of Article: Research Article</p>	<p><i>Objectives:</i> This study aims to advance the understanding of the effects of COVID-19 pandemic experience on corporate training activities according to the different sectors by reviewing the companies in the list of the top 100 companies in Turkey within the Fortune 500 list 2019 and 2021. This study also aims to reveal the effects of the COVID-19 pandemic on corporate training activities, evaluating new training topics and methods of companies, exemplifying strategies companies currently implementing and presenting suggestions for future research.</p> <p><i>Design/methodology/approach:</i> Content analysis was employed for companies' related reports based on the web sites, annual reports and corporate sustainability reports of the 73 companies, same in the lists of Fortune 2019 and 2021.</p> <p><i>Results:</i> In the research, a study was conducted based on the information and data in the corporate websites, annual reports, and sustainability reports of the companies that entered the top 100 companies of the Fortune 500 list in 2019 and the top 100 companies of the Fortune 500 list in 2021. In the evaluation, in which 73 companies in both lists were analyzed, the training subjects implemented by the companies were classified under different headings by listing them name by name.</p> <p><i>Practical implications:</i> The COVID-19 pandemic has affected the working life worldwide since March 2020. With this sudden shift, the digitalization process in business world has accelerated and changed the usual working norms of organizations and conditions of employees. In response to the COVID 19 pandemic, many employees transitioned to remote work which included online training sessions, organizations have provided different types of skill training in corporate training activities.</p> <p><i>Originality/value:</i> Due to the emphasis on the changing education methods and subjects due to the pandemic in the articles written abroad. This research is carried out with the assumption that the corporate trainings given by the largest companies operating in different sectors in Turkey also differ in the COVID-19 process, and they prioritize the online education method. As a result of the research, the changes in the training titles given by the companies after COVID-19 are remarkable. The fact that there is no study in the national and international literature on the changing corporate training of companies before and after Covid-19 makes this study different.</p>

*Corresponding author. E-mail address: cem.ozveren@istanbul.edu.tr

COVID-19 Pandemisi Öncesi ve Sonrasında Kurumsal Eğitimlerde Değişim

Seçil Başkaya, İstanbul Üniversitesi, Cem Güney Özveren*, İstanbul Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihçesi:

Başvuru: 21.08.2023

Revizyon: 15.09.2023

Kabul: 05.10.2023

Anahtar Kelimeler: COVID-19, insan kaynaklarında dijital dönüşüm, kurumsal eğitimler, dijital dönüşüm, online eğitim

ORCID: 0000-0002-2684-2885

0000-0001-9435-6662

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021'de yer alan şirketler incelenerek, farklı sektörlerle göre pandemi sürecinin kurumsal eğitim uygulamaları üzerindeki etkilerinin anlaşılması amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca COVID-19 pandemi sürecinin kurumsal eğitim uygulamalarındaki değişime etkileri ortaya çıkarılarak, tercih edilen yeni konu ve eğitim yöntemleri değerlendirilerek, örgütlerin uyguladığı stratejilerden örneklerle, gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Tasarım/Yöntem: Yürütülen nitel araştırmada; içerik analizi yöntemi seçilerek, 2019 ve 2021 yılı listelerinde ilk 100'de ortak yer alan 73 şirketin iki farklı yıl için faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları analiz edilmiştir.

Sonuçlar: Araştırmada, 2019 yılında Fortune 500 listesinde ilk 100 şirket arasına giren ve Fortune 500 listesinde ilk 100 şirket arasında yer alan şirketlerin kurumsal web sitelerinde, faaliyet raporlarında ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgi ve verilerden yola çıkılarak bir çalışma yapılmıştır. Her iki listede yer alan 73 firmanın incelendiği değerlendirmede, firmaların uyguladığı eğitim konuları isimlere göre sıralanarak farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır.

Uygulama Çıkarımları: Mart 2020'den bu yana etkili olan COVID-19 pandemisi, tüm dünyada çalışma hayatını etkilerken, neden olduğu ani değişimle iş dünyasındaki dijitalleşme süreçleri hızlanarak, örgütlerin işle ilgili rutin işleyişi, iş gücünün çalışma koşulları değişmektedir. COVID-19 pandemisi nedeniyle birçok çalışan uzaktan çalışma ve online eğitimle tanışırken; örgütler, kurumsal eğitim uygulamalarında farklı beceri eğitimleri sunmaktadır.

Özgün Değer: Yurt dışında yapılan araştırmalarda pandemi nedeniyle değişen eğitim yöntemleri ve konularına yapılan vurgu nedeniyle Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmaların verdiği kurumsal eğitimlerin de COVID-19 sürecinde farklılaştığı varsayımıyla bu araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda Covid-19 sonrası firmaların verdikleri eğitim başlıklarındaki değişimler dikkat çekici görülmektedir. Ulusal ve uluslararası literatürde Covid-19 öncesi ve sonrasında şirketlerin değişen kurumsal eğitimleri ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmayı farklı kılmaktadır.

1. GİRİŞ

İlk olarak Aralık 2019'da Çin'de görülen ve hızla dünyayı etkisi altına alan, Mart 2020'de ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel çapta salgın 'pandemi' olarak ilan edilen COVID-19 nedeniyle, Ocak 2022 verilerine göre, 222 ülkede 300 milyon kişi hastalığa yakalanarak 5.5 milyon kişi yaşamını yitirirken, 4 Aralık 2022'de vaka sayısı 641 milyon kişiye ulaşmış, 6.6 milyon kişi hayatını kaybetmiştir (WHO, 2022). COVID-19 sürecinde kısıtlamalar ve kapanmalar nedeniyle küresel tedbirler alınarak milyonlarca çalışan evden çalışmaya geçmek zorunda kalmıştır. AB'de çalışanların %40'ı tam zamanlı olarak uzaktan çalışmaya geçerken Türkiye'de evden çalışma birçok sektör için zorunlu hale dönüşmüştür. Pandeminin ilk döneminde 17 ilde gerçekleştirilen bir ankete göre, farklı sektörlerden 334 çalışanın %48,7'si tam zamanlı, %43,2'si kısmi zamanlı uzaktan çalışmaya geçmiştir. Tam zamanlı uzaktan çalışmaya geçme oranlarında hizmet sektörü %80,3 oranıyla sektörler arasında üst sırada yer alırken, iller arasında İstanbul %52 ile ilk sıraya yerleşmiştir (European Commission, 2020; Deloitte, 2020d). AB raporuna göre; evden çalışmaya geçme, şehirleşmenin yüksek olduğu bölgeler ve başkentlerde en yüksek oranlarda görülürken, 2020'de toplam çalışma saati %13,3 oranında düşmüştür. AB bölgesinde yetişkinlerin günlük internet kullanımı bir önceki yıla göre %3 artışla %80'e yükselirken, bu oran 2010 yılında %51 olarak kaydedilmiştir (Eurostat, 2021). BTK'nın raporuna göre; Türkiye'de 2022 yılı üçüncü çeyrek ve 2021 yılı üçüncü çeyrek verileri kıyaslandığında mobil bilgisayardan internet abone sayısı %41,5 oranında yükselirken, elektronik haberleşme sektörü yatırımları %102,5 oranında artış göstermiştir (BTK, 2022). ILO tarafından COVID-19 sürecinde dünyanın farklı bölgelerinde ve gelir grubunda yer alan 27 ülkeden 10 bin şirketle yapılan bir araştırmaya göre; ülkelerin %90'ı şirketlere ve girişimcilere likidite sağlarken, %80'i küçük firmalara finansal yardım sunmuştur. Büyük firmalarda satış rakamlarında düşüş daha az olurken, yiyecek-içecek ve temizlik malzemeleri üreten kilit sektörlerde talepte düşüş daha az görülmüştür. Konaklama ve restoran sektöründeki şirketlerde kapanma oranı %80 olarak en yüksek seviyede kaydedilirken, ikinci sırada %60 oranıyla tekstil sektörü yer almış, bilgisayar ve yiyecek-içecek sektörleri de kapanmaların en az olduğu sektörler olarak sıralanmıştır. Satış rakamlarına bakıldığında ise en yüksek düşüş yaklaşık %90 oranına sahip konaklama ve restoran sektörü ile kağıt ve baskı sektöründe %80'i aşan şekilde görülmüştür. Satışların düştüğü en yüksek sektörler arasında yiyecek-içecek sektörü, tekstil sektörü, metal sektörü, ulaşım sektörü ve perakende sektörü yer almaktadır (ILO, 2021).

COVID-19'un pandemiye dönüşmesiyle birlikte İK uzmanlarının %77'si eğitim ve gelişim aktivitelerinin etkilendiğini belirterek hem eğitim sayısının hem de eğitime katılan çalışan sayısının düşürüldüğünü kaydetmektedir (BBC, 2020, Isabelle vd., 2022; Wamundila vd., 2022; WHO, 2022). Simplilearn (2022) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre, COVID-19 krizi çalışanların bazı dijital uygulama kullanımlarını; yapay zeka % 44, dijital pazarlama %42, bulut uygulamaları % 42, siber güvenlik %40 oranlarında olmak üzere artırmıştır. Şirketlerin %86'sı eğitimlerini sınıf ortamından online platformlara taşıırken katılımcıların %82'si online eğitimlerin en az sınıf eğitimleri kadar verimli olduğunu belirtmiştir. McKinsey & Company'nin araştırmasına göre, örgütlerin %69'u COVID-19 öncesine göre daha fazla beceri eğitimine yönelmektedir (Bui, 2022). Farklı çalışmalara göre 2022'de örgütlerin %37 - 55'i yeniden beceri kazandırma eğitimleri, %59'u ise beceri gelişimine yönelik eğitimler sunmaktadır. İşverenler tarafından işbaşında öğrenme %65, koçluk ve mentorluk %57 oranında tercih edilmektedir, çalışanlar %70 oranında online eğitimleri, %63 oranında ise eğitmen eşliğinde online eğitimleri tercih etmektedirler (SHRM, 2022; TalentLms, 2022). LinkedIn çalışmasına göre, 2015-2021 yılları arasında aynı iş için beceri değişimi %25 oranında kaydedilmektedir (LinkedIn Learning, 2022).

2020 yılında beceri eğitimlerinde liderlik ve yönetim en üst sırada, yaratıcı problem çözme ve iletişim sonrasında gelmektedir (Research.com, 2023). LinkedIn İşyeri Öğrenme Raporu 2023'e göre şirketlerin en çok ihtiyaç duyduğu 10 beceri listesinde özellikle uzaktan çalışma ve ofiste çalışmanın en iyi şeklini sunan hibrit çalışma düzeninde yönetim, iletişim, liderlik, takım çalışması öne çıkmaktadır (LinkedIn Learning, 2023; Babapour vd., 2022). Dünya Ekonomik Forumu tarafından yürütülen bir çalışmaya göre; 2022 itibarıyla mevcut işler ve yeni yaratılacak 133 milyonun üzerinde iş için temel beceriler %42 oranında değişecektir. Bu kapsamda; yüz yüze iletişimden online iletişime geçişte teknik beceriler, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve çalışanların uzaktan çalışma için uygun becerilerle donatılması gerekmektedir. Online kurslar, sanal eğitmenler, karma eğitimler ve sürükleyici öğrenme farklı yöntemler olarak sıralanmaktadır (Zou vd., 2021). COVID-19 ile yüz yüze eğitimler online eğitime dönüşmüştür. Video konferanslar, webinarlar, sanal ticari fuarlar, network toplantıları pek çok sektörden profesyonel için günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Eğitim ve gelişim uzmanları ile 2020'de yapılan bir çalışmaya göre, sınıf eğitimlerinin %56 oranında önemini yitirmeyeceği ve karma modelde devam edileceği vurgulanmaktadır. Çalışmaya katılan şirketlerin %99'u online eğitim sunduklarını belirtmektedirler. Bu oran 5 yıl önce %76 olarak kaydedilmektedir (Mikolajczyk, 2021). COVID-19 sürecinde yüz yüze eğitimler özel sektörde azalırken; yüz yüze eğitime en iyi alternatif olarak görülen online eğitimler, internet bağlantısı sağlanan her yerde, çalışanların günlük rutinleri içinde esnek saatlerde uygulanabilmektedir. Web tabanlı öğrenme formatları olan video, multi media uygulamaları son birkaç yılda artış gösterirken, işle ilgili online eğitim fırsatları daha az sayıda görülmektedir (Kleinert vd., 2021). Pek çok şirket, COVID-19 sürecinde çalışanlarının moralini yüksek tutmak ve motivasyonunu artırmak için elektronik öğrenme modülleri, egzersiz ve meditasyon online rehberi, online iletişim egzersizleri, online kitaplar, online kurslar, yeni beceri gelişimine yardımcı canlı bağlantılı seanslar, sanal yarışmalar ve oyunlar düzenlemişlerdir (Chanana ve Sangeeta, 2021). (Hashem vd., 2022) çalışmasına göre; eğitim veren şirketlerin %86'sı sınıf

eğitiminden online eğitime geçerken %56'sı sanal sınıf uygulaması kullanmaktadır. Katılımcıların %81'i online eğitimi en az sınıf eğitimi kadar verimli olarak değerlendirmektedir.

OECD'nin 2019 yılı tarihli raporuna göre; Türkiye'de çalışanların becerilerinin işte kullanımı ve çalışanların becerilerinin kurum içinde gelişimi, "iyi performans" olarak tanımlanan "En üst %20" olarak sınıflandırılırken, çalışanların işyerinde beceri kullanımı ve iş gücünde beceri sergilenmesi, "kötü performans" olarak "En alt %20" şeklinde kaydedilmektedir. Diğer OECD ülkelerine göre Türkiye'deki çalışanlar, işyerinde ve günlük çalışmada becerilerini daha az kullanmaktadır (OECD, 2019). Dünya ve Türkiye'de dijital teknolojilerin benimsenmesinin önemine değinen McKinsey raporuna göre, 2030 yılına kadar otomasyon ve yeni iş fırsatları ile birlikte çalışanların ve işgücüne katılacakların yeni yetkinlikler kazanması gerekeceği ve Türkiye'de en büyük yetkinlik değişiminin %63 oranı ile teknolojik yetkinliklerde gerçekleşmesinin beklendiği belirtilmektedir (McKinsey, 2020).

