

REKLAM ŞİRKETLERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME: YARATICILIĞIN VE REKABETİN ANAHTARI

TRAINING AND DEVELOPMENT IN ADVERTISING COMPANIES: THE KEY TO CREATIVITY AND COMPETITIVENESS

Elif TARLAKAZAN¹



ORCID: E.T. 0000-0001-5381-9755

Corresponding author/Sorumlu yazar:

¹ Elif Tarlakazan

Kastamonu University, Türkiye

E-mail/E-posta: etarлакazan@kastamonu.edu.tr

Received/Geliş tarihi: 25.12.2025

Similarity Ratio/ Benzerlik Oranı: %7

Revision Requested/Revizyon talebi:

27.03.2026

Last revision received/Son revizyon teslimi:

01.04.2026

Accepted/Kabul tarihi: 05.04.2026

Ethics Committee Permission/ Etik Kurul İzni:

Çalışmada etik kurul onayı gerektiren bir unsur bulunmamaktadır. / There is no element in the study that requires ethics committee approval.

Citation/Atf: Tarlakazan, E. (2026). Reklam Şirketlerinde Eğitim ve Geliştirme: Yaratıcılığın ve Rekabetin Anahtarı. Journal of Communication Science Researches, 6 (2), 131-145.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19427489>

Öz

Bu araştırma, reklam şirketlerinde eğitim ve geliştirme (E&G) süreçlerinin yaratıcılığı ve sürdürülebilir rekabet gücünü artırmadaki stratejik rolünü incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm ve değişen tüketici alışkanlıkları nedeniyle sektörde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamak için uygulanan eğitim programlarının niteliğini ve bu programların örgütsel performansa somut katkılarını ortaya koymaktır. Araştırma, nitel bir yaklaşım çerçevesinde sistematik analiz yöntemiyle yürütülmüştür. Bu bağlamda, reklamcılık sektörüne ilişkin güncel akademik makaleler, küresel sektör raporları ve dijital kaynaklar derinlemesine değerlendirilmiştir. Bulgular, reklam şirketlerinde E&G faaliyetlerinin yalnızca çalışanların teknik becerilerini keskinleştirmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumların belirsiz piyasa koşullarında stratejik bir rekabet avantajı elde etmelerinde anahtar bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sonucunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin dört kritik tema altında yapılandığı tespit edilmiştir: (1) Yaratıcı düşünce teknikleri ve yenilikçilik kültürü, (2) üretken yapay zeka ve veri analitiği odaklı dijitalleşme, (3) liderlik ve kriz yönetimi gibi bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi ve (4) müşteri memnuniyeti ile pazar payı artışı kapsayan kurumsal performans katkıları. Sonuç olarak, sürekli öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getiren ajansların, yaratıcı sermayelerini daha verimli kullandıkları gözlemlenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Reklam, Reklam Şirketi, Rekabet, Eğitim, Yaratıcılık.

Abstract

This research examines the strategic role of training and development (T&D) processes in advertising agencies in enhancing creativity and sustainable competitive advantage. The primary objective of the study is to reveal the quality of training programs implemented to adapt to the rapid changes in the industry due to digital transformation and changing consumer habits, and to highlight the concrete contributions of these programs to organizational performance. The research is conducted using systematic analysis methods within a qualitative approach. In this context, current academic articles, global industry reports, and digital resources related to the advertising industry have been thoroughly evaluated. The findings show that E&G activities in advertising companies not only sharpen employees' technical skills, but also play a key role in enabling organizations to gain a strategic competitive advantage in uncertain market conditions. The research found that training and development activities are structured under four critical themes: (1) Creative thinking techniques and a culture of innovation, (2) digitalization focused on productive artificial intelligence and data analytics, (3) development of individual competencies such as leadership and crisis management, and (4) contributions to corporate performance encompassing customer satisfaction and market share growth. As a result, agencies that make continuous learning a part of their corporate culture are observed to use their creative capital more efficiently.

Keywords: Advertising, Advertising Company, Competition, Education, Creativity

GİRİŞ

Reklam, bireyleri belirli bir davranışa yönlendirmeyi, bir düşünceye dikkat çekmeyi veya bir ürünü ve hizmeti tanıtmayı amaçlayan, finansal destekçisi belirli iletişim faaliyetleridir (Gülsoy, 1999). Bir diğer tanıma göre reklam; bir ürün ya da hizmetin, bedeli kimin tarafından ödendiği net bir biçimde belirlenmiş olarak, kitle iletişim araçları vasıtasıyla geniş halk kitlelerine tanıtılması çabalarının bütünüdür (Elden vd., 2005, s. 62). Özkan (2014, s. 37) ise reklamı; kişilerin, kurumların, malların ve hizmetlerin kamuya tanıtılıp benimsenmesi eylemi olarak ifade etmektedir. Kökleri antik dönemlere kadar uzanan reklam faaliyetleri, modern formuna günlük gazete ve dergilerin düşük maliyetle seri üretimine başlandığı 19. yüzyılın ilk yarısında kavuşmuştur (Teker, 2003, s. 1). Bu tarihsel kırılma, reklamın bireysel bir duyurudan ziyade kurumsallaşmış bir pazar gücü haline gelmesini sağlamıştır. Sanayi Devrimi ile artan üretim hacmi, arz edilen malların tüketiciyle buluşturulması noktasında reklamı vazgeçilmez bir ekonomik araç konumuna taşımıştır.

Reklamcılık; bu faaliyetlerin sistematik biçimde yürütüldüğü, ürün ve hizmetlere yönelik farkındalık, etkileşim ve satış oluşturmayı hedefleyen kapsamlı bir endüstri olarak tanımlanır. Reklamcılığın 19. yüzyıldan itibaren medya mecraları aracılığıyla ivme kazanması, günümüzde reklam ajanslarının strateji geliştirme, yaratıcı içerik üretimi, medya planlama ve dijital kampanya yönetimi gibi çok boyutlu uzmanlık alanları sunmalarına zemin hazırlamıştır (Wlosik, 2024). Söz konusu bu profesyonelleşme süreci, reklamın sadece bir "tanıtım" faaliyeti olmadığını, aynı zamanda psikoloji, sosyoloji ve istatistik gibi disiplinlerden beslenen stratejik bir yönetim alanı olduğunu kanıtlamaktadır. Günümüzde ajanslar, karmaşık tüketici verilerini analiz ederek markalar için özelleştirilmiş deneyimler tasarlayan birer çözüm ortağı işlevi görmektedir.

Reklam sektörünün en temel dinamiği, teknolojik ve kültürel paradigma değişimlerine bağlı olarak sürekli bir devinim içinde olmasıdır. Dijital teknolojilerdeki hızlı ilerleme, tüketici davranışlarındaki köklü dönüşümler ve küresel ölçekte artan rekabet, şirketlerin insan kaynağına yatırım yapmalarını zorunlu kılmıştır. Bu noktada eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların mesleki becerilerini güncel tutmalarının yanı sıra sektörde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilmesine olanak tanır (Adhikari, 2023). Değişimin bu denli hızlı yaşandığı bir ekosistemde, teorik bilgilerin pratik uygulamalarla desteklenmesi kurumsal çevikliğin anahtarıdır. Eğitim, personelin sadece teknik kapasitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda yaratıcı problem çözme yetkinliklerini de geliştirerek markanın pazar payını korumasına hizmet eder. Özetle, reklamcılık endüstrisi statik bir yapıdan ziyade, toplumsal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayan canlı bir organizma niteliğindedir. Bu organizmanın başarısı, sektör paydaşlarının değişen pazar koşullarını doğru analiz etmelerine ve bu doğrultuda nitelikli iş gücü gelişimine öncelik vermelerine doğrudan bağlıdır.

Literatürde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi geniş biçimde incelenmiş olmasına rağmen, reklam ajansları bağlamında farklı eğitim türlerinin yaratıcı performansı hangi mekanizmalar aracılığıyla etkilediğini açıklayan çalışmalar sınırlıdır. Özellikle yapay zekâ odaklı eğitimler, bireysel yetkinlik eğitimleri ve yaratıcı eğitimlerin rekabet avantajı ile kurduğu ilişkinin bütüncül biçimde ele alınmadığı görülmektedir. Bu durum, dijital dönüşüm sürecindeki reklam ajanslarında eğitimin stratejik rolünün yeniden kavramsallaştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, eğitim uygulamalarının reklam ajanslarında rekabetçi sonuçlara nasıl dönüştüğünü açıklayan, eğitim odaklı bir yaratıcı avantaj modeli önermektedir. Eğitimi veya yaratıcılığı ayrı ayrı inceleyen önceki çalışmalardan farklı olarak, bu model, eğitimin yaratıcı performansı etkilediği aracı mekanizmalar olarak bilişsel yetenek, teknolojik uyum ve iş birliği ortamını tanımlamaktadır. Ayrıca, benzer eğitim yatırımlarının neden farklı organizasyonel sonuçlar ürettiğini açıklayan bir sınır koşulu olarak öğrenme kültürünü tanıtmaktadır. İnsan kaynakları geliştirme literatürünü reklamcılık yaratıcılığı araştırmalarıyla ilişkilendiren bu çalışma, yaratıcı endüstrilerde insan sermayesinin nasıl yaratıcı sermayeye dönüştüğünü açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır.

