



ARAŞTIRMA

# ÇALIŞAN EĞİTİMİNE EN ÇOK





# YATIRIM YAPAN ŞİRKETLER

## YETENEĞE DEĞER KATIYORLAR

BECERİ HIZININ DEĞİŞİMİ, YETENEK AÇIĞININ İÇ ADAYLARLA KAPATILMASI, ÇALIŞAN GELİŞİMİNİN KARLILIK ÜZERİNDEKİ OLUMLU ETKİSİ GİBİ VERİLER, ŞİRKETLERİN 'OKUL' FONKSİYONLARINI GÜÇLENDİRMEK ZORUNDA KALACAKLARI BİR DÖNEME GİRDİKLERİNİ GÖSTERİYOR. HEADHUNTER OLARAK BU SENE İLKİNİ HAZIRLADIĞIMIZ "KURUMSAL EĞİTİMİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ" ARAŞTIRMASI 40,4 MİLYON SAATLİK EĞİTİM VERİSİNİ ANALİZ EDİYOR. LİSTENİN ZİRVESİNDE FORD OTOSAN, TAB GIDA VE MİGROS VAR.

Eyyüp Karagüllü



## ARAŞTIRMA

İşgücü piyasasına yönelik veriye dayalı analiz hizmetleri sunan LightCase'in bu sene başında yayımladığı "The Speed of Skill" (Becerinin Değişim Hızı) başlıklı araştırma, bir meslek için gerekli becerilerin değişim hızının arttığını ortaya koyuyor. Araştırma göre 2021 ile 2024 arasında ortalama bir iş için gerekli becerilerin yüzde 32'si değişti. Araştırma şirketi, dijitalleşmeden yoğun olarak etkilenen iş dallarında ise bu oranın yüzde 75'lere çıktığını hesaplıyor. Yani çoğu iş sadece üç sene içinde eski yetkinliklerle yapılamaz hale gelmiş durumda.

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) bu sene başında yayımladığı "Future of Jobs" (İşlerin Geleceği) raporu da, 2030'a kadar mevcut işlerde gerek duyulan becerilerin yüzde 39'a yakınının değişeceğini öngörüyor. Ayrıca WEF raporunda 2030'a kadar her 100 çalışandan 59'unun yeniden eğitime (reskilling) veya yetkinlik geliştirmeye (upskilling) ihtiyaç duyacağını öngörüyor. Aynı raporda, bu 59 kişiden 11'inin bu eğitimi alma olasılığının düşük olduğuna dolaşısıyla yaklaşık 120 milyon çalışanın orta vadede risk altında olabileceğine işaret ediliyor.

Türkiye'deki tablo da benzer... Danışmanlık şirketi McKinsey'in Türkiye'ye özel olarak hazırladığı "Future of Work" isimli araştırma, 2030'a kadar yaklaşık 21,1 milyon çalışanın mevcut işlerini koruyabilmek için dijital becerilerini geliştirmek (upskilling) zorunda kalacağını gösteriyor. Bu rakam 2025 itibarıyla toplam istihdam edilenlerin yüzde 65'ine denk düşüyor. Aynı çalışmada yaklaşık 7,6 milyon çalışanın ise otomasyon ve dijitalleşme sebe-

biyle "yeni beceriler kazanmak" (reskilling) zorunda kalacağı öngörülüyor. McKinsey'in bu çalışması 2020 tarihinde hazırlanmıştı. Yani pandeminin birçok şeyle beraber iş yapış şekillerini de kökten değiştirmedeği günlere aitti. Üstelik yapay zeka o günlerde sadece 'teknolojik bir şeydi'.

## YAPAY ZEKA SONRASI

Son raporlar ise yapay zeka ve hızlanan dijital dönüşümle birlikte yetkinlik ihtiyacının kritik seviyelere yaklaştığını ortaya koyuyor. Türkiye ile ilgili bölümü TÜSİAD – Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) yürütücülüğünde hazırlanan WEF'in "İşlerin Geleceği" raporunda, Türkiye'deki işverenler, 2027'ye kadar çekirdek becerilerin yüzde 44'ünün değişeceğini beklentisini taşıyor. Ayrıca işverenlerin yaklaşık yüzde 63'ü, beceri eksikliğini iş dönüşümünün önündeki en büyük engel olarak görüyor.