Yurtdışında yazılan makalelerde pandemi nedeniyle değişen eğitim yöntem ve konularına (Kleinert vd., 2021; Chanana ve Sangeeta, 2021; Zou vd., 2021; Bui, 2022; Hashem vd., 2022) vurgu yapılması nedeniyle Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren en büyük şirketlerin verdiği kurumsal eğitimlerin de COVID 19 sürecinde farklılaştığı ve online eğitim yöntemini ön plana aldıkları varsayımıyla bu araştırma yapılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile Türkiye'nin en büyük şirketlerindeki kurumsal eğitim uygulamalarının farklı sektörlerde ve COVID-19 pandemi sürecinde nasıl bir tablo sergilediğinin ortaya çıkarılarak yazına ve işletme hayatına katkıda bulunulması hedeflenmektedir. 'Türkiye'nin en büyük şirketlerinin verdiği kurumsal eğitim yöntem ve konuları COVID-19 sürecinde farklılık göstermekte midir?' sorusunu araştıran çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021'de ortak yer alan 73 şirketin kurumsal web siteleri, sürdürülebilirlik raporları ve faaliyet raporlarındaki veriler ışığında, uygulanan eğitim konuları ve tercih edilen eğitim yöntemlerine dayalı bir çalışma gerçekleştirilmektedir.

2. LITERATURE REVIEW (KAVRAMSAL ÇERÇEVE)

2.1. COVID-19 Pandemisi ve Kurumsal Eğitimlere Etkisi

Dünya Sağlık Örgütü, 30 Ocak 2020'de yaptığı açıklamada Çin'de görülen COVID-19'un tüm dünya için yüksek risk taşıdığını duyurmuş, 12 Mart'ta ise düzenlediği basın toplantısı ile 114 ülkede 118 bin COVID-19 vakasının görüldüğünü ve 4 bin 291 kişinin hayatını kaybettiğini belirterek COVID-19'u küresel çapta salgın, "pandemi" olarak ilan etmiştir (Sohrabi vd., 2020; BBC, 2020). Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, dünya çapında 12 Kasım 2021 tarihi itibarıyla Amerika kıtasında 94 milyon 820 bin 509 kişi, Avrupa'da 80 milyon 316 bin 815 kişi hastalığı geçirirken, kıtalar arasında en düşük sayı 6 milyon 182 bin 165 kişi ile Afrika'da görülmüştür. Dünya çapında 251 milyon 788 bin 329 kişi COVID-19'a yakalanıp, 5 milyon 77 bin 907 kişi yaşamını yitirirken; Türkiye'de ise hastalığı geçirenlerin sayısı 8 milyon 340 bin 322 olarak kaydedilmiştir (WHO, 2021). Pandemide sağlıkla ilgili stresin dünyanın her yanında hissedilmesi, küresel takım oyuncularının COVID-19 karşısında aynı duygular içinde olmalarına neden olarak birbirleri ile ilişki kurmalarını kolaylaştırmış ve bağlılığı artırmıştır. Bu süreçte, iş akışının sürmesi için teknoloji kullanımı, beceri gelişimi ve iletişimle ilgili takım seviyesinde kurallar konulmuştur. Şirketler, online eğitimlerle gerçek bir kazan-kazan durumu sergilerken; çalışanların becerileri geliştirilerek, motivasyonlarının artması sağlanmıştır (Caligiuri vd., 2020).

KPMG 2019 Küresel CEO Bakış'a atıfta bulunulan çalışmaya göre; CEO'ların %44'ü işgücünün yarısından fazlasına yeni dijital yetkinlikler kazandıracak büyük veri, yapay zeka, siber güvenlik uygulamaları üzerine eğitimler vermektedir (Przytula vd., 2020). ABD'deki 2019 yılı Endüstri Raporu'na göre, büyük şirketlerin %32'si bilgisayar temelli, online öğrenme yöntemleri uygulamaktadır (Research.com, 2022). 2019'un başında online eğitimin 2025'te 300 bin dolar olacağı tahmin edilirken pandeminin ilk yılında %221 yeni kurs tasarımı görülmüş, teknoloji ve yazılım kurslarına ilgi pandemi başında %234 artarken, sonraki aylarda %1150'ye ulaşmıştır (Scribani, 2020). Gigauri (2020) tarafından yürütülen çalışmaya katılan müdürlerin %31'i pandemide hiç eğitim yapılmadığını belirtirken, %10'u resmi eğitimlerin online eğitimlerle bir arada haftada 6 saatten fazla devam ettiğini ve genellikle haftalık resmi eğitimin 1-2 saatle sınırlandırıldığını belirtmektedir (Gigauri, 2020). Lorman (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya katılan müdürlerin yaklaşık olarak yarısı ise 10 yılı aşkın iş deneyimlerinde yaklaşık 9 saat eğitim aldıklarını vurgularken, müdürlerin %43'ü bir yıldır buldukları pozisyonda eğitim almadıklarını açıklamaktadır. Eğitim alan liderler ise daha iyi takım becerilerine sahip olduklarını ve üst pozisyonlara daha iyi hazırlandıklarını ifade etmektedirler. X jenerasyonu liderler, %67 oranında koçluk eğitimleri uygulanmasını isterken; işyerinde öğrenme ve eğitim, Y kuşağı için %87 oranında önemli olmaktadır ve eğitim veren şirketlerde %24 oranında kar artışları görülmektedir (Lorman Team Editor, 2021; Employee Training Statistics, 2023).

LinkedIn üyelerinin aynı işte kullandıkları becerileri 2015-2021 yılları arasında %25 oranında değişirken 2025'e kadar bu oranın %40'a çıkması beklenmektedir. İyi bir iş kültürü için işbirliği, ait olma, örgüt değerleri ile destekten önce öğrenme ve gelişme fırsatları sunulması önemli görülmektedir. Kamu ve özel sektör, 1980'lerin ilk yarısında, eğitimle ilgili aktivitelere yıllık 40 milyar dolar harcarken ABD'li şirketler 2006 yılında çalışan eğitimine yıllık olarak 56 milyar dolar, 2022 yılı verilerine göre 10 milyar dolarlık artışla 100 milyar dolar ayırmaktadır. (Bennett ve Winford, 2001; Tharenou vd., 2007; Statista, 2022; LinkedIn Learning,

2022). Eğitim Endüstrisi Magazini verileri ile ABD’de 2019’da çalışan eğitime ortalama kişi başı 42 saat ve 1286 ABD doları harcadığı belirtilmektedir (Research.com, 2023). ABD’deki Eğitim Endüstrisi Raporu 2022’ye göre, çalışanların %47’si pandemi sonrasında sınıf eğitimlerine dönüşmesini tercih etmektedir (Freifeld, 2022).

COVID-19 ile birlikte hibrit çalışma düzenine geçen 133 şirketin incelendiği bir araştırmada, çalışanların daha verimli çalışması, işbirliği ve iletişim için teknik araçları daha iyi kullanma eğitimi aldığı belirtilmektedir (ATD Research, 2022). Kamu ya da özel sektörde tüm şirketler, çalışanların gelişimine odaklanarak farklı eğitim yöntemlerine ve yeni teknolojileri kullanacak dijital yetkinliğe sahip çalışanlara sahip olmayı istemektedir. Sanal İK uygulamaları hem daha az zaman almakta hem de çalışanlara yeni beceriler kazandırmaktadır. Teknolojiyi doğru kullanmanın önemi dikkate alınarak, eğitimlerle teknik beceriler, yazılım bilgisi ve teknik uygulamaları geliştirmeye odaklanılmaktadır. Uluslararası şirketlerde online video eğitimleri daha çok kullanılmaktadır (Batool vd., 2021). Online eğitime katılanlar farklılaşabildiği, işin gereklerini tasarlamak ve aktarımın gerçekleşeceği iş ortamını sağlamak zorlaştığı için yüz yüze eğitim daha önemli görülmektedir (Fauth ve Gonzalez-Martinez, 2021).

Al-Alawi vd. (2022) tarafından yürütülen çalışma COVID-19 sürecinde Bahreyn'deki insan kaynakları dijital dönüşümü ile ilgili faktörleri keşfetmeyi ve e-insan kaynakları yönetiminin (e-İKY) kurumsal performans üzerindeki etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu faktörler finansman, bilgi teknolojisi altyapısı, teknik destek, dijital beceriler veya yetenekler, kurum kültürü, çalışan direnci ve üst yönetim desteğidir. Bu faktörler, COVID-19 sırasında Bahreyn'deki insan kaynaklarının dijital dönüşümünü etkileyip etkilemediklerini belirlemek için test edilmiştir. Çalışanlardan veri toplamak amacıyla online bir anket uygulanmış ve Bahreyn'deki hem özel hem de kamu sektöründeki birden fazla kuruluştan insan kaynakları yöneticilerine ve çalışanlarına dağıtılarak nicel bir yöntem uygulanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan modelde yer alan tüm değişkenlerin dijital dönüşümün benimsenmesinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

2.2 Kurumsal Eğitimler

Goldstein (1980) tarafından “işte performans artışıyla sonuçlanan beceri, kavram ve tutum kazanımı”, Wexley (1984) tarafından ise “işle ilgili davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesi için örgüt tarafından planlı çalışma” olarak ifade edilen eğitimin tanımı; ‘performansı artırma amacıyla bilgi, beceri, davranış ve tutumları öğrenme yoluyla değiştirmek için planlı bir süreçtir. İş bağlamında amaç çalışanların kabiliyetlerini artırmak, örgütlerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaktır’ şeklindedir (Castro, 1993; Milhem vd., 2014). Bilgi, beceri gelişimi ve davranış değişikliği üzerinde etkili görülen eğitim; performansla ilişkili bilgi, beceri ve davranış tercihini talimatlarla geliştirme ve artırma hamlesi olarak tanımlanırken (Campbell ve Kuncel, 2001), eğitim verilenlerin birbirine benzememesi ve farklı özelliklere sahip olmaları nedeniyle aynı eğitim programını almalarına rağmen başarı düzeylerinin farklı olacağı belirtilmektedir (Cronbach, 1957). Mitchell, (2000)’e göre insan kaynakları uygulamalarında öne çıkan eğitimin tek işlevi, değişim üretmedir. Bunu yaptığında eğitim başarılı olmaktadır (Mitchell, 2000). Bir öğrenme süreci sunan çalışan eğitimi; iş süreçlerinde gerekli olan modern teknikler, araç ve stratejilerle ilgili çalışanların bilgi, davranış, beceri ve tutumlarında değişim olarak özetlenmektedir (Hashem vd., 2022).

Eğitim tasarımına göre, deneyim ve öğrenme yoluyla uygun beceri kazandırma amacıyla faaliyetler planlanarak istenen yarar sağlanana kadar farklı aşamalarda sürekli olarak uygulanmaktadır. Maliyet değil yatırım olarak görülen eğitim, uzun vadede tutum değişimi gibi kazanımlar sağlarken etkili iletişim ve koordinasyon için araç haline dönüşmektedir. Uyum ve bağlılık sağlanması için önemli görülen eğitimle, çalışanların işlerinde yeterli ve kendine güvenli hissetmeleri için bilgi ve beceri kazandırılırken, hedeflenen davranış değişimi ile örgütler de gelişmektedir. Eğitim; birey, grup ve örgüt seviyelerinde performans artışı sağlayan planlı bir programdan oluşmaktadır. İnsan Kaynakları departmanları için bir araç olan eğitim; teknik bilgi, liderlik gelişimi, kişi ve kaynak hareketi, organizasyon, girişimcilik ve kendi kendini yöneten takımların kurulmasını sağlamaktadır. Eğitim; ihtiyaç, çalışan performansını artırma, kaliteli çıktı, sürekliliği sağlama, çalışan moralini yükseltme, kişisel gelişimle kariyer planlama gibi nedenlerle düzenlenebilmektedir. Eğitim ve gelişim aynı anlamda kullanılsa da kavramlar arasında fark bulunmaktadır. Eğitim, göreve yönelik, mekanik veya teknik, kısa süreli iken; gelişim, uzun süreli, teorik ve kavramsal becerileri geliştirmeye yönelik ve birçok işe uyarlanabilen genel bilgiyi artırıcı özelliklere sahiptir, orta kademe ile üst yönetime uygulanmaktadır (Castro, 1993; Schuster vd., 1993; Tobin, 1996; Mitchell, 2000; Campbell ve Kuncel, 2001; Anderson vd., 2009, Milhem vd., 2014; McKinsey&Company, 2022).

Yeni ihtiyaçlar karşısında işgücü geliştirme programlarının beceri açığını kapatmada tam yeterli olmadığı belirtilirken şirketler günümüzde iş çevresindeki değişim kadar teknolojiye bağlı değişim nedeniyle de yarış halindedirler. Şirketler çalışanlarının gerekli beceri ve doğru bilgiye sahip olmaları için eğitim gereklerini yerine getirerek şirket kaynaklarını doğru yönetmekte ve kendi başarılarına büyük katkı sağlamaktadırlar. Şirketler, eğitimle hem yeni işe giren hem de mevcut çalışanların gelişmesini sağlayarak kaliteyi artırmaktadır. Eğitimle çalışanları güçlendirme yatırımı yapmak, iş çevresinde kritik ve stratejik zorunluluk oluşturarak şirketleri de bu yarışta üst sıraya geçmek için zorlamaktadır. Çalışan performansındaki artış ile verimlilik artışı da sağlanmaktadır (Hyman ve Ni, 2020; Narendar ve Mishra, 2021).

1900'lerin başından bu yana eğitim ve gelişim araştırmaları, uygulamalı psikoloji alanında uygulanırken (Bell vd., 2017)'nin çalışması; Uygulamalı Psikoloji Dergisi'nde (JAP) eğitimle ilgili ilk makalenin yayımlandığı 1918'den bu yana 100 yıl içinde uygulanan eğitimleri tarayarak eğitim kriterleri, dizaynı, eğitim alanların özelliklerini özetlemektedir. 1940'larda çalışmalar eğitim başarısına, 1950'lerde İK eğitimleri, süpervizör beceri ve tutumlarının gelişimine odaklanmaktadır. Teknoloji temelli, ilk uzaktan eğitim 1957 yılında gerçekleştirilmektedir. 1960 ve 1970'te eğitim tasarımları ve 1970'lerde kültürler arası eğitimlerle takım eğitimlerine yoğunlaşılrken, 1980'lerde eğitime katılanları merkeze alan çalışmalar başlamakta ve işyeri eğitim uygulamalarının gelişimi için bilgi transferi üzerine yapılan çalışmalarda artış görülmektedir. (Bell vd., 2017). Tannenbaum ve Cerasoli (2013) tarafından yapılan meta analiz çalışması da eğitimlerde doğru yapılan geribildirim çalışanların bireysel ve takım performansını %20-25 oranında artırdığını göstermektedir (Tannenbaum ve Cerasoli, 2013). Uygulamalı Psikoloji Dergisi'ndeki ilk eğitimle ilişkili meta analiz, 1986 yılında Burke ve Day tarafından yapılan ve yönetici eğitimleri, eğitim sonrası davranış değişimi ve somut sonuçlara odaklanmaktadır. 1990'larda çalışan gelişimi etkinlikleri, öğrenme ve transfere katkı sağlayan eğitimler ve değerlendirme odaklıdır. 2000'den bu yana online eğitimler, takım ve örgüt eğitimleri, bölüm performansı ve şirket verimliliği için resmi eğitimlerin ötesine geçen öğrenme modelleri üzerine çalışmalar yoğunlaşmaktadır. 2010'larda ise iş deneyiminden öğrenme ön plandadır (Bell vd., 2017).