Literatürde eğitim ve geliştirme ile örgütsel performans arasındaki ilişki geniş ölçüde incelenmiş olmasına rağmen, reklam ajansları bağlamında eğitim türlerinin yaratıcı performans üzerindeki etkisini açıklayan bütüncül modellerin sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ ve

bireysel yetkinliklerin birlikte ele alındığı çalışmaların yetersizliği dikkat çekmektedir. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak, reklam ajanslarında eğitim süreçlerinin yaratıcılık ve rekabet avantajı ile ilişkisini nitel bir çerçevede sistematik olarak analiz etmektedir.

Reklamın Stratejik Hedefleri ve Ajans Yapılanması

Reklamın temel işlevleri, pazarlama iletişimi stratejileri doğrultusunda üç ana hedef etrafında şekillenmektedir. Bu hedefler; bilgilendirmek, ikna etmek ve hatırlatmaktır (Kocabıyık, 2013; Kotler & Armstrong, 2004). Bilgilendirici reklamcılık; markalar, ürünler, hizmetler ve fikirler hakkında hedef kitle nezdinde bir farkındalık oluşturmaktadır. Yeni ürünlerin veya hizmet programlarının pazara giriş aşamasında kritik bir rol üstlenerek, tüketicilere hem mevcut hem de yeni ürünlerin teknik özellikleri ve sunduğu avantajlar hakkında ayrıntılı bilgi sunabilmektedir. Bu bilgilendirme süreci, tüketicinin zihnindeki belirsizliği gidererek satın alma karar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Özellikle karmaşık ürün gruplarında, doğru bilgilendirme stratejisi markanın güvenilirliğini inşa eden en temel unsurdur.

İkna edici reklamcılık ise müşterileri bir şirketin sunduğu çözüm veya ürünlerin "en iyisi" olduğuna dair yönlendirmekte, mevcut algıları dönüştürmekte ve kurumsal imajı güçlendirmektedir. Bu yaklaşımın temel amacı, tüketicileri somut bir eylemde bulunmaya, marka değiştirmeye veya yeni bir ürünü deneyimlemeye teşvik ederek sadakat oluşturmaktır. Öte yandan hatırlatıcı reklamlar, hedef kitleye bir ürün veya hizmete olan ihtiyacını sürekli kılarak, satın alma anında sağlayacağı faydaları zihinde canlı tutmaktadır. Söz konusu üçlü yapı, bir ürünün yaşam eğrisi boyunca farklı stratejik noktalara temas ederek pazarlama hedeflerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Hatırlatma ve ikna süreçlerinin dengeli yönetimi, markanın pazardaki rekabet gücünü ve "akla ilk gelen marka" (top-of-mind) olma statüsünü doğrudan etkilemektedir.

Geleneksel pazarlama ekosisteminde markalar, bu karmaşık iletişim süreçlerini yönetmek adına profesyonel reklam ajansları ile iş birliği yapmaktadır. Reklam ajansları; strateji geliştirme, yaratıcı içerik üretimi, medya planlama, sosyal medya yönetimi, arama motoru optimizasyonu (SEO) ve performans analizi gibi çok boyutlu hizmetler sunmaktadır. Bu kurumlar, markaların iletişim dillerini yaratıcı bir potada eriterek belirli müşteri gruplarının özel taleplerine yanıt veren stratejik merkezler konumundadır. Ajansların disiplinlerarası çalışma disiplini, farklı bakış açılarının bir araya gelmesiyle inovatif fikirlerin doğmasına olanak tanımaktadır.

Tablo 1. Reklam Stratejileri ve Ajans Yapılanması Tablosu

Reklam Türü	Temel Amaç	Hedef Kitle Üzerindeki Etkisi	Kullanıldığı Ürün Yaşam Döngüsü Aşaması (Inferred)	Sunulan Hizmetler ve Aktiviteler	Ajans Yapısı ve Özellikleri
Bilgilendirici Reklamcılık	Marka, ürün, hizmet ve fikirler hakkında farkındalık oluşturmak; teknik özellikler ve avantajlar hakkında ayrıntılı bilgi sunmak.	Tüketicinin zihnindeki belirsizliği gidermek, güvenilirlik inşa etmek ve satın alma karar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturmak.	Giriş Aşaması	Strateji geliştirme, yaratıcı içerik üretimi, medya planlama, sosyal medya yönetimi, SEO, performans analizi ve kampanya yönetimi.	Bağımsız ticari kuruluşlar; dışarıdan objektif bir göz sunan, yaratıcı ve rasyonel çözümler üreten profesyonel odaklar.
İkna Edici Reklamcılık	Müşterileri ürünün en iyisi olduğuna dair yönlendirmek, kurumsal imajı güçlendirmek ve marka	Mevcut algıları dönüştürmek, tüketiciyi somut bir eylemde bulunmaya yöneltmek ve sadakat	Büyüme ve Olgunluk Aşaması	Strateji geliştirme, yaratıcı içerik üretimi, medya planlama, sosyal medya yönetimi, SEO	Bağımsızlık, disiplinlerarası çalışma disiplini ve yaratıcı kapasiteyi artıran eğitim odaklı yapı.

	değiştirmeye teşvik etmek.	oluşturmak.		ve performans analizi.	
Hatırlatıcı Reklamlar	Ürün veya hizmete olan ihtiyacı sürekli kılmak, faydaları zihinde canlı tutmak ve rekabet gücünü korumak.	Akla ilk gelen marka (top-of-mind) statüsünü sağlamak ve satın alma anında hatırlanmayı artırmak.	Olgunluk ve Gerileme Aşaması	Medya planlama, performans analizi, çevrimiçi kampanya yönetimi ve veri odaklı stratejiler.	Dijitalleşen, veri odaklı, reklam teknolojilerini entegre eden etkileşimli veya dijital ajans yapısı.

Genellikle yaratıcı ajans olarak da tanımlanan bu yapılar; reklam kampanyalarının planlanması, oluşturulması ve yönetiminden sorumlu olan bağımsız ticari kuruluşlardır. Bununla birlikte, müşterileri için diğer tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini de üstlenebilen bu ajanslar; uluslararası şirketlerden kar amacı gütmeyen kuruluşlara kadar geniş bir yelpazeye dışarıdan hizmet sunan profesyonel odaklardır (Wlosik, 2024). Reklam ajanslarının bağımsız yapısı, markalara dışarıdan ve objektif bir gözle bakılmasını sağlayarak daha rasyonel pazarlama çözümlerinin üretilmesine zemin hazırlamaktadır. Bu bağımsızlık, yaratıcılığın kalıpların dışına çıkmasına ve pazar dinamiklerine daha çevik yanıtlar verilmesine yardımcı olmaktadır.

Günümüzde birçok ajans, reklam ve pazarlama teknolojilerini entegre ederek çevrimiçi kampanyalar oluşturmakta, yürütmekte ve yönetmektedir. Etkileşimli veya dijital ajanslar olarak da isimlendirilen bu yapılar, veri odaklı stratejilerle reklamın etkisini ölçülebilir kılmaktadır. Sektördeki bu teknolojik dönüşüm, reklam şirketlerinde "eğitim ve geliştirme" süreçlerini kaçınılmaz bir gereklilik haline getirmiştir. Literatürde vurgulandığı üzere, dijitalleşen reklam dünyasında nitelikli insan kaynağı, en önemli rekabet avantajıdır. Çalışanların sürekli değişen algoritmalara ve tüketici trendlerine uyum sağlaması amacıyla gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, ajansın yaratıcı kapasitesini doğrudan artırmaktadır.