OECD'nin Türkiye'ye ilişkin son raporlarında da (özellikle Bir Bakışta Eğitim 2025 ve Ekonomik İnceleme 2025) benzer analizlere rastlanıyor. OECD'ye göre Türkiye eğitime erişimde ilerleme kaydetti. Ama bu eğitimli nüfus, işgücü piyasasıyla uyumlu değil

ve mevcut işgücünün yeni beceri geliştirme hızı yavaş. OECD'ye göre üniversite mezunlarının sayısındaki artışa rağmen, işgücü piyasası bu mezunları yeterince ve niteliklerine uygun bir şekilde istihdam edemiyor. Kurumun "Yetişkin Becerileri Araştırması"nda (PIAAC) "yükseköğrenim mezunlarının önemli bir kısmının sahip oldukları diploma düzeyine kıyasla işin gerektirdiği temel okuryazarlık ve sayısal becerilerde düşük yeterliliğe sahip olabileceği veya aşırı nitelikli kaldığı" yorumuna yer veriliyor.

İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) İşgücü Yol Haritası Raporu'nda ise nitelikli çalışan bulma zorluğuna vurgu yapılarak mühendislik gibi teknik alanlardaki kalifikasyonun geçmişe kıyasla daha az tatmin edici olduğuna dikkat çekiliyor. Aynı şekilde İSO'nun Eğitim ve Gelişim Paydaşları Derneği (TEGEP) ile hazırladığı Türkiye sanayi sektörünün (ağırlıklı olarak KOBİ'ler) kurumsal eğitim eğilimlerini gösteren "Kurumsal Eğitim 2024" çalışmasına katılan şirketlerin yüzde 90'ından fazlası belli veya tüm pozisyonlarda yetenek açığı çektiklerini belirtiyor.

Kuşkusuz bu tablo, Türkiye'nin dijital ve yeşil dönüşüme uyum sağ-





**Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri sıralaması 2024 yılı çalışan başına ortalama eğitim saati verisine göre düzenlenmiştir.**

lama hızını yavaşlatma potansiyeline sahip. Dolayısıyla hem beceri değişim süresi çok hızlı kısılrken hem de yüksek öğrenim kalitesi zayıflarken şirketlerin 'okul' misyonu daha ön plana çıkmak zorunda. Aslında şirketler de bunun farkında. Kurumsal eğitim bütçeleri büyüyor ve eğitimlerin içeriklerini de çeşitlendiriyorlar. Çalışanların da gelecekte işlerini kaybedebileceklerine yönelik farkındalığı artmış durumda.

**KÜLTÜR VE HEVES EKSİKLİĞİ**

Ancak artan farkındalığa rağmen çalışan gelişimi, insan kaynakları departmanları için mayınlarla dolu bir alan. Araştırma şirketi Gallup'un 2025'in ilk çeyreğinde yayımladığı "Çalışan Gelişiminin Önündeki Engelleri Aşmak" başlıklı araştırmada, insan kaynakları (İK) yöneticilerinin yüzde 59'u çalışan gelişim faaliyetlerinin en çok zorlandıkları konu olduğunu belirtiyor. Bu, 2024'e göre 16 puanlık bir artış demek... Çünkü çalışanlar beceri gelişim eğitimlerine katılmakta pek hevesli değil. Gallup verisine göre 2024'te Amerikalı çalışanların yarısından azı (yüzde 45), mevcut işleri için yeni beceriler geliştirmek amacıyla eğitimlere katılmış. "Öğrenme ve gelişimin önündeki engeller nedir?" sorusuna ise çalışanların ve yöneticilerin ortak bir cevabı var: İş sorumluluklarından uzak kalınan zaman... İK yöneticilerinin yüzde 89'u, çalışanların ise yüzde 41'i bunu en büyük