Genel olarak eğitim sisteminde, işe yönelik, şirket ve kurumlardaki belli pozisyonlara has iş becerileri öğretilmemektedir. Her yıl iş gücüne katılan genç çalışanların, iş örgütlerinde görevlerini yerine getirebilmek için gerekli hazırlığa sahip olmadıkları için teknik yada mesleki alanda eğitim almaları gerekmektedir. Üretim süreçlerinde teknoloji hızla değiştiği için mevcut çalışanların da yeni ve değişen görev tanımlarına göre sürekli eğitim alması ihtiyacı doğmaktadır. Eğitim belirli bir amaç doğrultusunda bilgi ve beceri kazanımı için organize edilirken; bu kazanım teknik bilgi, el becerisi, problem çözme yeteneği ve tutumlarla ilgili olabilmektedir. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine yardımcı olmak için çalışanların işle ilgili yeni bilgi ve beceri edinmeleri beklenirken en yararlı eğitim, meslekle ilgili eğitim olarak görülmektedir. Son dönemde verilen eğitimler, resmi eğitimlerin ötesine geçerek; örgütsel şartlar, yaklaşımlar ve insan kaynağına göre şekillenebilmektedir (Castro, 1993; Tobin, 1996; Mitchell, 2000; Campbell ve Kuncel, 2001; Bell vd., 2017) Yeni işe giren bir kişinin sektöre, yaptığı işe ve şirket kültürüne adapte olması 1 ila 6 ay sürerken; zaman ve pratik artışı ile soruların arttığı çıraklık dönemi 6 ay ila 1 yıl süreli olmaktadır. 1 ila 3 yıl arasını kapsayan kalfalık döneminde çalışan işe alışırken; 3 yıl ve üstündeki süre, uzmanlık dönemi olarak tanımlanmaktadır (Schuster vd., 1993). Eğitilebilecek yetenekler arasında; kural veya prosedür bilgisi, bilişsel ve problem çözme becerilerinin yanı sıra örgütsel bağlılık ve farklı kültürlerle hoşgörü gibi tutum ve inançlarda değişim de örneklendirilmektedir (Anderson vd., 2009).

Şirketlerde eğitimlere ayrılan bütçede %80 paya sahip resmi eğitimlerin etki oranı %20, %20 paya sahip resmi olmayan eğitimlerin etki oranı ise %80 olarak görülmektedir (Türkmen, 2019). Resmi eğitim ve gelişim programları; çalışanları şirket dışında eğitime gönderme, şirkette eğitim programları geliştirme ve dışarıdan alınan eğitim programlarını şirkette uygulama şeklinde üç farklı şekilde yapılmaktadır. Şirket içinde verilecek eğitimler için şirket dışından bir danışman ve eğitim uzmanı ile çalışılabilirken, bu konuda uzman şirketlerden hizmet de alınabilmektedir (Tobin, 1996). Resmi öğrenme etkinlikleri; seminerler, örgüt tarafından organize edilen kurslar, iş rotasyonu yada resmi mentorluk programları gibi eğitimler ve kariyer gelişim programlarıyla bir amaç doğrultusunda, takvime göre uygulanmaktadır. Resmi olmayan öğrenme etkinlikleri ise işbaşında öğrenme, bilgi ve becerinin artırılmasını sağlayan bilgi paylaşımı şeklindedir, sürekli öğrenme ve sosyalleşme etkinlikleri de desteklenmektedir (Sonnentag vd., 2004).

Butali & Njoroge (2017) eğitim ve gelişimin kurumsal performansa doğrudan katkılarının altını çizmiştir. Eğitimin çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırdığını ve böylece kurumsal performansa değer kattığını vurgulamışlardır. Bu durum, eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmanın performans sonuçlarını iyileştirebileceğini göstermektedir. Çalışma 5866 çalışan üzerinde uygulanarak yürütülmüştür. Aragon, Jimenez ve Valle (2014) tarafından Ceo'lar üzerine yapılan kantitatif çalışmada eğitimlerin örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ve dolayısıyla performansı etkilediği sonucuna varılmıştır. Kurumsal eğitimlerin örgütlere karşı olan olumlu tutumları da önemli ölçüde etkilediğine dair alan yazında önemli çalışmalar yer almaktadır. Bulut ve Culha (2010) tarafından 298 çalışanın örneklem olarak yer aldığı çalışmada kurumsal eğitimlerin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal eğitimlerin başlıklarının ve veriliş tarzının seçimi ihtiyaçlar da etkilendiği gibi katılımcıların yani eğitimi alacak kişilerin farklılıklarından da etkilenebilmektedir. Hassi ve Storti (2011) yaptıkları derleme çalışmayla katılımcıların kültürel farklılıklarının eğitim planlamasında dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür.. Yurtdışında faaliyet gösteren kuruluşlar ve İKY/İKY uygulayıcıları, kültürel açıdan çeşitlilik gösteren ortamlarda çalışan eğitimini yönetirken, çeşitli kültürel farklılıkların karmaşıklığını göz önünde bulundurmalıdır. Eğitim literatüründe birçok farklı eğitim metot ve tekniği bulunmaktadır. Burke ve Day'in 1951-1982 yılları arasındaki 70 çalışmayı içeren meta analizinde eğitim metotlarına bakıldığında sınıf eğitimi, grup tartışması, davranış modelleme gibi birçok tekniğin kullanıldığı görülmektedir.

Matbaanın keşfi sonucu metine dayalı eğitimle başlayan uzaktan eğitimde, 19 yüzyıl başlarında mektupla eğitim uygulamaları görülürken 1970'lerde bilgisayar kullanımı ile iletişim teknolojisindeki gelişmeler, 1980'li yıllarda kişisel bilgisayar ve CD-ROM kullanımı ile bilgisayar destekli eğitimler ve 1990'larda internetin yaygınlaşması ve web tabanlı eğitim metodu kullanılmaya

başlanmıştır (Nemli vd., 2003). Goldstein, 1988 yılındaki çalışmasında, davranış modelleme, bilgisayar destekli eğitim, simülasyon, vaka analizi gibi yöntemlerle lider eğitimlerine vurgu yaparken; Tannenbaum ve Yukl, (1992) yürüttükleri çalışmada simülasyon, oyun ve yüksek teknoloji içeren metotlar, davranış modelleme analizlerini incelemektedir. Simülasyonlar ve oyunlar, birey ve grup için farklı şekillerde dizayn edilebilirken yüksek teknoloji kullanan telekonferans ve uydu televizyon ağları coğrafi olarak farklı noktalarda bulunan çalışanların eğitiminde maliyetleri düşürmektedir. Bandura'nın sosyal öğrenme teorisine dayanan davranış modellemenin, belirli bir görev için gerekli somut davranışları öğretmede uygun olacağı düşünüldüğünde, 2000'lerle birlikte aktif öğrenmeye geçişle teknoloji temelli eğitimler ve eğitime katılanlara kontrol imkanı veren resmi olmayan eğitimler artmaktadır (Bell vd., 2017; Castro, 1993; Collins, 2002).

En önemli İK yönetim fonksiyonları arasında motivasyon, iletişim, kalite yönetimi ile birlikte eğitim ve gelişim sıralanmaktadır. Çalışanların becerilerini geliştirmek ve yeni beceriler kazanmalarını sağlamak, hayat boyu öğrenme kapsamında sürekli profesyonel eğitime temel oluşturmaktadır. Bu kapsamda personel eğitimi; yeni bilgi, beceri ve iletişim metotlarını öğrenme süreci olarak organize edilmekte ve sistematik olarak yürütülmektedir (Sushchenko ve Basyuk, 2019). Etkili bir eğitim, çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerini artırarak şirketlerine de yarar sağlamaktadır. Thorndike ve Woodworth (1901) tarafından yapılan çalışmada eğitimde aktarımın, öğrenilmesi istenen görevle amaç, metot ve yaklaşım benzerse gerçekleşeceği öne sürülmektedir (Blume vd., 2010). Eğitimlerde birçok farklı metot kullanılabilir. Sınıf içi eğitimler, anlatım, işletme oyunları, bekleyen sorunlar, örnek olay, davranış modelleme, simülasyonlar, iyi planlanmış pratik seansların yanı sıra bilgisayar bazlı öğrenme teknolojileri, öğrenme sırasında hata yapmanın yararlarına odaklanan aktif öğrenme ve birlikte çalışmayı kolaylaştıran bilgi, beceri, davranış ve düşünce sistemlerinin kazandırıldığı takım eğitimleri ile çapraz eğitimler araştırmaların odağında yer almaktadır (Sonnentag vd., 2004). Farklı eğitim şekilleri arasında işbaşı eğitim, mentorluk, koçluk, bilgisayar temelli eğitim, simülasyon ve motivasyon eğitimi yer almaktadır (Batool vd., 2021). İşbaşı eğitimleri; kariyer gelişimi, işe alıştırma / oryantasyon, iş yardımları, işte öğrenme, çıraklık eğitimi, koçluk, rotasyon / iş değiştirme olarak sıralanmaktadır. Çalışanlara bilgi sağlama ve beceri kazandırma şeklinde düzenlenen işbaşı eğitimleri; eğitimde maliyetleri düşürüp iş performansını artırırken, bilgi transferini güçlendirmektedir. İş becerilerinde psikomotor ve bilişsel becerilere odaklanan iş dışı eğitimler; sınıf içi eğitimler, görsel ve işitsel, programlı dersler, bilgisayar destekli dersler, telekonferans, kurumsal sınıf eğitimleri, simülasyonlar olarak sıralanmaktadır (Bennett ve Winford, 2001). 2-3 günden 6 haftaya kadar sürebilen, workshop, seminer yada kurs içeren kısa süreli eğitimler; sahadaki çalışana işin felsefesi ve metotlarını anlama, konusu ile ilgili bilgi ve beceri kazanma imkanı sunmaktadır (Browning, 1970).

Uluslararası şirketler, kariyer planlaması ile çalışanları duygusal olarak şirkete bağlarken; eğitim, çalışanların gelişimi ve performans artışında önemli rol oynamaktadır. Bilgi, beceri, davranış, performans, öğrenme becerileri, duygusal zeka ve kişisel özellikleri geliştiren eğitimler, çalışan tatminini de artırmaktadır. Yetenek yönetimi eğitimi, kültürel çeşitlilik eğitimi, duygu yönetimi eğitimi ile performans artışı sağlanmaktadır. Şirket verimlilik ve işgücü moralini artıran eğitimler, beceri gelişimi ile pozitif davranışlarda artış ve duygu kontrolü sağlamaktadır. Yönetim, yazılım yada motivasyon eğitimi gibi farklı konulara sahip eğitimler tercih edilirken teknoloji kullanımı, eğitim uygulamalarını kolaylaştırmaktadır. Uluslararası şirketler kültür yönetimine de daha çok odaklanmaktadır (Batool vd., 2021).

Eğitim programları 3 grupta düzenlenmektedir: 1. Teknik beceri ve yetenek, 2. İnsan ilişkilerinde beceri ve yetenek, 3. Kavramsal beceri ve yetenek olarak ifade edilen misyon belirleyebilme, stratejik düşünme, strateji geliştirme, vizyon sahibi olma gibi işletmenin bütünü veya dışına taşan yetenek (Koçel, 2020). Mesleki eğitim kapsamında yeni teknoloji ve süreçlerle ilgili kurallar ve kullanım şekilleri, mevcut teknolojilerin yeni uygulamaları, yeni ürün tanıtımları, lisans ve sertifikalarla ilgili kurslar, çalışanlara meslekleriyle ilgili yeni bilgi, tutum ve beceriler kazandırmaktadır. Bu eğitimler 3 başlık altında düzenlenmektedir: Gerekli temel yeterlilikleri kazandırma, alanla ilgili gelişmeleri takip edip öğrenme ve uzmanlık için ileri düzey yetkinlikleri izleme. Mesleki eğitimlere katılanlar, görevlerini daha iyi yapma yeterliliğine sahip olmaktadır (Portway ve Lane, 2000; Turhan vd., 2018). Teknik eğitim, yeni çalışana işin teknik özelliklerini öğretmek için verilmektedir. Perakende sektöründe müşterileri aramak için bilgisayar kullanımı, satış departmanındaki bir kişiye müşteri ilişkileri yöntemi (CRM) eğitimi verilmesi şeklinde örneklendirilmektedir. Genellikle şirket içinde verilen teknik eğitim, Microsoft Office yeni versiyonunu kullanma gibi zorunlu ve hızlı değişimlerde şirket geneline uygulanabilmektedir. Beceri eğitimi ise işin sürmesi için gerekli yetkinliklerin kazandırılmasını amaçlamaktadır. Yönetici asistanı telefona nasıl cevap vermesi gerektiğini öğrenirken, Best Buy'daki bir satış elemanı müşterinin ihtiyaçlarını analiz ederek satın alma kararı vermeye nasıl yönlendireceğini öğrenmektedir. Bu becerileri kazandıran eğitimler genellikle şirket içinde ve mentor desteğiyle gerçekleşmektedir. Tutum, iletişim, alışkanlıklar, zarafet gibi diğer kişilerle ilişkileri karakterize eden beceriler; müşterilerin nasıl karşılanacağı, nasıl arkadaşça davranılacağı, diğerlerinin nasıl motive edileceği, etkili konuşma yapma, iyi dinleyici olma ve iletişim kurma becerisine sahip olma şeklinde örneklendirilebilmektedir. Teknik özelliklerin yanı sıra çalışanlarda aranan kişisel özellikler, şirket içi veya şirket dışından destekli eğitimlerle kazandırılmaktadır. Şirket içindeki birçok problem sadece işle ilgili değil, kişisel ve kişilerarası becerilerin noksanlığı nedeniyle de görülebilmektedir. Kişisel gelişim eğitimleri; takım çalışması, sunuş teknikleri, liderlik, insan ilişkileri, yaratıcılık, kalite teknikleri, karar alma gibi konular üzerine olabilmektedir (Turhan vd., 2018).

Şirketlerde mesleki teknik eğitimler, etik eğitimi veya liderlik gibi farklı eğitim uygulamaları görülürken; lider eğitiminde teknik eğitimlerin yanı sıra motivasyon, delegasyon gibi kişisel becerileri artırıcı eğitimler verilmekte ve bu eğitimler şirket içi ya da dışından alınabilmektedir. (McCauley vd., 1998) işte öğrenme, 360 derece geri bildirim, beceri bazlı eğitimleri de liderlik eğitimlerinin kapsamına almıştır. Koçluk, mentorluk, iş rotasyonu, kariyer planlama, özel projelere katılma, performans değerlendirmeleri, liderler için önemli öğrenme kaynakları olarak görülmektedir. Eğitimlerin şirket işleyişi ile uyumlu ve kurumsal stratejiye değer katan eğitimler olması gerektiği belirtilmektedir. Liderlik eğitimi; liderin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirme, liderlikte başarı ve verimlilik, liderlik stilleri eğitimlerini içermektedir. Burke ve Day (1986) tarafından yapılan meta analizde liderlik eğitiminin; liderin bilgi, beceri ve kabiliyetini artırma, başarı ve performansı yükseltme, liderlik tipine göre eğitim verme şeklinde 3 noktaya odaklanması gerektiği belirtilmektedir (Lynham, 2000).

Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi (İSG) gibi güvenlik eğitimleri ise çalışanların işle ilgili kaza ve yaralanmalardan korunmaları için verilmektedir. Güvenlik eğitimleri verilirken önem sırasında ilk sırada kimyasal ve kesici maddeler üreten örgütler gelirken, eğitimler; yangın söndürme cihazları, bina tahliye planları gibi konuların yanı sıra ilk yardım, acil durum planlaması, endüstriyel hijyen, görme ve işitme güvenliği, gıda güvenliği, toplam kalite yönetimi, risk değerlendirme gibi başlıklar altında uygulanmaktadır (ÇASGEM, 2022; University of Minnesota, 2011).

Türkiye’de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de yer alan 73 şirkette verilen eğitim örnekleri incelendiğinde; Enerjisa’da kişisel gelişim eğitimleri, mentorluk, tersine mentorluk ve kariyerinin başında uzman seviyesindeki çalışanlar için kişisel farkındalık yolculuğu programı kapsamında 2021 yılında psikolojik sağlık teması odağında duygu yönetimi ve dayanıklılık, zor durumlara başa çıkma interaktif eğitimleri verilirken, TAI’de sosyal beceri ve yöneticilik yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve programlarla iletişim, problem çözme, sunum teknikleri ve takım çalışması gibi modern kurumsal hayatın temel gereksinimleri olan sosyal becerilere yönelik eğitimler sunulmaktadır. Ayrıca proje yönetimi, agile çalışma, koçluk ve mentorluk becerileri gibi daha kompleks sosyal yetkinlikleri kazandıran eğitim programları uygulanmaktadır (Enerjisa Yatırımcı İlişkileri, 2021; TAI Yatırımcı İlişkileri, 2021). Turkcell çalışanlarına yapay zeka, siber güvenlik, veri merkezi, veri analizi ve blokzincir konulu eğitimler verilirken oryantasyon programında da müşteri odaklılık, inovasyon, liderlik, stratejik düşünmenin yanı sıra dijital trendler üzerine eğitimler sunulmaktadır (Turkcell Yatırımcı İlişkileri, 2021). Türk Telekom, Türkiye’nin ilk oyunlaştırılmış online oryantasyon programını uygularken; Tüpraş, dijital dönüşümü başlattığı ilk yıllardan bu yana önceliği teknolojik dönüşüm değil, kültürel dönüşüm olarak göyerek eğitimlerini planlamaktadır (Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri, 2021; Tüpraş Yatırımcı İlişkileri, 2021).

2.3 Eğitim Faaliyetlerinde Dijital Dönüşüm

Eğitim literatürü 1960’dan bu yana tarandığında teknolojideki gelişmeler ele alınmaktadır (Littrell ve Salas, 2005). 1980 ve 1990’da bilgisayar temelli eğitim, 2000’lerde cep telefonu kullanımındaki hızlı yükselişle mobil öğrenme kavramları gündeme gelirken sosyal öğrenme kavramı 2000’lerin sonlarına doğru eğitim departmanlarının odağına yerleşmiştir. 2000’den bu yana örgütler, çalışanlar için eğitim programları düzenlerken, rekabeti artırmanın yanı sıra maliyet düşüklüğü, seyahat masraflarının ve eğitim süresinin azalması, esneklik ve verimlilik artışı, aynı materyalleri kullanma, çok sayıda kişiye aynı anda eğitim verebilme özellikleriyle teknolojiden yararlanmaktadırlar. Türkiye’de kurumsal eğitimlerde elektronik eğitim yöntemi 2000’lerin ilk yarısında uygulanmaya başlamıştır. Elektronik yada online eğitim; DVD, intranet, internet ve cep telefonu gibi elektronik öğrenme sistemleri ile verilen eğitim olarak tanımlanmaktadır. Eğitim masraflarını düşüren, eğitim alanların öğrenme süresini azaltan ve erişimi kolay bir eğitim türü olarak tanımlanan online eğitimin diğer yararları arasında anında geri bildirim de yer almaktadır (Ozturan ve Kutlu, 2010; Hashem vd., 2022). Değişim artık baş döndürücü bir hızla hayatımızı yönetmekte olup teknolojik değişimlere ayak uydurmak şirketler için bir artı değil bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla öğrenme tekniklerinde bu hıza uygun çözümler arama ihtiyacı doğmuştur. Kurumlar ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek adına daha hızlı, daha esnek ve sürekli öğrenen bir organizasyon hüviyetine bürünmeliler ve bunun için de online eğitim seçeneğinden faydalanmalıdırlar (Pantazis, 2002; Duran vd., 2006).

Toplum 1.0 avcılık ve doğa ile uyum içinde yaşama, Toplum 2.0 tarım ve tarımın insanlığa katkılarına dayanırken, Toplum 3.0 beden gücünden makine gücüne geçen endüstriyel toplum ve Toplum 4.0 teknolojinin gelişimi ile bilgi toplumu olarak sınıflandırılmaktadır. Toplum 4.0’daki teknolojinin gelişmesi ile toplumun bu bilgilerle iç içe olması olarak tanımlanan Toplum 5.0’da daha refah bir toplum için bilgi ve teknoloji ana merkezde yer almaktadır. İşyerleri çalışanlarına eğitim sunarken, yüze eğitimden online eğitime geçişte gerekli teknolojinin sağlanması, şirketlerin ve çalışanların teknolojiyi günlük aktivitelerine adapte etmesi gerekli görülmektedir. Bilgi teknolojisine aşina Y jenerasyonu, online metotlara kolaylıkla uyum sağlamaktadır. 2016 yılında Japonya, Toplum 5.0 fikrini tanıtırken; insanı merkeze alan Süper Akıllı Toplum’un teknik uygulamalarla desteklenmesi gerektiğini açıklamaktadır. Teknolojinin insanlığın yaşam kalitesini geliştirmek için kullanılması; nesnelerin interneti IoT, büyük veri, yapay zeka ile insanlığın gelişimi ve geleceği için çözümler üretilmesi beklenmektedir (Michael, 2021). 1970’lerde eğitimde başlayan değişim bugün çalışanların farklı kuşakları temsil etmesi ile örgütlerin, herkese uyan tek tip eğitimden çalışana özel olarak odaklanan eğitime dönmeye neden olmaktadır. Dördüncü Endüstriyel Devrim ile

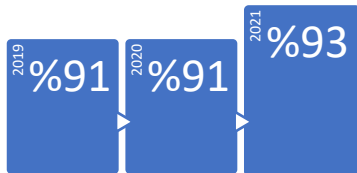
dijitalleşmenin yoğun olacağı geleceğe uyum için dijital yaratım ve üretim sürecinin çalışanlara da öğretilmesi gerektiği belirtilmektedir (McKinsey & Company, 2022).

Eğitim verirken tek bir model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, hedeflenen bilgiyi en iyi şekilde eğitim alanlara vermenin yollarını bulmak için çalışmaktadır. Düşük maliyetli, kullanımı kolay, geçerli içeriğe sahip ve teknoloji bazlı eğitimler tasarlanmaktadır; online, video konferans, internet ve intranet üzerinden kurslar, elektronik performans destek sistemleri araştırılmaktadır. Eğitim, endüstri ve askeriyede ilk denemeleri yapılan online eğitimin gelecekte zorunlu olacağı ifade edilirken teknolojiye gelişmeler, eğitimleri insanların vermesine olan ihtiyacı da düşürmektedir. Salas ve Cannon-Bowers (2001) tarafından yapılan çalışmaya göre; gelecekte düşük maliyetle geleneksel sınıf yada bilgisayar temelli eğitimlere alternatif olacak online eğitimler için bilgisayar programlama gibi performansı değerlendiren ve geliştiren yazılım programları üzerine çalışılmaktadır. Takımların yoğun olduğu endüstriler, devlet kurumları, havacılık ve askeriyede takım eğitimlerine kaynak aktarılırken; çapraz eğitimler, takım koordinasyon ve takım liderlik eğitimleri test sonuçları pozitif çıkmaktadır (Salas ve Cannon-Bowers, 2001).

Eğitim yöntemleri arasında; içeriğin sabit ve güncellenmenin kolay olması, her yerde ve her zaman uygulanabilme özellikleriyle daha az maliyetli olan online eğitim tercih edilerek, çok sayıda kişi ve büyük grupları yönetmek, kontrol etmek kolaylaşırken, örgüt performansları artmaktadır. Bilgi teknolojileri eğitim ve öğrenme süreçlerini desteklemek ve geliştirmek için farklı öğrenme stratejileri, beceri geliştirme ve bilgi paylaşım uygulamaları sunulmaktadır (Milhem vd., 2014). Kişilerin bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları asenkron öğrenme olarak, eş zamanlı bir grup ve eğiticinin canlı olarak bilgisayar aracılığıyla bir sınıfta buluşması ise senkron öğrenme olarak tanımlanırken; teknoloji bazlı elektronik öğrenme, tüm eğitimcileri ve eğitime katılanları fiziksel mesafe ve saat farklılıklarını yok ederek buluşturmaktadır. Geleneksel, yüz yüze eğitimin yerini alan online eğitimlerde, katılımcılar internet ve eğitim sitelerinin içerik ve kurslarının ötesinde diğer eğitim alan kişilerle iletişim kurma ve işbirliği içinde çalışma şansı yakalamaktadır (Duran vd., 2006; Tarique, 2014). 2015 yılında 131 ülke ve 27 sektörden 3 bin 700 yönetici ile görüşülerek gerçekleştirilen araştırmaya göre; dijital başarıda dönüştürücü vizyon %20, liderlik ve ilgili beceriler %22, değişim odaklı bakış %18, teknoloji kullanım becerisi %18 oranında etkili görülmektedir. Çalışanlar, dijital bir çevrede başarılı olabilmek için teknik becerilerin ikinci sırada geldiğini belirtmektedirler. Çalışmada, teknoloji bilgisi yüksek olan kişilerin iletişiminin de iyi olması gerektiği vurgulanmaktadır (Kane vd., 2016).

Türkiye'de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021'de yer alan şirketlerden Turkcell'de (Tablo 1) internet tabanlı eğitimlerin tüm eğitimlere oranı 2019 yılında %91 iken 2021'de %93'e yükselmiştir. Tofaş'ta (Tablo 2) dijital öğrenme %si 2021 yılında ofis çalışanları için %90,4, saha çalışanları için %60,7 olarak kaydedilmiştir (Tofaş Yatırımcı İlişkileri, 2021; Turkcell Yatırımcı İlişkileri, 2021).

Tablo 1: İnternet Tabanlı Eğitimlerin Tüm Eğitimlere Oranı 2019-2021 (Turkcell Yatırımcı İlişkileri, 2021)



Tablo 2: Dijital Öğrenme %leri (TOFAŞ Yatırımcı İlişkileri, 2021)

Ofis Çalışanı	Toplam katılımcı sayısı (sanal/yüz yüze eğitim)	4.479 kişi
	Dijital öğrenme %si	%90,4
Saha Çalışanı	Toplam katılımcı sayısı (sanal/yüz yüze eğitim)	39.575 kişi
	Dijital öğrenme %si	%60,7

Arçelik'te çalışanların dijital deneyim memnuniyetleri 4,80/5 olarak ölçülürken, Ülker'de mentorluk uygulamaları da dijital platforma taşınmış, Türk Traktör'de tüm teknik personelin mesleki eğitimleri sanal ortama taşınmış, işitme engelli çalışanların teknik eğitimleri, sanal gerçeklik ve işaret dili desteği ile gerçekleştirilmiştir. Doğu Otomotiv'de ise dijital yetkinlik ve becerilerin gelişimi amacıyla tasarlanan GO- DGTL Akademi 2021 yılında ilk mezunlarını vermiştir (Arçelik Yatırımcı İlişkileri, 2021; Ülker Yatırımcı İlişkileri, 2021; Türk Traktör Yatırımcı İlişkileri, 2021; Doğu Otomotiv Yatırımcı İlişkileri, 2021) İÇTAŞ'ta pandemi döneminde eğitim oranı %70 artış gösterirken, elektronik öğrenme (e-learning) sistemindeki tüm eğitimler çalışanlara açılmış, iç ve dış kaynaklı interaktif eğitimler düzenlenmiştir (İÇTAŞ Yatırımcı İlişkileri, 2020).

3. METHODOLOGY (YÖNTEM)

3.1 Amaç

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’e giren şirketlerde kurumsal eğitimlerin nasıl çeşitlendirildiğinin araştırılarak, farklı sektörler için mevcut durumun tespit edilmesi ve COVID 19 pandemisinin eğitim konuları ve yöntemleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir.

3.2 Yöntem

Bu araştırma özelinde, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de %73 oranında 2019 yılı listesindeki ile aynı şirketler yer almaktadır. Bu kapsamda Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de ortak yer alan şirketlerin kurumsal web siteleri ve faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgi ve verilere dayalı bir çalışma gerçekleştirilerek uygulanan eğitim konuları isim isim sıralanarak farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada eğitim konuları, 2019 ve 2021 yılları için, mesleki ve teknik eğitim, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, liderlik eğitimi, kişisel gelişim eğitimi, oryantasyon eğitimi, teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, etik eğitimi, çevre eğitimi, yabancı dil eğitimi, inovasyon eğitimi ve sürdürülebilirlik eğitimi şeklinde 11 başlık altında toplanmaktadır. 2019 yılından farklı olarak 2021 yılında pandemi, 12. konu başlığı olarak yer almaktadır ve 5 şirkette pandemi eğitimi, 3 şirkette işaret dili eğitimi verilmektedir. Elde edilen bilgi ve verilere göre, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de ortak olan 73 şirketin yer aldığı sektörler için dağılımlar yapılarak, uygulanan eğitim çeşitleri listelenmiş ve eğitim sayılarının toplamları oranlanarak 2019-2021 yılları için tablolar çıkarılmış ve 2 yıl içinde gerçekleşen değişimler kaydedilmiştir. Bu analizde şirketler tarafından tercih edilen eğitim yöntemleri de araştırılarak 2019 ve 2021 yılları arasındaki farklılıklar özetlenmiştir. İçerik analizi çerçevesinde kodlamalar yazarlar tarafından yapılmış olup eğitim konularına göre temalara ayırma işlemi yapılmıştır. Kategorileştirmeler yapılırken alan yazında ve uygulamada yer alan eğitim kategorileri incelenmiş ve bu çerçevede bir kodlama yapılmıştır.