Reklam Şirketlerinde Eğitim ve Geliştirmenin Stratejik Önemi

Sürekli bir devinim içerisinde olan reklamcılık sektörü, yeni teknolojilerin ve metodolojilerin düzenli olarak sisteme entegre edildiği dinamik bir ekosistemdir. Bu yoğun rekabet ortamında markaların sürdürülebilir bir performans sergileyebilmesi ve yüksek standartlarda hizmet sunabilmesi için çalışan eğitimine ve gelişimine yatırım yapması hayati bir zorunluluktur (Public Media, 2024). Sektörel bağlamda personelin eğitime tabi tutulmasının temel kazanımlarından biri, en güncel trendler ve teknolojik araçlar ile uyum sağlama kabiliyetidir. Bu süreç; yeni nesil yazılımlar, yapay zeka tabanlı araçlar ve dijital pazarlama dinamiklerini kapsamaktadır. Şirketler, çalışanlarının teknik yetkinliklerini güncelleyerek müşterilerine en efektif ve inovatif çözümleri sunma imkanı elde etmektedirler. Bilgi ekonomisinin egemen olduğu bu dönemde, eğitim faaliyetleri sadece bir maliyet kalemi değil, şirketin entellektüel sermayesini artıran stratejik bir yatırımdır. Teknolojik donanımını güncel tutan bir iş gücü, ajansın pazar içerisindeki konumunu sağlamlaştırırken hata payını minimize etmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir diğer kritik işlevi, kurumsal yaratıcılığı ve yenilikçilik potansiyelini maksimize etmesidir. Özünde özgün fikirlerin ve etkili iletişim stratejilerinin üretilmesi yatan reklamcılık sektörü için eğitim, yaratıcılık kültürünün beslendiği bir zemin işlevi görmektedir. Şirketler, personeline yeni beceriler ve perspektifler kazandırarak onları konvansiyonel düşünce kalıplarının dışına çıkmaya ve orjinal projeler üretmeye teşvik etmektedirler. Yaratıcılık, doğuştan gelen bir yetenek olmasının yanı sıra, doğru teknikler ve metodolojik yaklaşımlarla geliştirilebilen bir süreçtir. Eğitim programları aracılığıyla sağlanan bu teşvik edici ortam, ajansların rakiplerinden farklılaşan, "ikonik" kampanyalar üretmesine olanak tanımaktadır.



Resim 1. Reklam ajanslarında eğitim ve geliştirmenin önemi.

Eğitim faaliyetleri, işletme içerisinde operasyonel verimliliği ve üretkenliği de doğrudan artırmaktadır. Gerekli mesleki yetkinliklerle donatılan çalışanlar, görev ve sorumluluklarını daha profesyonel bir düzeyde icra ederek süreçlerin hızlanmasına katkı sağlamaktadırlar. Bu durum, yöneticilerin denetim yükünü azaltarak daha stratejik yönetsel faaliyetlere odaklanmalarına imkan tanımaktadır. Günümüzde işletmeler; öz motivasyonu yüksek, iletişim becerileri gelişmiş ve kurumsal hedeflerle uyumlu "gönüllü iş gören" profiline öncelik vermektedir (Akgemci & Koçyiğit, 2015, s. 17). Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüştüğü bu yapı, çalışanın aidiyet duygusunu güçlendirerek iş gücü devir hızını düşürmektedir. Kendini sürekli geliştiren ve değerli bulan bir çalışan, markanın dış dünyadaki en güçlü elçisi haline gelmektedir.

Ayrıca, mesleki gelişim olanakları çalışan moralini ve motivasyonunu pozitif yönde etkilemektedir. Kendisine yatırım yapıldığını gözlemleyen bireylerin performans sınırlarını zorlama ve kurumsal başarıya katkı sağlama eğilimleri artmaktadır. Bu durum, sadece operasyonel başarıyı değil, aynı zamanda geleceğin lider kadrolarının yetiştirilmesini ve yetenek yönetimini de kolaylaştırmaktadır. Şirketler, eğitim süreçleri vasıtasıyla potansiyel yönetici adaylarını belirleyerek kurumsal sürekliliği garanti altına almaktadırlar. Bu bağlamda eğitim, kariyer basamaklarının belirlendiği şeffaf bir meritokrasi sisteminin temel taşı oluşturmaktadır. Kariyer gelişimi desteklenen bir personel, kurum içi terfi mekanizmalarına daha fazla güven duyarak uzun vadeli bir bağlılık sergilemektedir.

Yaratıcı endüstrilerde eğitim etkinliği, yalnızca beceri aktarımı değil aynı zamanda çalışan yaratıcılığını ve yenilik üretimini geliştiren stratejik bir insan kaynakları süreci olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, eğitim ve gelişim programlarının çalışan bağlılığı üzerinden yaratıcı performansı artırdığını ve bu etkinin özellikle bilgi yoğun mesleklerde belirgin olduğunu göstermektedir (Gunawan vd., 2024). Benzer şekilde yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve öğrenme ortamı, örgütte yenilikçi iklim oluşturarak çalışan yaratıcılığını doğrudan ve dolaylı biçimde güçlendirmektedir. Eğitim uygulamalarının etkisi yalnızca teknik becerilerle sınırlı olmayıp çalışanların bu uygulamaların amacını nasıl algıladığı da yaratıcılığı belirleyen kritik bir faktördür (Gutierrez-Gonzalez vd., 2025). Bu nedenle yaratıcı sektörlerde eğitim etkinliği, psikolojik güvenlik, bağlılık ve anlamlandırma süreçleriyle birlikte ele alınmaktadır.

Sonuç olarak reklam şirketlerinin rekabet gücünü koruması; yaratıcılık, verimlilik ve liderlik planlaması gibi unsurları içeren eğitim faaliyetlerine düzenli yatırım yapmalarına bağlıdır (Adhikari,

2023). Sektörün doğası gereği reklam yazarlığından grafik tasarıma, veri analitiğinden sosyal medya yönetimine kadar uzanan geniş yetkinlik yelpazesi, personelin hem sanatsal hem de teknik açıdan donanımlı olmasını gerektirmektedir. Eğitim programları, stratejik planlama yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra takım çalışması ve etkili iletişim gibi yumuşak becerilerin (soft skills) de kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme süreçleri, modern reklam ajanslarının hayatta kalma stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Bu süreçler, değişimin yıkıcı etkilerini birer fırsata dönüştürerek ajansı geleceğin pazarlama dünyasına hazırlayan en önemli katalizördür.

Reklam Şirketlerinde Organizasyonel Yapı ve İnsan Kaynakları

Teknolojik devrimler ve hızla yayılan küreselleşme, modern örgütlerin yapısal formlarını, stratejik hedeflerini ve gelecek projeksiyonlarını belirleyen temel belirleyicilerdir. Örgütlerin çevresel değişimlere ve dinamik rekabet koşullarına adaptasyon yeteneği, kurumsal sürdürülebilirliğin anahtar kavramı haline gelmiştir. Organizasyonların en ayırıcı özelliklerinden biri, nispeten kalıcı ve sürekli birer sosyal varlık olmalarıdır (Brown & Moberg, 1980, s. 5). Bu sosyal süreklilik, organizasyonun sadece fiziksel bir yapıdan ibaret olmadığını, aksine kolektif bir hafıza ve kurum kültürü etrafında şekillendiğini göstermektedir. Reklam ajansları gibi yaratıcılık odaklı yapılarda bu süreklilik, değişen pazar koşullarına rağmen markanın kimliğini koruyan en güvenli limandır.

Gelişen ekonomik düzende, tüm organizasyonlar için en kritik bileşen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) haline gelmiştir. İKY; bir organizasyonda bireysel ve toplumsal fayda gözetilerek, yasal çerçeveler dahilinde insan kaynağının en etkin şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyonlar bütünüdür (Akgemci & Koçyiğit, 2015). 1970'li yıllardan itibaren stratejik bir değer kazanan bu disiplin, günümüzde kurumsal başarının vazgeçilmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Jeff Pfeffer, *İnsan Denklemi* adlı eserinde, insan kaynaklarının taklit edilemez bir rekabet avantajı olduğunu vurgulamıştır. Pfeffer'a göre, teknolojik altyapılar satın alınabilir veya kopyalanabilirken; insanların kabiliyetleri, özgün fikirleri ve davranış biçimleri rakipsiz bir değer sunmaktadır (Keçecioğlu, 2003, s. 21). Bu yaklaşım, reklamcılık sektöründe sermayenin "makine veya teçhizat" değil, "insan zihni" olduğunun en somut kanıtıdır. Reklamcılıkta özgünlüğü yaratan unsur, veri veya teknoloji değil, bu veriyi yaratıcı bir içgörüyü dönüştürebilen insan emeğidir.