**KURUMSAL EĞİTİMDE TÜRKİYE'NİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ**

ŞİRKET	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2023)	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2024)	ORTALAMA EĞİTİM SAATI ARTIŞ / AZALIS ORANI (%)	EĞİTİM HARCAMASI (BİN TL)
1 Ford Otosan	144,1	195,0	35,3	147.648,4
2 TAB Gıda	161,98	171,95	6,2	-
3 Migros	107	124,0	15,9	60.100
4 Enerjisa Üretim	88,0	102,0	15,9	28.000
5 Kalyon Enerji	81,9	87,44	6,8	-
6 Gen İlaç	37,0	74,0	100,0	-
7 Albaraka Türk	63,13	70,0	10,9	-
7 QNB Türkiye	69,0	70,0	1,4	206.705
9 Garanti BBVA	54,2	69,52	28,3	200.400
10 THY	48,3	69,48	43,9	491.700
11 Deva Holding	71,1	69,2	-2,7	-
12 Koç Holding	53,0	67,0	26,4	-
13 DenizBank	59,0	63,0	6,8	-
14 Yünsa	58,0	62,7	8,1	824,4
15 Türkiye Ziraat Bankası	58,8	62,5	6,2	-
16 Türkiye Halk Bankası	60,12	60,99	1,4	-
17 TÜPRAŞ	51,0	59,0	15,7	113.400
18 Aselsan	23,2	58,56	153,0	192.478,4
19 Türkiye İş Bankası	56,5	58,0	2,7	-
20 Allianz Türkiye	60,1	57,7	-4,0	41.343,9
21 Aksigorta	53,6	56,30	5,0	21.456,6
22 PETKİM	47,33	56,0	18,3	57.345,5
23 Kalekim	80,0	54,9	-31,4	3.704,8
24 Alarko Holding	70,9	54,61	-23,0	14.929,0
25 MLP Sağlık Hizmetleri	52,8	51,1	-3,3	-
25 Çimsa	64,0	51,0	-20,3	14.900
25 Nuh Çimento	59,0	51,0	-13,6	1.739
28 Sahibinden	21,1	49,63	135,2	-
28 SOCAR Türkiye	42,89	49,63	15,7	233.387,1
30 Kuveyt Türk	44,0	48,9	11,1	-
31 Akçansa	11,3	48,5	329,2	9.112,5
32 Emlak Katılım Bankası	56,0	48,0	-14,3	-
33 Türk Eximbank	45,77	47,45	3,7	-
34 LAV	34,9	46,9	34,4	-
35 Traktör	28,0	46,0	64,3	29.100
36 VakıfBank	39,44	45,9	16,4	-
37 Otokar	24,25	45,8	88,9	43.200
38 Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)	61,2	45,7	-25,3	-
39 Akkök Holding	44,0	45,0	2,3	29.786,2
40 Fiba Yenilenebilir Enerji	40,18	44,58	11,0	-
41 Biotrend Enerji	37,0	44,5	20,3	724,65
42 Polisan Holding	29,0	44,0	51,7	2.184
46 Enka İnşaat	50,3	43,6	-13,3	14.751
43 Limak Çimento	49,0	43,0	-12,2	11.415,9
44 Aygaz	44,58	42,8	-4,0	13.383,4
44 Türkiye Hayat Emeklilik	29,0	42,8	47,6	29.019
47 Erciyas Çelik Boru	21,0	41,0	95,2	-
48 Logo Yazılım	29,49	40,78	38,3	-
49 Akenerji	48,0	40,0	-16,7	-
50 Memorial Sağlık Grubu	53,0	40,0	-24,5	-
51 Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	62,22	39,86	-35,9	-
52 Akfen Yenilenebilir Enerji	37,8	39,7	5,0	-