3.3. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kümesini Türkiye’de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021 oluşturmaktadır (FortuneTurkey, 2020; FortuneTurkey, 2022). Araştırmanın örneklemini ise 2019 ve 2021 listelerinde ortak yer alan ve araştırma örneklemini en iyi yansıtacağı düşünülen 73 şirket oluşturmaktadır. Bu şirketlerin seçilme nedeni, 2020’de küresel çapta pandemi olarak ilan edilen COVID-19 sürecinde, Türkiye’nin en büyük şirketlerindeki kurumsal eğitim uygulamalarının farklı sektörlerde ve 2019- 2021 yılları arasındaki iki yıllık sürede nasıl bir tablo sergilediğinin ortaya çıkarılmasında her iki listede ortak yer alan şirketlerin bilgi ve verilerinin incelenerek değerlendirmeye alınmasının yaşanan değişimi en iyi şekilde yansıtacağı ve yapılan çalışmada anlamlı bir sonuç elde edileceği düşüncesidir.

4. FINDINGS (BULGULAR)

Eğitim yöntemleri arasında online eğitime yer veren şirket sayısı 2019’da 18 (%25), 2021’de 45 (%62) olarak kaydedilmektedir. Eğitim konuları ise 11 farklı başlık altında toplanmaktadır. 2021 yılında pandemi eğitimi 12. konu başlığı olarak yer almaktadır. Eğitim konularına bakıldığında:

Tablo 3: Örneklemde Yer Alan Şirketlerde 2019 Yılında Uygulanan Eğitim Konuları

Eğitim Konuları - 2019	Şirket Sayısı	Oranı	
Mesleki ve teknik eğitim	53 şirket	%73	73
İş sağlığı ve güvenliği eğitimi	43 şirket	%59	73
Liderlik eğitimi	30 şirket	%41	73
Kişisel gelişim eğitimi	22 şirket	%30	73
Oryantasyon eğitimi	23 şirket	%32	73
Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi	18 şirket	%25	73
Etik eğitimi	10 şirket	%14	73
Çevre eğitimi	9 şirket	%12	73
Yabancı dil eğitimi	8 şirket	%11	73
İnovasyon eğitimi	7 şirket	%9	73
Sürdürülebilirlik eğitimi	3 şirket	%4	73
Online eğitim	18 şirket	%25	73

2019 listesine giren şirketlerde en çok tercih edilen eğitimlere bakıldığında ilk sırada mesleki ve teknik eğitim (%73), ikinci sırada iş sağlığı ve güvenliği eğitimi (%59), üçüncü sırada liderlik eğitimi (yüze 41) gelmektedir. Kişisel gelişim (%30) ve oryantasyon

(%32) eğitimlerinin eğitim faaliyetleri arasında tercihlerde üst sırada yer aldığı görülmektedir. 2021 listesine giren şirketlerde kişisel gelişim eğitimi 2 yıl içinde (%30'dan %90'a) yükselerek mesleki ve teknik eğitim ile ilk sırayı paylaşmaktadır. İkinci sırada iş sağlığı ve güvenliği eğitimi (%60), üçüncü sırada liderlik eğitimi (%53) gelmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi (2019 yılı %25 - 2021 yılı %29), etik (2019 yılı %14 - 2021 yılı %33) ve çevre (2019 yılı %12 - 2021 yılı %42) eğitimlerinin 2019 yılına göre yükseldiği görülmektedir. COVID-19 nedeniyle 5 şirkette ise pandemi konulu eğitimler verilmektedir.

Tablo 4: Örneklemde Yer Alan Şirketlerde 2021 Yılında Uygulanan Eğitim Konuları

Eğitim Konuları - 2021	Şirket Sayısı	Oranı
Mesleki ve teknik eğitim	66 şirket	%90
İş sağlığı ve güvenliği eğitimi	44 şirket	%60
Liderlik eğitimi	39 şirket	%53
Kişisel gelişim eğitimi	66 şirket	%90
Oryantasyon eğitimi	24 şirket	%33
Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi	21 şirket	%29
Etik eğitimi	24 şirket	%33
Çevre eğitimi	31 şirket	%42
Yabancı dil eğitimi	7 şirket	%9
İnovasyon eğitimi	5 şirket	%6
Sürdürülebilirlik eğitimi	7 şirket	%9
Online eğitim	45 şirket	%62
Pandemi eğitimi	5 şirket	%6

2019 yılında 226, 2021 yılında 339 eğitim verildiği görülmektedir. Sektörlere göre şirketler gruplandırıldığında ve öne çıkan eğitim konularına bakıldığında ise; enerji sektöründe 10 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin hepsinde mesleki ve teknik eğitim, 7'sinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 5'inde liderlik eğitimi, 6'sında oryantasyon eğitimi, 4'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 3'ünde kişisel gelişim eğitimi, 2'sinde etik eğitimi, 1 şirkette çevre, 1 şirkette inovasyon eğitimi verilmektedir. 2021 yılında bu şirketlerin 10'unda mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir. 9'unda iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 6'sında liderlik eğitimi, 3'ünde oryantasyon eğitimi, 4'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 7'sinde çevre, 4'ünde etik, 3'ünde pandemi konulu eğitimler, 1'inde yabancı dil eğitimi, 1'inde sürdürülebilirlik eğitimi verilmektedir.

Tablo 5: Örneklemde Yer Alan Şirketlerin 2019 Yılı Listesindeki Eğitim Konularının Sektörlere Göre Dağılımı

Eğitim konuları /Sektörler -2019	Enerji	Ulaştırma haberleşme ve depolama	Perakende ve toptan ticaret	Otomotiv	Kımya petrol kauçuk ve plastik ürünleri	Metal sanayi	Gıda içki tütün	Sağlık	Tekstil	Makine ve ekipmanları	Bilgisayar yazılım ve büro makineleri	İnşaat	Toplam
Oryantasyon	6	3	4	1	2	3	1	-	1	1	-	1	23
Liderlik	5	3	3	2	6	3	2	1	2	1	-	2	30
Mesleki ve teknik	10	4	8	4	6	7	5	1	2	1	1	4	53
Yabancı dil	2	2	1	-	1	2	-	-	-	-	-	-	8
Kişisel gelişim	3	2	3	2	3	3	2	-	2	-	-	2	22
İSG	7	3	5	3	7	9	5	1	1	-	-	2	43
Teknoloji ve dijital dönüşüm	4	2	5	2	3	-	-	1	-	1	-	-	18
İnovasyon	1	1	1	2	2	-	-	-	-	-	-	-	7
Sürdürülebilirlik	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	1	3
Çevre	1	1	1	-	2	3	1	-	-	-	-	-	9
Etik	2	-	1	-	2	2	1	-	1	-	-	1	10
Diğer												1 (yelken)	
Toplam	41	21	32	16	35	32	18	4	9	4	1	13	226

Perakende ve toptan ticaret sektöründe 8 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin tamamında mesleki ve teknik eğitim uygulanmaktadır. 5'inde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 4'ünde oryantasyon eğitimi, 5'inde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 3'ünde kişisel gelişim eğitimi, 3'ünde liderlik eğitimi, 1'inde yabancı dil eğitimi, 1'inde inovasyon, 1'inde çevre, 1'inde etik eğitimleri verilmektedir. 2021 yılında şirketlerin hepsinde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi verilmektedir. Oryantasyon, liderlik, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) eğitim uygulamaları 5 şirkette bulunmaktadır. Şirketlerin 3'ünde yabancı dil, 3'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm, 4'ünde etik, 2'sinde inovasyon ve 2'sinde çevre eğitim uygulamaları görülmektedir.

Otomotiv sektöründe 5 şirket yer almaktadır. 2019 yılında eğitim konularına bakıldığında 4 şirkette mesleki ve teknik eğitim, 2'sinde liderlik, 2'sinde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 3'ünde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 2'sinde inovasyon eğitimi, 2'sinde kişisel gelişim eğitimi, 1'inde oryantasyon eğitimi verilmektedir. 2021 yılında şirketlerin 4'ünde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi uygulanmaktadır. 5'inde liderlik eğitimi, 4'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi verilirken oryantasyon eğitimi 1, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi 3, çevre eğitimi 2 ve etik eğitimi 2 şirkette görülmektedir.

Ulaştırma, haberleşme ve depolama sektöründe 8 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin 4'ünde mesleki ve teknik eğitim, 3'ünde oryantasyon eğitimi, 2'sinde kişisel gelişim eğitimi, 3'ünde liderlik eğitimi, 3'ünde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 2'sinde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 2'sinde yabancı dil eğitimi, 1'inde çevre eğitimi, 1'inde oryantasyon eğitimi verilmektedir. 2021 yılında şirketlerin 7'sinde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi verilmektedir. Oryantasyon ve liderlik eğitimleri 4 şirkette verilmektedir. 5 şirkette İSG eğitimi, 2 şirkette teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 2 şirkette inovasyon eğitimi, 2 şirkette sürdürülebilirlik eğitimi, 4'ünde çevre eğitimi, 4'ünde etik eğitimi, 1'inde pandemi konulu eğitim verilmektedir.

Tablo 6: Örneklemde Yer Alan Şirketlerin 2021 Yılı Listesindeki Eğitim Konularının Sektörlere Göre Dağılımı

Eğitim konuları /Sektörler -2021	Enerji	Ulaştırma haberleşme ve depolama	Perakende ve toptan ticaret	Otomotiv	Kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri	Metal sanayi	Gıda içki tütün	Sağlık	Tekstil	Makine ve ekipmanları	Bilgisayar, yazılım ve büro makineleri	İnşaat	Toplam
Oryantasyon	3	4	5	1	3	4	2	-	1	-	-	1	24
Liderlik	6	4	5	5	6	4	1	1	2	-	-	5	39
Mesleki ve teknik	10	7	8	4	9	12	6	2	2	1	1	4	66
Yabancı dil	1	-	3	-	1	-	1	-	1	-	-	-	7
Kişisel gelişim	10	7	8	4	9	12	6	2	2	1	1	4	66
İSG	9	5	5	3	6	7	4	-	1	1	-	3	44
Teknoloji ve dijital dönüşüm	4	2	3	4	4	1	1	-	1	-	-	1	21
İnovasyon	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5
Sürdürülebilirlik	1	2	-	-	2	-	2	-	-	-	-	-	7
Çevre	7	4	2	2	3	5	2	1	-	1	-	4	31
Etik	4	4	4	2	3	-	3	-	1	-	-	3	24
Pandemi	3	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	5
Diğer				1 (işaret dili)			1 (işaret dili)			1 (işaret dili)		1 (yelken)	
Toplam	58	42	45	25	46	46	28	6	11	4	2	26	339

Kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünler sektöründe 9 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin 6'sında mesleki ve teknik eğitim, 7'sinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 6'sında liderlik eğitimi, 2'sinde oryantasyon eğitimi, 3'ünde kişisel gelişim eğitimi, 3'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 2'sinde çevre eğitimi, 1'inde yabancı dil eğitimi, 2'sinde inovasyon eğitimi, 2'sinde etik eğitimi ve 1'inde sürdürülebilirlik eğitimi verilmektedir. 2021 yılında şirketlerin tamamında mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi uygulanmaktadır. 6'sında liderlik ve İSG eğitimleri, 3'ünde oryantasyon eğitimi, 1'inde yabancı dil eğitimi, 4'ünde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 2 şirkette sürdürülebilirlik, 3'ünde çevre, 3'ünde etik eğitimleri verilmektedir.

Metal sanayi sektöründe 14 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin 9'unda iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 7'sinde mesleki ve teknik eğitim, 3'ünde kişisel gelişim eğitimi, 3'ünde oryantasyon eğitimi, 3'ünde liderlik eğitimi, 3'ünde çevre eğitimi, 2'sinde yabancı dil eğitimi ve 2'sinde etik eğitim uygulamaları görülmektedir. 2021 yılında şirketlerin 12'sinde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi verilmektedir. 4'ünde liderlik eğitimi, 4'ünde oryantasyon eğitimi, 7'sinde İSG eğitimi, 1'inde teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, 5'inde çevre eğitimi, 1'inde etik ve 1'inde pandemi konulu eğitim verilmektedir.

Gıda içki tütün sektöründe 8 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin 5'inde mesleki ve teknik eğitim verilmektedir. 5'inde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 2'sinde kişisel gelişim eğitimi, 2'sinde liderlik eğitimi, 1'inde oryantasyon eğitimi, 1'inde çevre eğitimi, 1'inde sürdürülebilirlik eğitimi, 1'inde etik eğitimi verilmektedir. 2021 yılında şirketlerin 6'sında mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimi verilmektedir. İSG eğitimi 4, liderlik eğitimi 1, yabancı dil eğitimi 1, teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi 1 şirkette; oryantasyon eğitimi 2, sürdürülebilirlik eğitimi 2 ve çevre eğitimi 2 şirkette verilmektedir. 3 şirkette ise etik konulu eğitim uygulaması görülmektedir.

Sağlık sektöründe 2 şirket bulunmaktadır. 2019 yılında liderlik eğitimi 1, İSG eğitimi 1, mesleki ve teknik eğitim 1, teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi 1 şirkette yapılmaktadır. 2021 yılında ise mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri 2 şirkette, liderlik eğitimi 1 ve çevre eğitimi 1 şirkette görülmektedir.

Tekstil sektöründe 2 şirket bulunmaktadır. 2019 yılında oryantasyon eğitimi 1, İSG eğitimi 1 ve etik eğitimi 1 şirkette, liderlik, mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri tüm şirketlerde verilmektedir. 2021 yılında ise liderlik, mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri tüm şirketlerde; oryantasyon eğitimi 1, yabancı dil eğitimi 1, İSG eğitimi 1, etik eğitimi 1, teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi 1 şirkette verilmektedir.

Makine ve Ekipmanları sektöründe tek şirket bulunmaktadır. 2019 yılında oryantasyon, liderlik, mesleki ve teknik eğitim teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimleri verilmektedir. 2021 yılında ise mesleki ve teknik eğitim, İSG, çevre ve kişisel gelişim eğitim uygulamaları görülmektedir.

Bilgisayar, Yazılım ve Büro Makinaları sektöründe tek şirket bulunmaktadır. 2019 yılında mesleki ve teknik eğitim, 2021 yılında ise mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir.