Reklamcılık alanındaki çalışmalar, yaratıcı performansın yapılandırılmış ideasyon (fikir) teknikleri ve pedagojik yöntemlerle sistematik biçimde geliştirilebildiğini göstermektedir. Reklam profesyonelleri üzerinde yapılan deneysel araştırmalar, belirli yaratıcı şablonların kullanıldığı eğitimlerin daha yüksek düzeyde özgün reklam çıktıları ürettiğini ortaya koymuştur (Tevi vd., 2025). Reklam eğitimi literatürü de yaratıcılık kavramının yalnızca özgünlük değil hedef odaklı problem çözme becerisi olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Speechly, 2025). Problem temelli öğrenme gibi uygulamalı pedagojik yaklaşımlar ise öğrencilerin yaratıcı esnekliklerini geleneksel öğretim yöntemlerine kıyasla anlamlı biçimde artırmaktadır.

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında eğitim, inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişki özellikle yaratıcı sektörlerde daha güçlüdür. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, organizasyonel yeniliğin önemli belirleyicilerinden biri olarak performansı artırırken (Turulja vd., 2023), yaratıcı sektör işletmelerinde en yüksek performans katkısını sağlayan insan kaynakları (HR) uygulamasının sürekli öğrenme ve yetkinlik geliştirme olduğu belirlenmiştir (Shanaya, 2025). Ayrıca kısa süreli yaratıcı eğitim programlarının bile çalışanların fikir üretme kapasitesini artırdığı gösterilmiştir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde yaratıcı endüstrilerde eğitim etkinliğinin, klasik eğitim değerlendirme modellerinden farklı olarak inovasyon çıktıları ve yaratıcı performans üzerinden ölçülmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Reklam Ajanslarında Departmanlaşma ve Uzmanlık Alanları

İnsan faktörünün merkezde yer aldığı günümüz iletişim çağında, organizasyonların ayakta kalabilmesi eğitim ve kişisel gelişimi destekleyen sürekli faaliyetlere bağlıdır. Reklam ajansları; ürün, hizmet ve sosyal etkinliklerin kitlelerle buluşmasını sağlayarak toplumsal iletişimi yöneten yüksek sorumluluk sahibi yapılardır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi için ajansın; alanında uzmanlaşmış bir personel

yapısına ve net tanımlanmış departmanlara sahip olması gerekmektedir. Modern bir reklam ajansının örgütsel şeması şu temel birimlerden oluşmaktadır (Marketing Türkiye, 2004, s. 49-50).

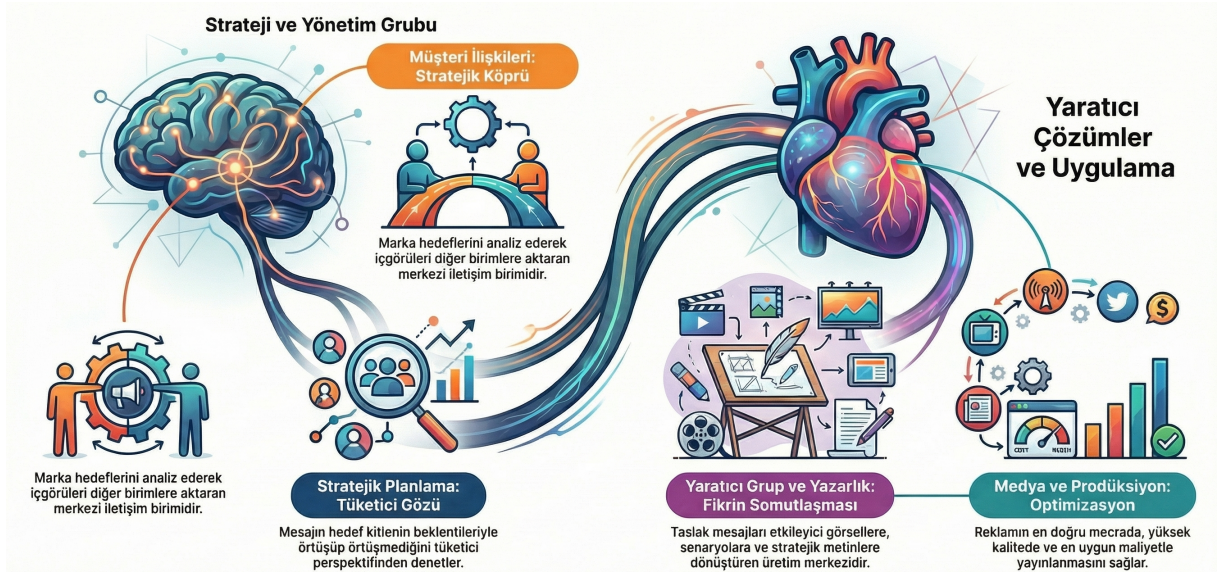
Müşteri İlişkileri Grubu: Markanın pazarlama hedeflerini analiz eder, rakipleri takip eder ve elde ettiği içgörülerini diğer birimlerle paylaşan köprü birimdir.

Yaratıcı Grup ve Sanat Yönetimi: Taslak mesajları etkileyici görsellere ve senaryolara dönüştürerek fikrin somutlaşmasını sağlar.

Reklam Yazarı: Yaratıcı fikri metne döken, güçlü iletişim ve sunum becerilerine sahip stratejik yaratıcıdır.

Stratejik Planlama: Kampanyayı tüketici perspektifinden değerlendirerek, mesajın hedef kitlenin beklentileriyle örtüşmesini denetler.

Medya Planlama ve Prodüksiyon: Reklamın en doğru mecralarda, en yüksek kalitede ve optimize edilmiş maliyetlerle yayınlanmasını yönetir.



Resim 2. Reklam ajansı anatomisi.

Modern bir reklam ajansı, uzmanlaşmış departmanların matematiksel bir hassasiyetle çalıştığı ticari bir yapıdır. Bu yapı, müşteri içgörülerinden medya planlamasına kadar her aşamada markanın kitlelerle hatasız buluşmasını sağlar. Bu departmanlar arası senkronizasyon, reklamın sadece sanatsal bir üretim değil, matematiksel bir hassasiyetle yönetilen ticari bir süreç olduğunu kanıtlamaktadır. Her birimin kendi içindeki uzmanlığı, bütüncül bir marka stratejisinin hatasız uygulanması için hayati bir çark işlevi görmektedir.

Ajans Organizasyonunda Sürekli Eğitim İhtiyacı

Böylesine geniş ve disiplinlerarası bir organizasyonda başarının devamlılığı, her departmanın kendi dinamiklerine uygun eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılımıyla mümkündür. Reklam sektöründe bu eğitimler kurum içi planlanabileceği gibi, danışmanlık şirketleri veya sektörel akademik platformlar aracılığıyla da yürütülebilir. Eğitim konuları; marka yönetimi, dijital trendler, regülasyonlar, hedef kitle analizi ve mobil pazarlama gibi teknik alanların yanı sıra etkili iletişim ve stratejik düşünme gibi becerileri de kapsamaktadır.

Örgüt içerisindeki bu sürekli öğrenme döngüsü, ajansın değişen pazar koşullarına karşı bağımsızlık kazanmasını sağlamaktadır. Eğitim materyallerinin ve seminerlerin sistematik olarak personele

sunulması, organizasyonun temellerini sağlam bir zemine oturarak sektörel kalıcılığı garanti altına almaktadır.

Reklam Sektöründe Eğitim Programlarının Odak Alanları ve Modern Yaklaşımlar

Reklamcılık endüstrisinde insan kaynağının niteliğini artırmaya yönelik faaliyetler, sadece teknik bilgi aktarımıyla sınırlı kalmayıp, değişen pazar dinamiklerine adaptasyonu hedefleyen stratejik bir yapı arz etmektedir. Sektördeki eğitim programları; operasyonel mükemmelliği sağlamak, kurumsal yaratıcılığı sürdürülebilir kılmak ve teknolojik dönüşüme öncülük etmek amacıyla çok boyutlu bir perspektifle tasarlanmaktadır. Bu bağlamda reklam şirketlerinde uygulanan eğitim faaliyetleri; yaratıcı süreçler, dijital yetkinlikler ve teknolojik inovasyonlar olmak üzere temel odak alanlarına ayrılmaktadır.

Yaratıcı Eğitimler: Stratejik ve Estetik Bütünleşme

Reklamcılık sektörü, özünde yaratıcılığı barındıran ve rekabet avantajını bu unsur üzerinden kurgulayan bir disiplindir. Tüketici algısını yönetmek ve markanın mesajını gürültülü bir iletişim ortamında fark edilir kılmak, özgün fikirlerin varlığını zorunlu kılar. Latince "Creare" kökünden türeyen yaratıcılık; meydana getirmek, keşfetmek ve yenilik sunmak anlamlarını taşımaktadır (Yanık, 2007, s. 25). Ancak modern pazarlama anlayışında yaratıcılık, tesadüfi bir ilham sürecinden ziyade, metodolojik olarak geliştirilebilen bir yetkinlik olarak kabul edilir.