## KURUMSAL EĞİTİMDE TÜRKİYE'NİN ZİRVEDEKİ ŞİRKETLERİ

ŞİRKET	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2023)	ÇALIŞAN BAŞINA ORTALAMA EĞİTİM SAATI (2024)	ORTALAMA EĞİTİM SAATI ARTIŞ / AZALIŞ ORANI (%)	EĞİTİM HARCAMASI (BİN TL)	
53	WAT Motor	54,1	38,6	-28,7	-
54	Yapı Kredi Bankası	33,0	38,5	16,7	245.400
55	Anadolu Hayat Emeklilik	37,19	38,4	3,3	21.500,0
56	Akbank	32,0	38,0	18,8	-
57	Oyak Çimento	29,46	37,65	27,8	-
58	İzocam	33,5	37,6	12,2	-
59	Erdemir + İsdemir	29,0	36,94	27,4	69.724,1
60	Türk Telekom Grubu	25,0	36,7	46,8	-
61	Aksa Doğalgaz	44,6	36,44	-18,3	-
62	Hepsiburada	28,0	36,0	28,6	13.153,6
62	Teknosa	30,0	36,0	20,0	24.862,8
64	Akpa Kimya	69,0	35,89	-48,0	310,5
65	Siemens Türkiye	36,1	35,8	-0,8	58.000
66	Aromsa	37,6	35,4	-5,9	-
67	Şişecam	35,9	35,34	-1,6	85.262,4
68	Akiş GYO	28,9	35,3	22,3	4.100,0
69	Agesa	37,0	35,0	-5,4	23.674,6
69	Sarten Ambalaj	19,61	35,0	78,5	-
69	Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası	53,3	35,0	-34,3	-
72	Yıldız Holding	29,4	34,03	15,7	-
73	Batı Anadolu Grubu	46,6	33,6	-27,8	4.467,4
74	Enerjisa Enerji	35,0	33,5	-4,3	167.231,2
75	Türkiye Sigorta	27,0	33,2	23,0	13.600
76	İGA Havalimanı İşletmesi	32,25	33,17	2,9	-
77	Polinas	29,0	33,0	13,8	-
78	Doğuş Otomotiv	46,03	32,84	-28,7	16.477,3
79	Aksa Akrilik	38,1	32,30	-15,2	6.004,6
80	Adel Kalemcilik	15,2	32,0	110,8	6.229,0
80	Eczacıbaşı Yapı Ürünleri - Vitra	51,0	32,0	-37,3	6.535,6
80	Sabancı Holding	32,0	32,0	0,0	408.000
83	Kardemir	31,73	31,78	0,2	9.630
84	Anadolu Sigorta	17,07	31,21	82,8	-
85	Beymen Group	-	31,0	-	-
86	Kocaer Çelik	51,36	30,8	-40,0	-
87	ADM Elektrik Dağıtım	33,6	30,2	-10,3	-
88	Turkish Technic	55,0	30,0	-45,5	26.856,1
89	Yeşilova Holding	23,2	29,98	29,3	-
90	GDZ Elektrik	22,7	29,84	31,5	-
91	Süper Film Ambalaj	22,0	29,83	35,6	-
92	Polat Enerji	18,2	29,42	61,6	-
93	TOFAŞ	21,1	29,2	38,4	4.800
94	Atakey	28,0	28,39	1,4	160,28
95	Yıldız Demir Çelik	27,5	28,1	2,2	-
96	Eczacıbaşı Holding	32,8	28,0	-14,6	-
97	Esas Gayrimenkul	27,52	27,80	1,0	-
98	Smart Güneş Teknolojileri	6,49	27,62	325,6	-
99	Odeabank	29,66	27,15	-8,5	-
100	Karsan Otomotiv	19,75	27,0	36,7	8.327,7
100	Cevher Grubu	28,0	27,0	-3,6	-

engel olarak gösteriyor.

Türkiye açısından tablo daha tehlikeli. Çünkü yetişkinlerin (25-64 yaş) eğitim ve gelişim faaliyetlerine hem katılım kültürü ve önemine dair bilinci yok. OECD'nin "Education at a Glance" ve "Yetişkin Öğreniminde Eğilimler" (Trends in Adult Learning) çalışmaları, Türkiye'de 25-64 yaş aralığındaki yetişkinlerin bir yıl içinde eğitim veya öğretim faaliyetlerine katılma oranının OECD ortalamasının çok altında hatta en düşük seviyelerde olduğunu raporluyor. Veriler çok net olmamakla beraber OECD ülkelerinde yetişkinlerin ortalama yüzde 40'ı her yıl bir öğrenme faaliyetine katılırken Türkiye'de bu oran yüzde 10'un altında seyrediyor.