İnşaat sektöründe 5 şirket yer almaktadır. 2019 yılında bu şirketlerin 4'ünde mesleki ve teknik eğitim, 2'sinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, 2'inde kişisel gelişim eğitimi, 2'sinde liderlik eğitimi, 1'inde oryantasyon eğitimi, 1'inde etik, 1'inde sürdürülebilirlik eğitimleri verilmektedir. 2021 yılında liderlik eğitimi tüm şirketlerde verilirken, mesleki ve teknik eğitim 4, kişisel gelişim eğitimi 4 ve çevre eğitimi 4 şirkette verilmektedir. İSG eğitimi 3 ve etik eğitim uygulamaları 3 şirkette görülmektedir. İnovasyon eğitimi 1, oryantasyon eğitimi 1 ile teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi 1 şirkette yapılmaktadır.

Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021'de ortak yer alan 73 şirketin değerlendirmeye alındığı çalışmada üretim ve hizmet şirketi sayısı 12, hizmet şirketi sayısı 20'dir. Üretim ve hizmet şirketlerinde iki yıl içerisinde kişisel gelişim, çevre ve etik eğitimleri uygulayan şirket sayısında yüksek artış olurken, hizmet şirketlerinde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri veren şirket sayısında yüksek artış görülmektedir. Online eğitimler ise hem üretim ve hizmet şirketlerinde hem hizmet şirketlerinde artış göstermiştir.

Tablo 7: Örneklerde 2019 ve 2021 Yılı Listesinde Yer Alan Üretim ve Hizmet Şirketleri ile Hizmet Şirketlerin Eğitim Konuları ve Online Eğitim Yöntemine Göre Dağılımı

Eğitim Konuları 2019/2021	Üretim ve Hizmet Şirketleri Sayısı 2019	Üretim ve Hizmet Şirketleri Oranı 2019	Üretim ve Hizmet Şirketleri Sayısı 2021	Üretim ve Hizmet Şirketleri Oranı 2021	Toplam Üretim ve Hizmet Şirketleri Sayısı 2019-2021	Hizmet Şirketleri Sayısı 2019	Hizmet Şirketleri Oranı 2019	Hizmet Şirketleri Sayısı 2021	Hizmet Şirketleri Oranı 2021	Toplam Hizmet Şirketleri Sayısı 2019-2021
Mesleki ve teknik	9	% 75	11	% 92	12	14	% 70	20	% 100	20
Kişisel gelişim	5	% 42	11	% 92	12	3	% 15	20	% 100	20
Oryantasyon	5	% 42	4	% 33	12	8	% 40	9	% 45	20
İSG	7	% 58	9	% 75	12	11	% 55	10	% 50	20
Liderlik	8	% 67	9	% 75	12	8	% 40	10	% 50	20
Çevre	-		5	% 42	12	4	% 20	7	% 35	20
Etik	1	% 8	7	% 58	12	1	% 5	6	% 30	20
Yabancı dil	1	% 8	4	% 33	12	4	% 20	3	% 15	20
İnovasyon	3	% 25	2	% 16	12	3	% 15	1	% 5	20
Sürdürülebilirlik	-		-		12	-		3	% 15	20
Pandemi	-		1	% 8	12	-		2	% 10	20
Teknoloji ve Dijital Dönüşüm	6	% 50	7	% 58	12	6	% 30	5	% 25	20
Online	3	% 25	9	% 75	12	11	% 55	16	% 80	20

Verilen eğitimlerin sektörlere genel olarak dağılımına bakıldığında 2019 yılında formel eğitim ve gelişim programlarının en çok enerji, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektöründe uygulandığı, sonrasında metal sanayi ile perakende ve toptan ticaret sektörünün geldiği dikkat çekmektedir. Eğitim faaliyetlerine bakıldığında mesleki ve teknik eğitim ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, sonrasında liderlik eğitimi gelmektedir. 2021 yılı için sektörlere genel olarak bakıldığında formel eğitim ve gelişim programlarının en çok enerji sektöründe, ikinci sırada kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri ve metal sanayi sektörlerinde uygulandığı, sonrasında sırasıyla perakende ve toptan ticaret ile ulaştırma haberleşme ve depolama sektörlerinin geldiği dikkat çekmektedir. Eğitim faaliyetlerine bakıldığında kişisel gelişim ile mesleki ve teknik eğitim ilk sırada yer almaktadır. Sonrasında iş sağlığı ve güvenliği eğitimi ile liderlik eğitimleri gelmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin 2019 yılında hangi sektörlerde daha çok tercih edildiğine bakıldığında oryantasyon eğitimi en çok enerji ile perakende ve toptan ticaret sektöründe verilirken, liderlik eğitimi daha çok kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörü ile enerji sektöründe yer alan şirketlerde tercih edilmektedir. Mesleki ve teknik eğitime bakıldığında ise en çok enerji ardından sırasıyla perakende ve toptan ticaret, metal sanayi sektörlerinde verilmektedir. Kişisel gelişim eğitimi ise en çok enerji sektöründe, perakende ve toptan ticaret, metal sanayi ile kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektöründe verilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi de metal sanayi, enerji ile kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörlerinde daha çok uygulanırken; teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi sırasıyla en çok perakende ve toptan ticaret ile enerji sektörlerinde, çevre eğitimleri metal sanayi sektöründe tercih edilmektedir. 2021 yılında ise oryantasyon en çok perakende ve toptan ticaret sektöründe, liderlik eğitimi en çok kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörü ile enerji sektöründe yer alan şirketlerde tercih edilmektedir. Mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri en çok metal sanayi sektöründe, sonrasında sırasıyla enerji, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri ile perakende ve toptan ticaret sektörlerinde verilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi ile çevre ve pandemi eğitimleri en çok enerji sektöründe tercih edilmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi ise enerji, otomotiv, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörlerinde verilmektedir. Etik eğitimleri en çok enerji, perakende ve toptan ticaret ile ulaştırma haberleşme ve depolama sektöründe tercih edilirken, yabancı dil eğitimi ise en çok perakende ve toptan ticaret sektöründe verilmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de ortak yer alan 73 şirkette uygulanan eğitimlerden örneklere bakıldığında; Enerjisa, ‘Çalışan Destek Programı’ kapsamında, 2021 yılında çalışmalarına başladığı ve 2022 yılında hayata geçirdiği canlı wellbeing dersleri ve oturumlarıyla, çalışanlarının fiziksel ve zihinsel sağlıklarını desteklemeyi sürdürmeyi planlarken Defacto’da yoga, kahve yapımı, yemek atölyeleri, aromaterapi yağları yapımı gibi workshop ve webinarları online olarak gerçekleştirilmektedir (Enerjisa Yatırımcı İlişkileri, 2021; Defacto, 2020 - Sürdürülebilirlik Raporu). Arçelik’te 2021 yılında uzaktan çalışma, koçluk, vizyoner liderlik, kaos ve strateji yönetimi, değişim liderliği, kapsayıcı liderlik, farklılıkları yönetme, etki, ikna ve işbirliği gibi farklı liderlik konularına odaklanılırken Tosçelik’te sınıf eğitimlerinin dışında; online kampüs eğitimleri, video, makale ya da kitaplar önerileri ve geri bildirim, koçluk gibi eğitim araçları tercih edilmektedir (Arçelik Yatırımcı İlişkileri, 2021; Tosçelik Yatırımcı İlişkileri, 2021).

Vestel ve Zorlu, çalışanlarına, Zorlu Akademi Online Eğitim Platformu aracılığıyla çok sayıda kişisel gelişim ve teknik eğitim içeriklerini online olarak sunmaya başlarken Zorlu Akademi Online Eğitim Platformu üzerinden 2021 yılında 4.997 kişiye 1.911 saat eğitim verildiği görülmektedir (Vestel Yatırımcı İlişkileri, 2021). Türkiye’nin ilk oyunlaştırılmış online oryantasyon programını Dijital Geçit adı ile hayata geçiren Türk Telekom’da sanallaştırma, bulut teknolojileri, derin öğrenme, yapay zeka, makine öğrenmesi, siber güvenlik gibi konularda eğitimler hazırlanmıştır. 2021 yılında kişi başı e-egitim ortalama 15 saat, sanal sınıf eğitimi ortalama 24 saat, sınıf içi eğitimi ise ortalama 2 saat olarak gerçekleşirken Türk Telekom, hibrit eğitim ve gelişim yolculukları tasarımlarına başlamıştır (Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri, 2021).

Kurumsal sektörlerde göre toplam çevre koruma harcamaları 2016-2018 yıllarında şirketler için 15 milyon 748 bin TL’den 21 milyon 627 bin TL’ye yükselmiştir. Bu veriler ışığında 2021 yılında da 2019’a göre çevre konulu eğitimlerin sayısında artış görüldüğü kaydedilmektedir. (European Commission, 2020) TAI’de enerji verimliliği, enerji yönetim sistemi, çevresel farkındalık, çevre yönetimi, çevre denetimleri ve sıfır atık yönetim sistemi üzerine farklı çevre konulu eğitimler düzenlenirken PETKİM’de beyaz yakalı personele pandemi döneminde atık yönetimi, sıfır atık yönetim sistemine dair ayrıntıların yer aldığı online atık yönetimi eğitimleri düzenlenmiştir (TAI Yatırımcı İlişkileri, 2021; PETKİM Yatırımcı İlişkileri, 2021).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Selimoğlu ve Yılmaz (2009) kurumsal eğitimlerin bazı temel ilkeleri barındırması gerektiğinden bahsetmiş ve bu temel ilkeleri beş başlık altında sıralamıştır: yararlılık, süreklilik, kapsamlılık, etki katılım, ve kararlılık. Eğitim programlarının uygulanması sonrasında yapılan önemli hatalardan bir tanesi de eğitim programının etkinliğinin ölçülmemesidir. Eğitim programının ne derece etkin olduğu eğitimi alan çalışanlara sorulan sorular ve elde edilen performans verileri ile ölçülebilir alan yazında kurumsal eğitimlerin performansla etkisiyle ilgili yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996) Boylu (2023) tarafından yapılan çalışma satış personellerinin kurumsal eğitim sonrasında performanslarının olumlu yönde etkilendiği ve kuruma karşı olan tutumlarının daha olumlu olduğu sonucuna işaret etmektedir.

Eğitimin kapsamlı olması ve planlı yürütülmesi ise ihtiyaçların iyi bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Nitekim bu ihtiyaçlar da dönemin şartları gereği ayakta kalabilmek adına gerekli olan unsurlar ile ilişkilidir (Fındıkcı, 2006). Nitekim alan yazında yapılmış birçok çalışma da eğitimlerin iyi planlanmış ve uzun dönem oryantasyonlu olmasının eğitimin etkinliği için elzem olduğuna işaret etmektedir (Valle vd., 2000; Aragon vd., 2003; Birdi vd., 2008; Aguinis ve Kraiger, 2009; Butali ve Njoroge, 2014). Yurtdışında yazılan makalelerde pandemi nedeniyle değişen eğitim yöntem ve konularına (Kleinert vd., 2021; Chanana ve Sangeeta, 2021; Zou vd., 2021; Bui, 2022; Hashem vd., 2022) vurgu yapılması nedeniyle Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük şirketlerin verdiği kurumsal eğitimlerin de COVID 19 sürecinde farklılaştığı ve online eğitim yöntemini ön plana aldıkları varsayımıyla bu araştırma yapılmaktadır. Araştırmada; Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’e giren şirketlerin kurumsal web siteleri, yıllık faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgi ve verilere dayalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Her iki listede yer alan 73 şirketin analize alındığı değerlendirilmedi, şirketler tarafından uygulanan eğitim konuları isimlerine göre sıralanarak farklı başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada yer alan eğitim konuları alan yazın ve uygulama örnekleri taranarak elde edilmiş, 2019 ve 2021 yılları için mesleki ve teknik eğitim, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, liderlik eğitimi, kişisel gelişim eğitimi, oryantasyon eğitimi, teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, etik eğitimi, çevre eğitimi, yabancı dil eğitimi, inovasyon eğitimi ve sürdürülebilirlik eğitimi şeklinde 11 başlık altında toplanmaktadır. 2019 yılından farklı olarak 2021 yılında pandemi eğitimi 12. konu başlığı olarak yer almaktadır ve 5 şirkette pandemi eğitimi, 3 şirkette işaret dili eğitimi verilmektedir. Elde edilen bilgi ve verilere göre, Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 ve Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’de ortak yer alan 73 şirketin yer aldığı sektörlere göre dağılımlar yapılarak, uygulanan eğitim konuları listelenmiş ve eğitim sayılarının toplamları oranlanarak 2019-2021 yılları için tablolar çıkarılmış ve 2 yıldaki değişimler kaydedilmiştir. Bu analizde şirketler tarafından tercih edilen eğitim yöntemleri de araştırılarak 2019 ve 2021 yılları arasındaki farklılıklar özetlenmiştir.

Sonuçları 2020 yılında açıklanan Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019’da şirketler, 12 farklı sektörde faaliyet gösterirken, en çok tercih edilen eğitimlere bakıldığında ilk sırada mesleki ve teknik eğitim (%73), ikinci sırada iş sağlığı ve güvenliği eğitimi (%59), üçüncü sırada ise liderlik eğitimi (%41) gelmektedir. Kişisel gelişim (%30) ve oryantasyon (%32) eğitimlerinin de eğitim faaliyetleri arasında tercihlerde üst sırada yer aldığı görülmektedir. Sonuçları 2022 yılında açıklanan Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021’e giren şirketlerde ise kişisel gelişim eğitimi (%90) ve mesleki ve teknik eğitim ile ilk sırayı paylaşmaktadır. İkinci sırada iş sağlığı ve güvenliği eğitimi (%60), üçüncü sırada liderlik eğitimi (%53) gelmektedir. İki yıl içerisinde tercih edilen eğitim konuları arasında en fazla yükseliş kişisel gelişim eğitiminde olmuştur. Kişisel gelişim eğitimi %30’dan %90’a, mesleki ve teknik eğitim %73’ten %90’a yükselirken, liderlik eğitimi %41’den %53’e, çevre eğitimi %12’den %42’ye, etik eğitimi %14’ten %33’e yükselmiştir. Eğitim yöntemleri arasında online eğitime yer veren şirket sayısı 2019’da 18 (%25), 2021’de 45 (%62) olarak kaydedilmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi (2019 yılı %25- 2021 yılı %29) oranlarında uygulanırken 2021’de COVID-19 nedeniyle 5 şirkette pandemi konulu eğitimler uygulandığı görülmektedir. İncelenen 73 şirketin arasında üretim ve hizmet şirketi sayısı 12, hizmet şirketi sayısı 20’dir. Üretim ve hizmet şirketlerinde iki yıl içerisinde kişisel gelişim, çevre ve etik eğitimleri uygulayan şirket sayısında yüksek artış olurken, hizmet şirketlerinde mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri veren şirket sayısında yüksek artış görülmektedir. Online eğitimler ise hem üretim ve hizmet şirketlerinde hem hizmet şirketlerinde artış göstermiştir. Bu sonuçlar hem insan kaynakları alanında çalışan akademisyenler, hem de şirketler için güncel eğilimleri anlamak açısından önemli bir veri sunmaktadır. 2023 ve sonrası için yapılacak benzer çalışmalar eğilimlerin günceldeki olaylar kapsamında değişen ihtiyaçlar ile daha iyi bağ kurulması açısından önem arz etmekte ve alanda çalışan akademisyenler için farklı yöntemler kullanılarak derinlemesine araştırmalar yapılması için duyulan ihtiyaca işaret etmektedir.