Reklamcılıkta yaratıcılık eğitimi, sanatsal ifadeyi stratejik problem çözme becerisiyle harmanlamayı hedefler. Grafik iletişimin temel amacı olan mesajın net, ekonomik ve estetik bir biçimde iletilmesi, bu eğitimlerin başarı kriteridir (Becer, 1997, s. 28-29). Eğitim programları; çalışanların zihinsel bariyerlerini yıkmalarını, konvansiyonel yöntemlerin dışına çıkmalarını ve güncel trendleri yaratıcı süreçlere entegre etmelerini amaçlar. Bu süreçte kullanılan en yaygın tekniklerden biri olan Beyin Fırtınası (Brainstorming), Alex Osborn tarafından geliştirilmiş olup ekip içi sinerjiyi maksimize ederek yargısız bir fikir üretim ortamı sağlar. Bu noktada yaratıcılık eğitimleri, ajans çalışanının sadece görsel veya metinsel üretim yapmasını değil, aynı zamanda pazar verilerini yaratıcı birer içgörüyeye dönüştürmesini sağlamaktadır. Eğitimli bir yaratıcı zihin, markanın ticari hedefleri ile tüketicinin duygusal beklentileri arasındaki en kısa yolu inşa eden mimardır.

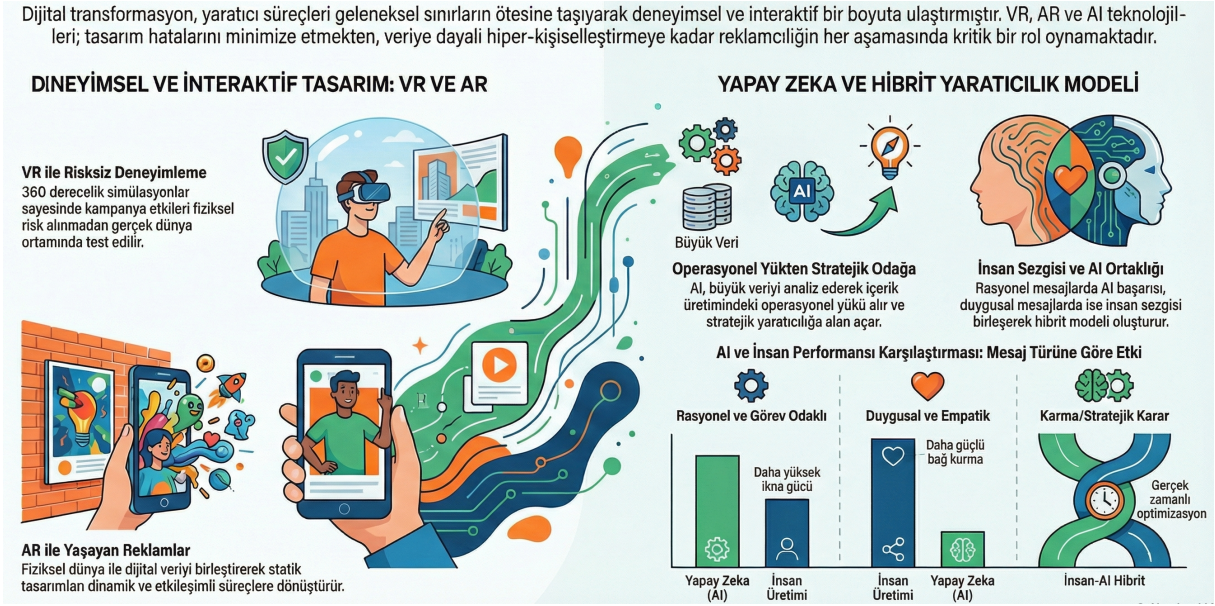
Dijitalleşme ve Yeni Nesil Eğitim Teknolojileri

Dijital transformasyon, yaratıcılık eğitimini geleneksel sınıf ortamından çıkararak deneyimsel ve interaktif bir boyuta taşımıştır. Sanal Gerçeklik (VR), Artırılmış Gerçeklik (AR) ve Yapay Zeka (AI), yaratıcı süreçlerin hem tasarım hem de test aşamalarında devrim niteliğinde imkanlar sunmaktadır.

Sanal Gerçeklik (VR) Atölyeleri: VR teknolojisi, çalışanlara simüle edilmiş reklam evrenlerinde 360 derecelik deneyimleme imkanı sunar. Katılımcılar, bir kampanyanın fiziksel mekandaki etkisini gerçek dünya risklerine girmeden gözlemleyebilir. VR destekli simülasyonlar, teorik bilginin pratik uygulama ile en hızlı birleştiği alanlardır. Bu atölyeler sayesinde ajans çalışanları, tüketicinin mekansal deneyimini önceden tecrübe ederek tasarım hatalarını minimize edebilmektedir.

Artırılmış Gerçeklik (AR) Modülleri: AR, fiziksel dünya ile dijital veriyi birleştirerek interaktif tasarım denemelerine olanak tanır. Özellikle ürün yerleştirme ve açık hava reklamcılığı stratejilerinde, bir reklam panosunun veya ürünün farklı çevresel koşullarda nasıl algılanacağını test etmek için kritik bir veri kaynağıdır. AR teknolojisi, yaratıcılığı statik bir düzlemde çıkarıp dinamik ve etkileşimli bir sürece dönüştürmektedir. Bu eğitim modülleri, tasarımcıların "yaşayan reklamlar" kurgulamasına kapı aralamaktadır.

Yapay Zeka (AI) Destekli Araçlar ve Analitik: AI tabanlı araçlar, büyük veriyi saniyeler içinde analiz ederek trend tahminleri yapar ve içerik üretiminde (metin, görsel, video) yaratıcı ekiplere asistanlık eder. AI sistemleri, hedef kitleye en uygun kişiselleştirilmiş mesajların oluşturulmasında optimizasyon sağlar. AI, yaratıcı personelin üzerindeki operasyonel yükü alarak onların daha stratejik ve "insan odaklı" yaratıcılığa odaklanmalarına fırsat tanımaktadır. Yapay zeka eğitimi alan bir reklamcı, teknolojiyi bir rakip olarak değil, yaratıcılığını çarpan etkisiyle artıran bir enstrüman olarak konumlandırır.



Resim 3. Dijitalleşme ve yeni nesil teknolojiler.

Son yıllarda üretken yapay zekâ (Generative AI), reklamcılık ve pazarlama iletişimi süreçlerinde yaratıcı üretimin doğasını dönüştüren temel bir teknoloji haline gelmiştir. Geleneksel olarak insan yaratıcılığına dayanan reklam üretimi, artık metin, görsel ve kampanya stratejisi düzeyinde algoritmik sistemlerle birlikte gerçekleştirilmektedir (Grewal vd., 2025). Bu dönüşüm özellikle algoritmik pazarlama yaklaşımını güçlendirmiş; veri temelli karar verme, gerçek zamanlı optimizasyon ve hiper-kişiselleştirme reklam performansını artıran temel mekanizmalar olarak öne çıkmıştır (Kumar vd., 2024). Yapay zekâ sistemlerinin yalnızca içerik üretmekle kalmayıp stratejik karar süreçlerine katıldığı ve insan-AI ortak yaratıcılığının yeni bir üretim modeli oluşturduğu belirtilmektedir.

Tüketici perspektifinden bakıldığında ise AI tarafından üretilen reklamların etkisi içeriğe bağlı olarak değişmektedir. Araştırmalar, yapay zekâ reklamlarının rasyonel ve görev odaklı mesajlarda daha ikna edici algılanırken, duygusal ve empatik mesajlarda insan üretimi reklamlara göre daha zayıf kalabildiğini göstermektedir. Ayrıca algılanan zekâ düzeyi reklam etkinliğini artırırken tekinsizlik hissi (uncanny valley) güveni azaltabilmektedir. Öte yandan bazı çalışmalar, yapay zekâ reklamlarının genel olarak insan üretimi reklamlarla benzer performans gösterebildiğini ortaya koymaktadır (Milone, 2026). Bu bulgular, reklamcılıkta geleceğin tamamen otomasyon değil, insan sezgisini ile yapay zekâ üretkenliğinin birleştiği hibrit yaratıcılık modeli üzerine kurulacağını göstermektedir.