TEGEP ve İSO çalışmasında ise çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımını sağlamakta en büyük zorluk yüzde 45 ile 'iş yoğunluğu' gösteriliyor. İkinci sırada yüzde 24 ile 'eğitimin faydasıyla ilgili inanç eksikliği' yer alıyor.

Bir diğer eksiklik de şirketlerin düzenli 'ihtiyaç analizi' yapmaması. TEGEP-İSO, düzenli ihtiyaç analizi yapan şirketlerin oranını yüzde 31 olarak raporluyor, ki bu oran KO-Bİ'lerde yüzde 26'ya düşüyor. Bu kritik bir konu çünkü ihtiyaç analizi yapmayan şirketler, verdikleri eğitimlerin içeriğini güncellemedikleri gibi çalışanlarında da eğitim faydası üzerine soru işaretleri yaratıyor. Bu, yetkinlik değişim hızı düşünüldüğünde artık kısa vadede bile iş süreçlerini olumsuz etkileme potansiyeline sahip...

Ancak tüm bu zorluklara rağmen beceri hızının değişimi, şirketlerin yetenek açığını yüzde 73 gibi yüksek bir oranda iç adaylarla kapatmaya yönelmesi, çalışan gelişiminin karşılık üzerindeki olumlu etkisi gibi veriler, önümüzdeki



dönemde şirketleri bir tür 'okulaşmaya' doğru yönelmeye zorluyor. Şu çok açık ki, şirketlerin eğitim fonksiyonlarının güçlenmek zorunda olduğu bir döneme girdik. Bunun getirisi de çok yüksek... Araştırma şirketi Gallup, öğrenme ve kariyer gelişim fırsatlarına sahip olduğunu düşünen çalışanların oranını iki katına çıkaran kuruluşların, karda yüzde 18, üretkenlikte ise yüzde 14 artış sağlayabileceğini hesaplıyor.

Bu bakış açısıyla HEADHUNTER olarak bu sene ilkinizi hazırladığımız 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırması, Türkiye iş dünyasının kurumsal eğitim faaliyetleri konusundaki performansını ölçmeyi amaçlıyor. 2024 sürdürülebilirlik/entegre raporlarını baz alarak hazırladığımız araştırma, kurumsal eğitim verilerini sağlıklı bir şekilde paylaşan 172 şirketi kapsıyor ve 40,4 milyon saatlik eğitim verisini analiz ediyor.

### ŞİRKETLERİN OKULLARI

Araştırmanın detaylarına geçmeden önce incelediğimiz yaklaşık 250 rapordan çıkan eğilimleri ele almakta fayda var. En belirgin eğilim iç kaynaklara yönelmek... Bunun bir nedeni maliyet... TEGEP ve İSO'nun hazırladığı çalışmada katılımcıların yüzde 68'i eğitim faaliyetlerinin maliyetinin yüksekliğinden yakınıyor ve bunu kurumsal eğitimin yaygınlaşmasının önündeki en önemli bariyerlerden görüyor. Bu probleme şirketlerin getirdiği çözüm ise iç kaynaklara yönelmek, ki büyük ölçekli çoğu şirket artık kurumsal eğitim faaliyetlerini 'akademi' adını verdikleri organizasyonlar üzerinden örgütlüyor. Şirketler elbette dış destek alıyor ama birçok eğitim de (oryantasyon programları, teknik/mesleki eğitimler, gelişim programları