2019 yılı için sektörlere genel olarak bakıldığında formel eğitim ve gelişim programlarının en çok enerji, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektöründe uygulandığı, sonrasında metal sanayi ile perakende ve toptan ticaret sektörünün geldiği dikkat çekmektedir. 2021 yılı için sektörlere genel olarak bakıldığında formel eğitim ve gelişim programlarının en çok enerji sektöründe uygulandığı görülürken, ikinci sırada kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri ile metal sanayi sektörlerinin, sonrasında sırasıyla perakende ve toptan ticaret ile ulaştırma haberleşme ve depolama sektörlerinin geldiği dikkat çekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin 2019 yılında hangi sektörlerde daha çok tercih edildiğine bakıldığında ise oryantasyon eğitimi en çok enerji ile perakende ve toptan ticaret sektörlerinde verilirken, liderlik eğitimi daha çok kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörü ile enerji sektöründe yer alan şirketlerde tercih edilmektedir. Mesleki ve teknik eğitime bakıldığında sırasıyla en çok enerji, perakende ve toptan ticaret, metal sanayi sektörlerinde verilmektedir. Kişisel gelişim eğitimi ise enerji sektöründe ilk sırada yer almaktadır. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi metal sanayi, enerji ile kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörlerinde daha çok uygulanırken; teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi sırasıyla en çok perakende ve toptan ticaret ile enerji sektöründe, çevre eğitimleri metal sanayi sektöründe tercih edilmektedir. 2021 yılında ise oryantasyon eğitimi en çok perakende ve toptan ticaret sektöründe, liderlik eğitimi en çok kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörü ile enerji sektöründe yer alan şirketlerde tercih edilmektedir. Mesleki ve teknik eğitim ile kişisel gelişim eğitimleri en çok metal sanayi sektöründe, sonrasında sırasıyla enerji, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri ile perakende ve toptan ticaret sektörlerinde verilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi ile çevre ve pandemi konulu eğitimler en çok enerji sektöründe tercih edilmektedir. Teknoloji ve dijital dönüşüm eğitimi, enerji, otomotiv, kimya petrol kauçuk ve plastik ürünleri sektörlerinde verilmektedir. Etik eğitimleri en çok enerji, perakende ve toptan ticaret ile ulaştırma haberleşme ve depolama sektörlerinde tercih edilirken, yabancı dil eğitimi ise en çok perakende ve toptan ticaret sektöründe verilmektedir.

2019 yılında; kurum içi, işbaşı, sınıf ortamı, deneyime dayalı eğitim, proje eğitimi, çapraz eğitimler, iş rotasyonu, kurum dışı, eğitim kampı, seminer, konferans, yurt dışı eğitimleri, üniversite iş birlikleri, yüksek lisans ve doktora teşvikleri ile online eğitim olmak üzere farklı yöntemler uygulandığı görülmektedir. 2021 yılına bakıldığında; kurum içi, sınıf eğitimi, yüz yüze, işbaşı ve saha eğitimleri, rotasyon, proje eğitimleri, şirket dışı eğitimler, mentorluk, tersine mentorluk, çalıştay ve yurtdışı konferanslara katılım, gözlem, staj ve etkili sunum eğitimleri, uygulamalı eğitimler, lisans üstü eğitimler ve yurtdışı eğitim olanaklarının yanı sıra online eğitimler çeşitlenerek sanal sınıf eğitimleri, video konferans, e-eğitim, çevrimiçi seminerler, webinarlar, uzaktan öğrenme, internet ve portal üzerinden alınan eğitimler, video eğitimleri, oyunlaştırılmış oryantasyon programları, sınıf eğitimi ve uzaktan eğitimi birleştiren karma eğitimler şeklinde sunulmaktadır.

Simplilearn'ın (2022) çalışmasına göre COVID-19 krizi çalışanların bazı dijital uygulama kullanımlarını; yapay zeka %44, dijital pazarlama %42, bulut uygulamaları %42, siber güvenlik %40 oranlarında olmak üzere artırmaktadır. Şirketlerin %86'sı eğitimlerini sınıf ortamından online platformlara taşırken katılımcıların %82'si online eğitimlerin en az sınıf eğitimleri kadar verimli olduğunu belirtmektedir. Eğitim ve gelişim uzmanları ile 2020'de yapılan bir çalışmaya göre, %56 oranında sınıf eğitimlerinin önemini yitirmeyeceği ve karma modelde devam edileceği vurgulanmaktadır. Çalışmaya katılan şirketlerin %99'u online eğitim sunduklarını belirtmektedirler. Bu oran 5 yıl önce %76 olarak kaydedilmektedir (Mikolajczyk, 2021). Hashem vd. (2022) çalışmasına göre de eğitim veren şirketlerin %81'i online eğitimi en az sınıf eğitimi kadar verimli olarak değerlendirmektedir. Yapılan bu çalışmada; 2019 ve 2021 yılları arasında online eğitim yöntemini seçen şirket sayısı 18'den (2019 / %25), 45'e (2021 / %62) yükselirken, 2021 yılında dijital okuryazarlık, sanal gerçeklik, sanal sınıf eğitimleri, video konferans, oyunlaştırılmış oryantasyon programları, çevrimiçi seminerler, webinarlar, internet ve portal üzerinden alınan eğitimler gibi farklı online eğitimlere yer verilmesi dikkat çekmektedir. Bu kapsamda dijitalleşme ile birlikte online eğitim yöntemini seçen şirket sayının ilerleyen yıllarda yükseleceği ve online eğitim konu ve türlerinin çeşitleneceği öngörülmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yürütülen bir çalışmaya göre; 2022 itibarıyla mevcut işler ve yeni yaratılacak 133 milyonun üzerinde iş için temel beceriler %42 oranında değişecektir. Bu kapsamda; yüz yüze iletişimden online iletişime geçişte teknik beceriler, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve çalışanların uzaktan çalışma için uygun becerilerle donatılması gerekmektedir (Zou vd., 2021). 2020 yılında beceri eğitimlerinde liderlik ve yönetim en üst sırada, yaratıcı problem çözme ve iletişim sonrasında gelmektedir. McKinsey & Company'nin araştırmasına göre, örgütlerin %69'u COVID-19 öncesine göre daha fazla beceri eğitimine yönelmektedir (Bui, 2022; Research.com, 2023). LinkedIn İşyeri Öğrenme Raporu 2023'e göre şirketlerin en çok ihtiyaç duyduğu 10 beceri listesinde özellikle hibrit çalışma düzeninde yönetim, iletişim, liderlik, takım çalışması öne çıkmaktadır (LinkedIn Learning, 2023). Araştırmada da kişisel gelişim eğitim uygulamaları enerji, metal sanayi, kimya, petrol, kauçuk ve plastik ürünleri sektörleri ile perakende ve toptan ticaret sektöründe artış gösterirken, liderlik eğitimi veren şirket sayısı otomotiv ve inşaat sektörlerinde artmaktadır. Bu bulgular ışığında, neden bu sektörlerde kişisel gelişim ve liderlik eğitimlerinin daha çok tercih edildiğini araştıran çalışmalar yapılabileceği düşünülmektedir. Ülkemizde ve dünyada faaliyet gösteren şirketlerin online eğitimle ilgili hem teknik eksiklikleri tamamlamaları hem de çalışanların bu noktada becerilerini arttırarak online eğitime karşı motivasyonlarını arttırmak eğitim alanındaki son dönem eğilimleri de yakalamalarını ve ayak uydurmalarına yardımcı olacaktır. Bu çalışma ülkemizdeki büyük şirketlerin eğitim alanındaki güncel eğilimleri ile ilgili bir durum tespiti yapmış olup hangi eğitim alanlarının hangi sektörlerde daha fazla tercih edildiğini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu noktada çalışmanın sonuçları gelişmekte olan ve büyümek isteyen şirketler için eğitim alanında önemli veriler sunmaktadır.

Hassi ve Storti (2011) katılımcıların kültürel farklılıklarının eğitim planlamasında dikkate alınması gerektiğini öne sürmüştür. Yurtdışında faaliyet gösteren kuruluşlar ve İKY/İKY uygulayıcıları, kültürel açıdan çeşitlilik gösteren ortamlarda çalışan eğitimini yönetirken, çeşitli kültürel farklılıkların karmaşıklığını göz önünde bulundurmalıdır. Ülkeler, ulusal eğitim uygulamalarının ve düzenlemelerinin şekillenmesini etkileyebileceğinden, küreselleşmenin neden olduğu eğilimleri ve değişiklikleri gözlemlenmek için yurtdışındaki eğitim uygulamalarının farkında olunmalıdır. Alan yazına katkı özelinde, farklılıkları daha iyi aşmak ve öne çıkan özelliklerini ve etkilerini vurgulamak amacıyla çeşitli ulusal kültürler aracılığıyla eğitim uygulamalarını ve tutumlarını daha fazla inceleyerek daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

6. LIMITATIONS (ARAŞTIRMANIN KISITLARI)

Bu çalışmada, elde edilen sonuçlar mevcut örneklem üzerinden ifade edilmektedir ve bu nedenle genelleme yapılamamaktadır. Kolay ulaşılabilen ikincil verilerin kullanılması, hem Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2019 hem Fortune 500 listesinin ilk 100 şirketi 2021'de yer alan 73 aynı şirketin verilerinin kullanılması bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Gelecekte kurumsal eğitim ve uygulamalarını araştırarak çalışmalarda, sadece Fortune 500 listesine giren şirketlerin değil, daha çok sayıda ve farklı büyüklükte işletmenin incelenmesi, aynı zamanda daha farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların bilgi ve verileri ele alınarak sektörel kıyaslamalar yapılması, farklı jenerasyonlara yönelik çalışmalar yürütülmesi ve görüşme tekniği tercih edilerek daha detaylı bulgulara ulaşılması önerilmektedir. Söz konusu şirketler farklı eğitim metodları deneyebiliyor olsalar da web sitelerine eklenmiş olan eğitimler çalışmaya dahil edilmiştir. Nitekim bu kısıt aynı zamanda doküman incelemesi için de bir sınırlılık teşkil etmektedir. Tüm bu sınırlılıklara rağmen çalışma Türkiye için konu itibarıyla önemli bir durum tespiti sunmaktadır.

REFERENCES

- Aguinis, H., Kraiger, K., (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology* 60, 451---474.
- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*.
- Anderson, N., Öneş D. S., Sinangil, H. K. ve Viswesvaran, C. (2009) Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, İstanbul: Literatür Yayıncılık
- Aragon, A., Barba, M.I., Sanz, R., (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management* 14, 956---980.
- Arçelik Yatırımcı İlişkileri (2021) Arçelik 2021 Faaliyet Raporu Web: https://www.arcelikglobal.com/media/6798/arcelik21_faaliyet_raporu.pdf (Erişim: 18.08.2022)
- ATD Research (2022) Developing Hybrid Teams, ATD Blog, Friday, August 12 Web: <https://www.td.org/atd-blog/developing-hybrid-teams> (Erişim: 18.01.2023)
- Babapour C. M., Hultberg, A., Bozic Y. N., (2022) Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14 (294)
- Batool, N., Hussain, S., Baqir, M., Anwarul Islam, K. M. and Hanif, M. (2021) "Role of HR Technology and Training for The Development of Employees. *International Journal of Business and Management Future*, March
- BBC, (2020) Dünya Sağlık Örgütü Korona Virüsü Pandemi ilan etti, BBC News, Türkçe, Web: <https://www.bbc.com/turkce/> (Erişim: 16.05.2020)
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A. and Kraiger, K. (2017) 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go, *Journal of Applied Psychology* 102(3), 305–323
- Bennett, W. R Jr. and Winford, A. Jr. (2001) Factors That Influence The Effectiveness of Training in Organizations: A Review and Meta-analysis, United States Air Force Research Laboratory, June
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology* 61, 467---50.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. and Huang, J. L. (2010) Transfer of Training: A Meta-Analytic Review, *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105
- Boylu, İ. (2023). Kurumsal Eğitim Programlarının Katılımcıların Davranışlarına ve Performanslarına Etkisinin Ölçülmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(14), 13-28.
- Browning, P. L. (1970) Evaluation of Short-Term Training in Rehabilitation. Oregon Studies in the Rehabilitation of the Retarded, Rehabilitation Research and Training Center in Mental Retardation, August, 1970, Oregon: University of Oregon.
- BTK, (2022) İletişim Hizmetleri İstatistikleri 2022, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Web: <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/iletisim-hizmetleri-istatistikleri/istatistik-2022-3.pdf> (Erişim: 30.03.2023)
- Bui, S. (2022) Workplace Training During COVID-19, eLearningIndustry, January, 13, Web: <https://elearningindustry.com/workplace-training-during-covid-19> (Erişim: 11.01.2023)
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Butali, P. & Njoroge, D. (2017). Training and Development and Organizational Performance: The Moderating Effect of Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(11), 7381-7390.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. and Zimmermann, A. (2020) International HRM Insights for Navigating the COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice, *J Int Bus. Stud.*, 51(5), 697-713
- Campbell, J. P. and Kuncel, N. (2001) Individual and Team Training", In Anderson, N. Ones, D. S., Sinangil, H. K. and Viswesvaran, C. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 1, 278-312 London: Sage Publications
- ÇASGEM (2022) Kurumsal Eğitim Faaliyetleri Listesi, ÇASGEM- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim Araştırma Merkezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Web: <https://www.casgem.gov.tr/tr/kurumsal-egitim-faaliyetleri-listesi> (Erişim: 16.12.2022)

Castro, I. (1993) Effective Training in Work Organizations, *Estudos de Gestao, Verao*, 19-27

Chanana, N. and Sangeeta (2021) Employee Engagement Practices During COVID-19 Lockdown". *J Public Affairs*. 21(4), e2508

Collins, D.B. (2002) The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies From 1982-2001, *LSU Dostoral Dissertations*, 2461

Cronbach, L. J. (1957) The Two Disciplines of Scientific Study. *American Psychologist*, 12, 671-684

Defacto Yatırımcı İlişkileri (2020) Defacto 2020 Sürdürülebilirlik Raporu Web: <https://kurumsal.defacto.com.tr/2020.pdf> (Erişim: 01.07.2022)

Delaney, J., Huselid, M., (1996). The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39, 949---969.