Deneyimsel Öğrenme ve Sektörel Uyum

Bu ileri teknolojiler, yaratıcı eğitim süreçlerinde teori ve pratiği birleştirerek "deneyimsel öğrenme" modelini hayata geçirmektedir. Dijitalleşme, bu süreçte sadece teknik bir destek ünitesi değil, yaratıcı düşüncüyü provoke eden ve sınırlarını genişleten ana unsurdur. Eğitim programlarının bu teknolojik aks üzerine kurulması, işgörenlerin hem bireysel yetkinliklerini artırmakta hem de ajansın küresel rekabet ortamındaki çevikliğini güçlendirmektedir. Eğitim faaliyetlerinin bu denli teknoloji odaklı hale gelmesi, reklam endüstrisinin artık sadece bir "medya" işi değil, bir "teknoloji ve veri sanatı" olduğunun en somut göstergesidir.

Yaratıcılık Eğitiminin Şirketlere ve Çalışanlara Katkısı

Yaratıcılık eğitimi, hem çalışanların bireysel gelişimine hem de şirketlerin genel performansına önemli katkılar sağlar. Eğitimler, çalışanların potansiyellerini fark etmelerini ve fikirlerini ifade etmelerini teşvik ederek, çalışanlarda özgüven artışı sağlar. Yaratıcı çalışanlar, markalar için daha dikkat çekici ve etkili kampanyalar geliştirerek marka değerinin yükselmesine yardım eder. Sektörde fark yaratan yaratıcı projeler, şirketlerin rakiplerine göre avantaj kazanmasını sağlar.

Reklamcılık sektöründe yaratıcılık, başarıya giden yolun en önemli yapı taşıdır. Ancak bu beceri, sadece doğal yeteneklerle sınırlı değildir; doğru eğitim programlarıyla geliştirilebilir ve sürdürülebilir bir hale getirilebilir. Yaratıcılık eğitimine yapılan yatırımlar, hem çalışanların bireysel gelişimini hem de markaların sektördeki konumunu güçlendiren uzun vadeli bir stratejidir. Yaratıcılık eğitimi dışında; yeni reklam araçlarının, yazılımların ve dijital platformların kullanımı konusunda çalışanların bilgi sahibi olmasını amaçlayan teknik eğitimler, proje yönetimi, ekip liderliği ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda yetkinlik kazandıran programlar ve iletişim, zaman yönetimi ve stres yönetimi gibi bireysel becerilerin geliştirilmesine yönelik kişisel gelişim eğitimleri verilmektedir.

Ayrıca dijitalleşmenin etkisiyle reklam sektöründe eğitim yöntemleri de dönüşmüştür. Çevrimiçi kurslar, simülasyonlar ve e-öğrenme platformları, çalışanların daha esnek ve bireyselleştirilmiş bir eğitim süreci deneyimlemesine olanak tanır. Örneğin, Google ve Meta gibi büyük teknoloji şirketleri, reklam profesyonelleri için özel sertifika programları sunmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için şirket kültürünün yukarıda bahsi geçen çalışmaları desteklemesi gereklidir. Çalışanların sürekli öğrenmeye teşvik edildiği, hataların bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir çalışma ortamı, yaratıcılığı ve performansı olumlu yönde etkilemektedir.

AMAÇ VE KAPSAM

Modern pazarlama ekosisteminde entellektüel sermayenin sürdürülebilirliği, kurumsal başarının temel belirleyicisi haline gelmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı, reklam şirketlerinde uygulanan eğitim ve geliştirme (E&G) süreçlerinin, çalışanların yaratıcılık performansları ve işletmenin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini kuramsal ve sektörel bir düzlemde incelemektir. Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

1. Reklam ajanslarında uygulanan eğitim türleri nasıl sınıflandırılabilir?
2. Bu eğitim türleri yaratıcı performansı hangi yollarla etkilemektedir?
3. Eğitim–yaratıcılık–rekabet avantajı ilişkisi nasıl kurulmaktadır?
4. Dijital odaklı eğitimlerin etkisi geleneksel eğitimlerden farklı mıdır?

Reklam endüstrisinin sahip olduğu yüksek hızdaki pazar dinamikleri, iş gücünün sürekli olarak yenilikçi düşünme ve dijital yetkinlik geliştirme ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışma, bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim faaliyetlerinin tasarım, uygulama ve sonuç odaklı değerlendirme süreçlerini analiz ederek sektörel gelişime akademik bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sosyal bilimlerde olguların derinlemesine analiz edilmesi ve mevcut literatürdeki örüntülerin saptanması, araştırmanın geçerliliği açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çalışmada, reklamcılık sektöründeki E&G süreçlerinin yaratıcılık ve rekabet gücü ile olan ilişkisini anlamlandırmak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Reklam ajanslarında eğitim ve geliştirme (E&G) faaliyetlerinin yaratıcılık ve rekabet avantajı üzerindeki rolünü incelemek amacıyla sistematik nitel literatür analizi yaklaşımıyla yürütülmüştür. Sistematik inceleme yöntemi, belirli bir konuya ilişkin akademik çalışmaların önceden tanımlanmış kriterler doğrultusunda taranması, seçilmesi ve tematik olarak analiz edilmesine dayanmaktadır (Suri & Clarke, 2009). Bu yöntem, mevcut literatürdeki kavramsal örüntüleri ortaya koyarak güvenilir ve tekrarlanabilir sonuçlar üretmeyi amaçlar.

Araştırma deseni olarak, yazılı verilerin sistematik analizine ve belirli kategoriler altında sınıflandırılmasına olanak tanıyan betimsel içerik analizi (descriptive content analysis) yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, mevcut literatürü belirli temalar çerçevesinde inceleyerek olgunun düzenli bir şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır (Ültay vd., 2021). Verilerin analizinde, Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen tematik analiz ilkeleri kullanılmıştır. Analiz süreci; verilerin aşinalık kazanılması için okunması, başlangıç kodlarının oluşturulması ve bu kodların kuramsal bir çerçevede birleştirilerek temalara dönüştürülmesi basamaklarını içermektedir.

Araştırmanın evrenini, küresel ve yerel ölçekte reklamcılık sektöründe eğitim, dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi üzerine üretilmiş tüm akademik ve sektörel dokümanlar oluşturmaktadır. Örneklem seçimi ise "amaçlı örnekleme" yöntemiyle belirlenmiş; 2015-2025 yılları arasında yayınlanmış nitelikli kaynaklardan seçilen bir veri seti üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu zaman diliminin seçilme gerekçesi, reklamcılık sektörünün "gelenekselden dijitale tam geçiş" sürecini kapsamaktadır. 2015 yılı sonrası, programatik reklamcılık ve yapay zeka uygulamalarının sektörde baskın hale gelmeye başladığı, dolayısıyla eğitim ihtiyaçlarının köklü biçimde dönüştüğü bir dönemi temsil etmektedir.

Veriler, sistematik bir literatür taramasıyla elde edilmiştir. Bu çalışmada literatür taraması; Web of Science, Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, Taylor & Francis ve Wiley Online Library veri tabanları başta olmak üzere Google Scholar ve Semantic Scholar akademik arama motorları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ulusal literatürü kapsamak amacıyla TR Dizin, DergiPark ve YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanlarından da yararlanılmıştır. Ayrıca sektörel eğilimleri yansıtmak amacıyla Statista, McKinsey, Deloitte ve PwC gibi kurumların raporları incelenmiştir. Tarama sürecinde kullanılan platformlar ve veri tabanları aşağıda kategorize edilmiştir: Araştırma; ulaşılan dijital dokümanlar, Türkçe ve İngilizce dillerindeki yayınlar ve 2015-2025 zaman aralığı ile sınırlıdır. Çalışmada sunulan dört ana tema (Yaratıcılık, Dijitalleşme, Bireysel Yetkinlik ve Kurumsal Performans), hem Braun ve Clarke'ın (2006) metodolojik çerçevesine hem de reklamcılıkta "Yetenek Yönetimi Kuramı" ile "Öğrenen Organizasyonlar" modellerine dayandırılarak tümevarımsal bir yaklaşımla oluşturulmuştur.

BULGULAR VE ANALİZ

Bu çalışmada, reklam şirketlerindeki eğitim ve geliştirme (E&G) faaliyetlerine ilişkin gerçekleştirilen betimsel içerik analizi neticesinde elde edilen veriler, sektörel dinamikleri yansıtan dört ana tema altında yapılandırılmıştır. Bulgular, sadece mevcut durumu tanımlamakla kalmamakta, aynı zamanda eğitimin ajans performansı üzerindeki stratejik etkisini de ortaya koymaktadır.