EĞİTİME HIZ VERENLER		
	ŞİRKET	ORTALAMA EĞİTİM SAATI ARTIŞ / AZALIŞ ORANI (%)
1	Alışan Lojistik	359,0
2	Akçansa	329,2
3	Smart Güneş Teknolojileri	325,6
4	Tat Gıda	206,9
5	Aselsan	153,0
6	Humanis Sağlık	147,3
7	HABAŞ	138,9
8	Sahibinden	135,2
9	Anadolu Isuzu	130,8
10	Adel Kalemcilik	110,8
11	Gen İlaç	100,0
12	Erciyas Çelik Boru	95,2
13	Otokar	88,9
14	Anadolu Sigorta	82,8
15	İspak Ambalaj	82,4
16	Sarten Ambalaj	78,5
17	Türk Tuborg	70,9
18	TürkTraktör	64,3
19	BİM	63,1
20	Vodafone Türkiye	62,6
21	Polat Enerji	61,6
22	Doğanlar Mobilya Grubu	59,0
23	Kroman Çelik	53,6
24	Polisan Holding	51,7
25	Bizim Toptan	47,9
26	Türkiye Hayat Emeklilik	47,6
27	ŞOK Marketler	47,2
28	Türk Telekom Grubu	46,8
29	Zorlu Enerji	45,2
30	THY	43,9



Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri araştırmasında 2024 yılında 2023'e göre çalışan başına ortalama eğitim saatini oransal olarak artıran 96 kurum var. İlk sırada Alışan Lojistik var. Onu Akçansa ve Smart Güneş Teknolojileri izliyor.

gibi) akademiler içinde oluşturuluyor. TEGEP-İSO raporunda da kurumlar, teknik eğitimlerinin yüzde 66'sını, davranışsal eğitimlerin de yüzde 43'ünü iç kaynaklarla geliştirdiklerini ifade etmiş.

Akademi modelinde üniversite iş birlikleri de öne çıkıyor. Bu modelde ilginç örneklerden biri Aselsan Akademi... Gazi, Gebze Teknik, İTÜ, ODTÜ ve Hacettepe üniversitelerinin paydaş olduğu modelde, Aselsan çalışanları yüksek lisans ve doktora eğitimi yapma imkanı buluyor. Eğitimler

**TEGEP ve İSO çalışmasında çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımını sağlamakta en büyük zorluk yüzde 45 ile "iş yoğunluğu" gösteriliyor.**



## ARAŞTIRMA

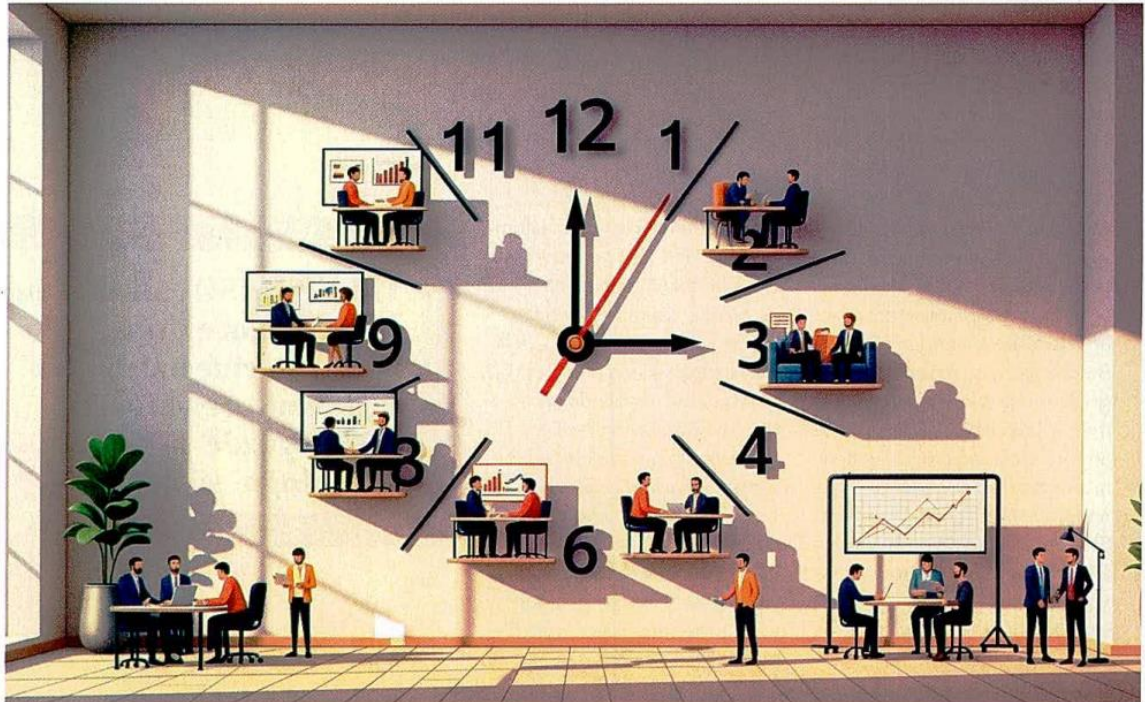
→ **Şirket içi eğitimlerinin yükselen alanı etik. Son bir senede birçok şirket bu alanda çalışanlarına eğitim vermeye başlamış durumda. Araştırmamızda 43 şirket bu eğitim konusundaki verilerini paylaşıyor. Bu şirketlerin toplam eğitim saati 132 bin. Ortalama eğitim saati ise 3 bin. Listenin zirvesinde açık ara Migros var. Onu Sabancı ve Akkök izliyor.**