Deloitte, (2020d) İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak, Nisan 2020, Deloitte Türkiye Web: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/isin-gelecegi-uzaktan-calisma-sisteminde-organizasyonel-dayanikligi-korumak.pdf> (Erişim: 03.08.2022)

Doğuş Otomotiv Yatırımcı İlişkileri (2021) Doğuş Otomotiv 2021 Faaliyet Raporu Web: https://www.dogusotomotiv.com.tr/newdogusotomotiv_files/2022322105046535_Dogus-Otomotiv-FR_2021_TR_Web_2.pdf (Erişim: 11.08.2022)

Duran, N., Önal, A. ve Kurtuluş, C. (2006) "E-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri", Web: <http://ab.org.tr/ab06/165.pdf> (Erişim: 22.02.2022)

Employee Training Statistics, 2023 "Employee Training Statistics/ Cost of Progress in 2023", TeamStage.pdf Web: <https://teamstage.io/training-statistics/> (Erişim: 01.03.2023)

Enerjisa Yatırımcı İlişkileri (2021) Enerjisa Faaliyet Raporu 2021 Web: https://www.enerjisainvestorrelations.com/Media/Default/pdf/FR/ENERJISA_2021_Faaliyet_Raporu.pdf (Erişim: 10.08.2022)

European Commission, 2020 "İstatistiklerle Türkiye" Turkey in Statistics, 2019, Turkish Statistical Institute, June 2020, publication number 4585 Web: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/13019146/13268550/Turkey_in_Statistics_2019.pdf/4410e741-905e-dd3f-13d9-bbe062e1f0aa?t=1594737442000 (Erişim: 01.02.2023)

European Commission, 2020 "Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to", Science For Policy Briefs, The European Commission's science and knowledge service, Joint Research Center, European Union

Eurostat, (2021) "Eurostat Regional Yearbook, 2021 Edition", Flagship Publications, Eurostat, Luxembourg: Publication Office of the European Union, Web: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/15241943/KS-HA-21-001-EN-N.pdf/202462e1-b947-a2c5-6da2-c3d999018134> (Erişim: 30.03.2023)

Fauth, F. and Gonzalez-Martinez, J. (2021) On the Concept of Learning Transfer for Continuous and Online Training: A Literature Review. *Education Sciences*, 11, 133

FortuneTurkey, (2020) "Fortune 500 Türkiye 2019" Web: <https://www.fortuneturkey.com/fortune500?yil=2019&tip=1> (Erişim: 10.08.2020)

FortuneTurkey, (2022) "Fortune 500 Türkiye 2021" Web: <https://www.fortuneturkey.com/fortune500?yil=2021&tip=1> (Erişim: 18.08.2022)

Freifeld, L., (2022) 2022 Training Industry Report, Web: <http://www.trainingmag.com> (Erişim: 04.01.2023)

Gigauri, I. (2020) Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics* September-December 2020, 3(3)

Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-72

Hashem, M., Sfeir, E., Hejase, H. J. and Hejase, A. J. (2022) Effect of Online Training on Employee Engagement During the COVID-19 Era. *Asian Business Research*; 7(5)

Huselid, M.A., (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 635---672.

Hyman, B. G. and Ni, K. X., (2020) "Job Training Mismatch and the COVID-19 Recovery: A Cautionary Note from the Great Recession, Liberty Street Economics, May 27, Federal Reserve Bank of New York

- İÇTAŞ Yatırımcı İlişkileri (2020) İÇTAŞ Sürdürülebilirlik Raporu 2018-2020 Web: <https://www.icholding.com.tr/Dosyalar/CKfinder/files/Surdurulebilirlik-Raporu-2018-2020.pdf> (Erişim: 22.07.2022)
- ILO (2021) ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eight Edition. Updated estimates and analysis. 27 October 2021, International Labour Organization, Web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf (Erişim: 04.09.2022)
- Isabelle, D. A., Han, Y. J. and Westerlund, M. (2022) A Machine-Learning Analysis of the Impacts of the COVID-19 Pandemic on Small Business Owners and Implications for Canadian Government Policy Response. *Can Public Policy*, Jun 1; 48(2): 322-342
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D. and Buckley, N. (2016) "Aligning the Organization for Its Digital Future", *MITSloan Management Review*, Research Report Web: <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/> (Erişim 26.03.2021)
- Kleinert, C., Zoch, G., Vicari, B. and Ehlert, M. (2021) Work-related online learning during the COVID-19 pandemic in Germany, *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, Springer, 44, 197-214
- Koçel, T. (2020) "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Beta Yayınları
- LinkedIn Learning (2022) "The Transformation of L&D, Learning leads the way through the Great Reshuffle" 2022 LinkedIn Workplace Learning Report https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf (Erişim: 18.08.2022)
- LinkedIn Learning (2023) "Building The Future" 2023 LinkedIn Workplace Learning Report, web: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (Erişim: 18.02.2023)
- Littrell, L. N. and Salas, E. (2005) A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs. *Human Resource Development Review* 4, 305
- Lorman Team Editor (2021) "39 Statistics That Prove The Value of Employee Training" eLearning Industry, The Lorman Blog, Web: <https://www.lorman.com/blog/post/39-statistics-that-prove-the-value-of-employee-training> (Erişim: 18.08.2022)
- Lynham, S. A. (2000) "Leadership Development: A Review of the Theory and Literature", (2000 AHRD Conference), Leadership Development, Symposium 12, Raleigh-Durham, NC
- MacDuffie, J.P., Kochan, T.A., (1995). Do US firms invest less in human resources? Training in the World Auto Industry, *Industrial Relations* 34, 147---168.
- McCaughey, C.D., Moxley, R.S. and VanVelsor, E. (1998) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. San Francisco: Jossey-Bass
- McKinsey & Company (2020) İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü Rapor Özeti, Ocak 2020, Web: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/future-of-work-turkey> (Erişim: 18.04.2022)
- McKinsey & Company (2022) People are the fuel that will power the next industrial revolution, McKinsey&Company COVID-19 Briefing Note 87, January 12
- Michael, J. W. C. (2021) Online Training: The application of the Society 5.0 concept" (IOP Conference Series: Earth and Environmental Science) 729 012105
- Mikolajczyk, K. (2021) "Changes in the approach to employee development in organizations as a result of the COVID-19 pandemic" *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 544-562
- Milhem, W., Abushamsieh, K. and Perez Arostequi, M. N. (2014) Training Strategies, Theories and Types, *Journal of Accounting-Business and Management* 21(1), 12-26
- Mitchell, G. (2000) Eğiticinin El Kitabı, Eğitimde Etkliliği Sağlamanın Yolları, Humanitas Eğitim Yayınları
- Narendar, P. and Mishra, M. (2021) Impact of HR Analytics on Training and Development in an Organization, *Psychology and Education* 58(1), 3606-3614
- Nemli, E., Yazıcı, S. ve Yanık, S. (2003) Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: Elektronik Öğrenme, *Öneri. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 5(20),109-117(SSCI)
- OECD, (2019) OECD Skills Strategy 2019; Skills to shape a better future" May, 2019 OECD Skills Strategy-Turkey, Web: <https://www.oecd.org/skills/oecd-skills-strategy-2019-9789264313835-en.htm> (Erişim: 18.04.2022)
- Ozturan, M. and Kutlu, B. (2010) Employee satisfaction of corporate e-training programs. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 5561--5565, Science Direct
- Pantazis Cynthia (2002). Maximizing E-Learning to Train the 21 st Century Workforce,2002 (URL:http://www.ipma-hr.org/newsfiles/2002_1_pantazis.pdf)

- Petkim Yatırımcı İlişkileri (2021) Petkim 2021 Faaliyet Raporu Web: https://www.petkim.com.tr/assets/uploads/faaliyet/petkim_faaliyet_raporu_2021.pdf (Erişim: 11.08.2022)
- Portway, P. S. ve Lane, C. (2000) Corporate Training, The Education Coalition, A Technical Guide to Teleconferencing and Distance Learning, 3rd Edition
- Przytula, S., Strzelec, G. and Krysińska-Kościańska, K. (2020) Re-vision of Future Trends in Human Resource Management after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90
- Research.com (2022) "68 Training Industry Statistics: 2021/2022 Data, Trends & Predictions", Careers, Oct 4, Web: <https://research.com/careers/training-industry-statistics> (Erişim: 04.10.2022)
- Research.com (2023) "68 Training Industry Statistics: 2023 Data, Trends & Predictions", Careers, Jan 11, Web: <https://research.com/careers/training-industry-statistics> (Erişim: 11.01.2023)
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel psychology*, 38(4), 849-863.
- Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (2001) The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-99
- Schuster, J.P., Carpenter, J. and Kane, M. P. (1993) The Power Of Open-Book Management, John Wiley&Sons, Inc.
- Scribani, J. (2020) "The Impact of COVID-19 on the Online Course Industry", Thinkific, August 29
- SHRM (2022) 2022 Workplace Learning & Development Trends Research Report 2022, Executive Summary, TalentLms, Web: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2022-workplace-learning-and-development-trends.aspx> (Erişim: 01.03.2023)
- Simplilearn (2022) "How COVID-19 has affected employee skills training: A Simplilearn Survey" Web: <https://www.simplilearn.com/how-covid-19-has-affected-employee-skills-training-article>(Erişim: 18.03.2023)
- Sohrabi, C., Alsafi, Z. and others (2020) "World Health Organization Declares Global Emergency: A Review Of The 2019 Novel Coronavirus (COVID-19)", *Internal Journal of Surgery*, April
- Sonnentag, S., Niessen, C. and Ohly, S. (2004) "Learning at Work: Training and Development" *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19(8), Edited by Cary, L. Cooper and Ivan T. Robertson , John Wiley & Sons, Ltd.
- Statista, (2022) "Spending in the training industry in U.S. 2012-2022", Statistica Research Departmanet, Nov 22, Web: <https://www.statista.com> , (Erişim: 06.12.2022)
- Stemmler, H., (2021) "The Effects of COVID-19 on businesses: key versus non-key firms" Web: <https://www.ilo.org/legacy/english/intserv/working-papers/wp077/index.html> (Erişim: 30.03.2023)
- Sushchenko, O. and Basyuk, D. (2019) "Organization of Personnel Training in the HR Management System at Machine-Building Enterprises", (MATEC Web of Conferences) 297, 07006
- TAI Yatırımcı İlişkileri, 2021 TUSAŞ 2021 Sürdürülebilirlik Raporu Web: <https://www.tusas.com/content/files/uploads/3293/2021-tusas-surdurulebilirlik-raporu.pdf> (Erişim: 15.10.2022)
- TalentLms (2022) "Research: The State of L&D in 2022: How training and development shape employee experience and empower organizational growth" Web: <https://www.talentlms.com/employee-learning-and-development-stats> (Erişim: 30.03.2023)
- Tannenbaum, S. I. and Yukl, G. (1992) Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tannenbaum, S. I., Cerasoli, C. P. (2013) "Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis", *Hum Factors*, Feb, 55(1) 231-45
- Tarique, I. (2014) "Seven Trends in Corporate Training and Development: Strategies to Align Goals with Employee Needs", USA: Pearson Education
- Team Stage (2023) "Employee Training Statistics: Cost of Progress in 2023", Web: <https://teamstage.io/training-statistics/> (Erişim: 01.03.2023)
- Tharenou, P., Saks, A. M. and Moore, C. (2007) A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* 17, 251-273
- Thorndike, E.L. ve Woodworth, R.S. (1901) The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions *Psychological Review*, 8, 247-261.

Tobin, D.R. (1996) Transformational Learning, Renewing Your Company Through Knowledge and Skills, John Wiley&Sons, Inc

Tofaş Yatırımcı İlişkileri (2021) Tofaş 2021 Faaliyet Raporu Web: https://tofas.com.tr/Yatirimciliskileri/FaaliyetRaporlari/Documents/2021_FaaliyetRaporu.pdf (Erişim: 02.07.2022)

Tosçelik Yatırımcı İlişkileri (2021) Tosyalı Holding 2021 Sürdürülebilirlik Raporu Web: <https://www.tosyaliholding.com.tr/uploads/file/4fa65cd78ed42cae77960e9c9392cdb9-1672067860692.pdf> (Erişim: 22.06.2022)

Tüpraş Yatırımcı İlişkileri (2021) Tüpraş 2021 Faaliyet Raporu Web: https://tprstaticfilessa.blob.core.windows.net/assets/uploads/faaliyet-raporlari/tupras_2021_faaliyet_raporu.pdf (Erişim: 20.06.2022)

Turhan, E., Şimşek, A., Erişti, B., Ataizi, M. ve Balaban Salı, J. (2018) İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2501, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1472, Eskişehir

Türk Telekom Yatırımcı İlişkileri (2021) Türk Telekom 2021 Faaliyet Raporu Web: <https://www.ttyatirimciliskileri.com.tr/media/cq0ddojs/2021-faaliyet-raporu.pdf> (Erişim: 20.06.2022)

Türk Traktör Yatırımcı İlişkileri (2021) Türk Traktör 2021 Faaliyet Raporu Web: <https://www.turktraktor.com.tr/getmedia/b1e8dc5f-1c25-4fb5-b784-221e021348a8/2021-Faaliyet-Raporu.pdf> (Erişim: 20.08.2022)

Turkcell Yatırımcı İlişkileri (2021) Turkcell 2021 Faaliyet Raporu Web: <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakimizda/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporu> (Erişim: 20.06.2022)

Türkmen, E. (2019) İKY Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Ülker Yatırımcı İlişkileri, 2021 Ülker Bisküvi 2021 Faaliyet Raporu Web: <https://ulkerbiskuyatirimciliskileri.com/finansal-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari.aspx> (Erişim: 05.09.2022).

University of Minnesota (2011) "Types of Training", Human Resource Management, University of Minnesota Web: <http://universityofminnesota.edu> (Erişim: 30.03.2023).

Valle, R., Martin, F., Romero, P.M., Dolan, S.L., (2000). Business strategy, work process and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behaviour* 21, 283---297.

Vestel Yatırımcı İlişkileri (2021) Vestel 2021 Faaliyet Raporu Web: http://www.vestelyatirimciliskileri.com/_assets/pdf/faliyet/2021/vestel_elektronik_2021_yili_entegre_faaliyet_raporu_v2.pdf (Erişim: 20.06.2022)..

Wamundila, S., Nkhowani, J., Siakalima, D. and Simui, F. (2022) Impact of COVID-19 on Human Resource Management Functions in Zambian Organisations. *International Journal of Research and Scientific Innovations*, 9(2) .

Wexley, K. N. (1984) Personnel Training, *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.

WHO (2022) "Weekly epidemiological update on COVID-19-7 December 2022, Edition 121 Web: "https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19-7-december-2022 (Erişim: 7.12.2022).

WHO, (2021) "COVID-19 situation in the WHO European Region" data as of: 12 November 2021, 11:00 (CET), World Health Organization, Web: <https://who.maps.arcgis.com> (Erişim: 12.11.2021).