Yaratıcılık ve Yenilikçilik Odaklı Eğitimler

İncelenen kaynaklar, reklam sektöründe E&G faaliyetlerinin merkezinde yaratıcılığı bir "iş disiplini" olarak konumlandıran programların yer aldığını göstermektedir. Geleneksel beyin fırtınası teknikleri, günümüzde "tasarım odaklı düşünme" (design thinking) ve disiplinler arası takımlarla düzenlenen yaratıcı problem çözme maratonlarına (ideathons) evrilmiştir (Yanık, 2007). Sektör analizleri, bu tür yapılandırılmış kolektif süreçlerin kampanya fikirlerinin hem özgünlüğünü hem de pazar başarısını ölçülebilir düzeyde artırdığını kanıtlamaktadır (Marketing Türkiye, 2004). Ayrıca, grafik iletişim eğitimlerinin sadece estetik bir kaygı değil, "fikrin en ekonomik ve vurucu şekilde iletilmesi" stratejisine odaklandığı saptanmıştır (Becer, 1997).

Bulgular, yaratıcılığın artık bir "ilham bekleyişi" değil, ajans içerisinde sistematik olarak yönetilen bir operasyonel süreç olduğunu göstermektedir. Eğitim programları aracılığıyla yaratıcılığın metodolojik bir tabana oturtulması, ajansın kriz anlarında veya yoğun kampanya dönemlerinde dahi standartize edilmiş bir yüksek performans sergilemesine imkan tanımaktadır.

Dijitalleşme ve Teknolojik Uyum Eğitimleri

Dijital dönüşüm, E&G programlarının içeriğini ve sunum biçimini belirleyen en baskın tema olarak öne çıkmaktadır. Bulgular; Google Ads ve Meta Blueprint gibi platform sertifikasyonlarının artık bir tercih değil, temel bir yetkinlik standardı haline geldiğini ortaya koymaktadır (Adhikari, 2023). Öncü ajanslarda eğitimler; yapay zeka (AI) destekli içerik üretimi ile sanal ve artırılmış gerçeklik (VR/AR) simülasyonlarının stratejik kullanımı üzerine yoğunlaşmaktadır. Public Media (2024) tarafından sunulan veriler, VR atölyelerinin reklam konseptlerinin mekansal algısını görselleştirerek karar alma süreçlerini %40 oranında hızlandırdığına işaret etmektedir. Bu veriler, reklamcılıkta teknolojik eğitimin "araç kullanımından" "stratejik entegrasyona" evrildiğini kanıtlamaktadır. Çalışanların dijital yetkinliklerini artıran ajanslar, sadece iş süreçlerini hızlandırmakla kalmamakta, aynı zamanda veriye dayalı öngörülebilir yaratıcılık sunarak müşteri nezdinde "çözüm ortağı" statüsünü güçlendirmektedir.

Bireysel Yetkinliklerin (Soft Skills) Geliştirilmesi

Teknik becerilerin (hard skills) ötesinde, reklam ajanslarının insan odaklı yapısı gereği bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi kritik bir bulgu olarak saptanmıştır. Analiz edilen belgeler; müşteri ilişkileri yönetimi, kriz iletişimi ve ekip içi çatışma çözümü gibi alanlara yönelik eğitimlerin, ajansın iç huzuru ve dış imajı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Akgemci & Koçyiğit (2015) tarafından vurgulanan "gönüllü ve uyumlu iş gören" profili, kişisel gelişim eğitimlerinin bir çıktısı olarak değerlendirilmektedir. Reklamcılık gibi stres eşiği yüksek ve yoğun insan etkileşimi gerektiren bir sektörde, yumuşak becerilerin eğitimi "kurumsal bağımsızlık" sistemini oluşturmaktadır. Bu eğitimler, çalışanın psikolojik dayanıklılığını artırarak yüksek iş gücü devir hızının (turnover rate) yarattığı maliyet ve tecrübe kaybı riskini minimize etmektedir.

Kurumsal Performans ve Rekabete Yönelik Katkıları

Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını kurumsal çıktılara bağlayan veriler; E&G yatırımlarının doğrudan marka değerine ve yetenek tutma oranlarına yansıdığını doğrulamaktadır (Adhikari, 2023). Eğitim odaklı ajansların, proje verimliliği ve müşteri sadakati konularında rakiplerine göre daha sürdürülebilir bir büyüme sergilediği görülmüştür.

Kurumsal performans verileri, eğitimin sadece bir gelişim aracı değil, aynı zamanda bir risk yönetimi stratejisi olduğunu ortaya koymaktadır. Geleceğin liderlerini kendi bünyesinde yetiştiren ajanslar, dış kaynaklı yönetici transferine olan bağımlılığı azaltarak kurumsal kültürün sürekliliğini ve rekabetçi gizliliğini koruma altına almaktadır. Özetle, ulaşılan bulgular reklam sektöründe eğitimin; yaratıcı kapasiteyi artıran, teknolojik dönüşüme adaptasyonu sağlayan ve kurumsal aidiyeti güçlendiren çok yönlü bir katalizör olduğunu göstermektedir. Belirlenen dört ana tema arasındaki doğrusal ilişki; bireysel yetkinliğin dijitalleşmeyle birleştiği, yaratıcılığın ise kurumsal performansa dönüştüğü bütüncül bir ajans ekosistemini işaret etmektedir. Reklam şirketleri için E&G süreçleri, dinamik pazar koşullarında ayakta kalmayı sağlayan stratejik bir "savunma ve saldırı" mekanizmasıdır.

TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, reklam şirketlerindeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, sektörün dinamik ve rekabetçi doğasının bir gereği olarak çok boyutlu ve stratejik bir yaklaşım gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen dört ana tema, güncel E&G pratiklerinin teorik çerçevelerle olan uyumunu ve pratikteki yansımalarını anlamamıza olanak tanımaktadır.

Yaratıcılık Eğitiminin Yapılandırılması: Bulgular, yaratıcılığın salt bir ilham meselesi olmaktan çıkarılıp yapılandırılmış eğitim konusu haline geldiğini göstermektedir. Bu durum, Jeff Pfeffer'in (Keçecioğlu, 2003'te aktarıldığı üzere) "insanların kabiliyetleri ve fikirlerinin taklit edilemez rekabet avantajı" olduğu şeklindeki savını destekler niteliktedir. Sektör, bu taklit edilemez avantajı sürekli kılmak için yaratıcılığı sistematik olarak besleyen programlara yatırım yapmaktadır.

Teknoloji ve Yaratıcılık Sentezi: Dijitalleşme teması, teknolojinin sadece bir araç değil, yaratıcı sürecin ayrılmaz bir parçası haline geldiğine işaret etmektedir. Bu bulgu, Elden ve diğ.'nin (2005) modern reklamcılığın medyadaki gelişmelerle şekillendiği yönündeki tarihsel vurgusunu güncellemekte ve dijital platformların, veri analitiğinin ve imersif teknolojilerin yaratıcı ifade ve tüketici etkileşiminde yeni bir evre başlattığını göstermektedir.

Bütünsel İnsan Kaynağı Yaklaşımı: Bireysel yetkinlikler teması, insan kaynakları yönetiminin (İKY) örgütler için stratejik bir fonksiyon olduğu (Akgemci & Koçyiğit, 2015) görüşünü somutlaştırmaktadır. Reklam sektöründe başarı, sadece teknik becerilerle değil, müşteriye anlama, ikna edici iletişim kurabilme ve karmaşık projeleri yönetebilme gibi "yumuşak becerilerle" doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla E&G, çalışanı bütünsel olarak geliştirmeyi hedefleyen bir perspektife sahiptir.

Pratik Çıkarımlar ve Yönetici Önerileri

Bulgu temaları, reklam şirketleri yöneticileri için net pratik çıkarımlar sunmaktadır:

1. **Entegre E&G Stratejisi:** Yaratıcılık, dijital okuryazarlık ve kişisel gelişim eğitimleri birbirinden izole programlar olmamalı, birbirini besleyecek şekilde entegre edilmelidir. Örneğin, yeni bir AI aracı eğitimi, onunla yaratıcı konsept geliştirme atölyesi ile taçlandırılmalıdır.

2. **Ölçme ve Değerlendirme:** "Kurumsal Performans" teması, E&G yatırımının getirisinin (ROI) izlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Eğitimlerin, çalışan memnuniyeti anketleri, proje tamamlama sürelerindeki iyileşme, müşteri elde tutma oranları gibi metriklerle ilişkilendirilmesi, bu faaliyetlerin stratejik değerini somutlaştıracaktır.
3. **Kurumsal Öğrenme Kültürü:** E&G'nin etkinliği, onu çevreleyen kültüre bağlıdır. Hata yapma korkusunun olmadığı, deneyim paylaşımının teşvik edildiği ve sürekli öğrenmenin değer gördüğü bir örgüt iklimi, formal eğitim programlarının etkisini katlayacaktır.

SONUÇ

Reklamcılık endüstrisinin tarihsel gelişimi ve bugünkü dijital dönüşümü ekseninde gerçekleştirilen bu araştırma, sektörün sürdürülebilir başarısının "entelektüel sermaye" yönetimiyle doğrudan ilintili olduğunu ortaya koymuştur. Gerçekleştirilen içerik analizi ve literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında, reklam şirketlerinde eğitim ve geliştirme (E&G) süreçlerinin sadece bir destek fonksiyonu değil, ajansın hayatta kalma stratejisinin merkezinde yer alan bir kaldıraç olduğu sonucuna varılmaktadır.

Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Gerçekleştirilen çalışma neticesinde, reklam sektöründe uygulanan eğitim programlarının yalnızca teknik beceri aktarımıyla sınırlı kalmadığı; yaratıcılık, teknolojik adaptasyon ve kurumsal aidiyet arasında simbiyotik bir bağ kurduğu gözlemlenmiştir. Reklam ajansları, doğası gereği yüksek stresli ve hızla değişen bir çalışma ortamına sahiptir. Bu dinamizm içerisinde personelin güncel trendlere, algoritmalara ve tüketici davranış modellerine uyum sağlayabilmesi, sistematik bir öğrenme kültürüyle mümkündür.

Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri, yaratıcılığın metodolojik olarak geliştirilebilir bir yetkinlik olarak kabul edilmeye başlanmasıdır. Geleneksel yaklaşımlarda bir "yetenek" olarak görülen yaratıcılık, modern E&G programları sayesinde VR/AR destekli simülasyonlar ve yapay zeka entegrasyonu ile ölçülebilir ve geliştirilebilir bir "operasyonel süreç" haline gelmiştir. Bu durum, ajansların sadece sanatsal değil, aynı zamanda veriye dayalı ve stratejik çözümler üretme kapasitesini artırmaktadır.

Kurumsal Performans ve Stratejik Rekabet

Eğitim faaliyetlerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri incelendiğinde; sürekli gelişim imkânı sunan ajansların, sektörün en kronik sorunlarından biri olan "yüksek iş gücü devir hızı" (turnover rate) ile daha etkin mücadele ettiği görülmektedir. Çalışanlar kendilerine yatırım yapıldığını ve kariyer yollarının desteklendiğini hissettiklerinde, kurumsal bağlılıkları artmakta ve bu durum ajansın "kurumsal hafızasını" korumasına hizmet etmektedir.

Ayrıca, reklam ajanslarının kendi kurumsal kültürlerini ve özgün değerlerini yansıtan bir eğitim modeli geliştirmeleri, sadece personel motivasyonunu artırmakla kalmamakta, aynı zamanda ajansın pazardaki konumunu "uzmanlaşmış ve güvenilir bir çözüm ortağı" olarak güçlendirmektedir. Yönetim ile çalışanlar arasında kurulan çift yönlü iletişim hattı, eğitim ihtiyaçlarının rasyonel bir şekilde tespit edilmesini sağlayarak, kaynakların verimli kullanılmasını mümkün kılmaktadır.

Reklam Sektörü İçin Gelecek Projeksiyonu

Geleceğin reklam dünyasında liderlik, yalnızca en yaratıcı kampanyaları üretmekle değil, bu yaratıcılığı besleyen "öğrenen organizasyon" yapısını inşa etmekle mümkün olacaktır. Hiper-dijitalleşme ve büyük veri analitiği gibi alanlarda modüler bir eğitim yaklaşımının benimsenmesi, ajansların pazar dinamiklerine çevik (agile) bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olacaktır. Ekipler içinde bilgi paylaşımına dayalı akran öğrenmesi (peer-to-peer learning) ve kıdemli profesyoneller tarafından yürütülen mentörlük programları, sektöre yeni giren yeteneklerin adaptasyon sürecini hızlandıran en etkili yöntemler olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Gerçekleştirilen bu akademik çalışma, nitel bir içerik analizi yaklaşımıyla kurgulanmış olup, elde edilen bulgular incelenen dokümanların ve literatürün perspektifi ile sınırlıdır. Bu sınırlılıklar dahilinde, gelecek araştırmalar için şu öneriler sunulmaktadır:

Yöntemsel Çeşitlilik: Mevcut çalışmada saptanan temaların pratikteki etkililiğini ölçmek adına, gelecekteki araştırmaların nicel yöntemler (anket, ölçek) kullanarak daha geniş örneklemeler üzerinde ampirik testler yapması önerilmektedir. Özellikle eğitim türleri ile "yaratıcı performans" veya "çalışan esenliği" arasındaki korelasyonlar derinlemesine incelenmelidir.

Vaka Analizleri: Belirli bir reklam ajansında (yerel veya küresel) yürütülen kapsamlı bir E&G programının başlangıcından sonucuna kadar olan sürecin "vaka analizi" (case study) yöntemiyle takip edilmesi, literatüre pratik ve uygulanabilir kanıtlar sunacaktır.

Kültürlerarası Analizler: Reklamcılık evrensel bir disiplin olsada, eğitim pratikleri kültürel dokuya göre farklılık gösterebilir. Farklı ülkelerdeki ajans yapılarının karşılaştırılması, küresel en iyi uygulamaların (best practices) saptanmasına olanak tanyacaktır.

Sonuç olarak; yöneticilerin eğitimin stratejik önemini içselleştirmesi ve çalışan gelişimini bir "maliyet" değil, ajansın geleceğini teminat altına alan bir "yatırım" olarak konumlandırması elzemdir. Reklam sektörünün geleceği, teknolojiyi insan yaratıcılığıyla uyumlu hale getiren, sürekli öğrenen ve evrilen profesyonellerin ellerinde şekillenecektir.

KAYNAKÇA

Adhikari, S. (2023). Importance of training and development in advertising. *Journal of Business and Management Strategy*.

Akgemci, T., & Koçyiğit, M. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Becer, E. (1997). *İletişim ve grafik tasarım*. Dost Kitabevi Yayınları.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. John Wiley & Sons.

Clearcode. (2024, October 25). *The history of the advertising agency*. <https://clearcode.cc/blog/history-advertising-agency/>

Elden, M., Ulukök, Ö., & Yeygel, S. (2005). *Şimdi reklamlar*. İletişim Yayınları.

Grewal, D., Davenport, T., et al. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 3(3), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>

Gülsoy, T. (1999). *Reklam terimleri ve kavramları sözlüğü* (1. baskı). Adam Yayınları.

Gunawan, H., Djaffar, R., Husni, M. F., Rustam, M., Hatma, R., & Anshar, M. A. (2024). The impact of education and training on the creative performance of public servants: The mediating role of work commitment. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*. <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v20.n3.p2>

- Gutierrez-Gonzalez, L., Monroy, E., Morgan, M. J., & Wiesner, R. (2025). Understanding HR attributions and creativity of SMEs employees: A qualitative study. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 1–24. <http://doi.org/10.1186/s13731-025-00464-1>
- Keçecioglu, T. (2003). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Okumuş Adam Yayınları.
- Kocabıyık, T. (2013). *Reklamın amaçları ve iletişim fonksiyonları*. Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kumar, V., Ramachandran, D., & Kumar, B. (2020). Influence of new-age technologies on marketing: A research agenda. *Journal of Business Research*, 125(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.007>
- Marketing Türkiye. (2004). *Reklam ajanslarında departmanlar ve işleyiş*. Marketing Türkiye Yayınları.
- Milone, C. (2026). AI-generated ads perform as well as human-created ones.
- Özkan, N. (2014). *Reklamcılık*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Public Media Solution. (2024, November 25). Roles and responsibilities of an advertising agency. *Public Media Solution*. <https://publicmediasolution.com/blog/roles-and-responsibilities-of-an-advertising-agency/>
- Shanaya, S. (2025). The impact of human resource management strategies on organizational performance in the creative industry sector. *Maroon Journal de Management*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.37899/mjdm.v2i1.126>
- Speechly, M. (2025). A research framework: Evaluating a creative concept for advertising education in the digital landscape. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2025.1503>
- Suri, H., & Clarke, D. (2009). Advancements in research synthesis methods: From a methodologically inclusive perspective. *Review of Educational Research*, 79(1), 395–430. <https://doi.org/10.3102/0034654308326349>
- Teker, U. (2003). *Grafik tasarım ve reklam*. Dokuz Eylül Yayınları.
- Tevi, A., Parker, J., Koslow, S., & Ang, L. (2025). Creative performance in professional advertising development: The role of ideation templates, consumer insight, and intrinsic motivation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 854–875. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01063-4>
- Turulja, L., Kozo, A., Kurtic, E., & Bach, M. P. (2023). HRM practices and organizational performance: The mediating role of innovation. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(1), 85–99. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0007>
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 188–201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Yanık, O. (2007). *Yaratıcılık*. Yazın Matbaacılık.