her üniversitenin kendi yönetmelikleri ve kurallarına göre yürütülüyor ve öğrenci ilgili üniversiteden diplomasını alıyor. Dersler şirketin yerleşkelerinde veriliyor, laboratuvarlarında tez çalışmaları yapılıyor. Programdan bugüne kadar 513'ü yüksek lisans ve 106'sı doktora olmak üzere 619 öğrencinin yararlandığı programın mezun sayısı ise 435.

Diğer bir eğilim ise iç eğitimlere yönelmek. Örneğin 2024 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 15 bin kişi-

## ETİK YÜKSELİYOR

ŞİRKET	ETİK EĞİTİM SAATI
1 Migros	32.607
2 Sabancı Holding	15.844
3 Akkök Holding	9.750
4 Yapı Kredi Bankası	9.581
5 Anadolu Efes	8.379
6 Hepsiburada	6.140
7 TÜPRAŞ	5.133
8 Türkiye Halk Bankası	4.562
9 Garanti BBVA	4.349
10 Arçelik	4.144
11 Şişecam	3.479
12 Enerjisa Enerji	3.237
13 Limak Çimento	2.845,8
14 Oyak Çimento	2.784
15 Teknosa	2.094
16 Sarten Ambalaj	1.986
17 Korteks	1.950
18 Otokar	1.506
19 Norm Holding	1.157
20 Agesa	1.135
21 Vestel Elektronik	1.012
22 Koton	831
23 Carrefoursa	815
24 Odelo Otomotiv Aydınlatma	812
25 Zorluteks	737





## SAATLERİ GELİŞİME DÖNÜŞTÜRENLER

SİRKE	TOPLAM EĞİTİM SAATI ARTIŞ / AZALIŞ (kişi x saat)	
1	Ford Otosan	1.330.379
2	Migros	1.229.885
3	THY	829.225
4	Aselsan	459.364
5	TAB Gıda	458.487
6	BİM	301.623
7	Yıldız Holding	284.669
8	ŞOK Marketler	266.947
9	Enka İnşaat	195.786
10	VakıfBank	154.956
11	Sabancı Holding	141.217
12	Akkök Holding	116.050
13	MLP Sağlık Hizmetleri	96.935
14	Erdemir + İsdemir	96.267
15	Türk Telekom Grubu	72.697
16	Turkish Technic	64.644
17	Yapı Kredi Bankası	60.103
18	Alarko Holding	58.125
19	SOCAR Türkiye	53.569
20	Coca-Cola İçecek	43.538
21	TÜPRAŞ	41.732
22	Hepsiburada	39.907
23	Akçansa	37.495
24	TürkTraktör	35.731
25	Teknosa	35.029

ye eğitim ve gelişim hizmeti sunan Tofaş Akademi'de 200'den fazla iç eğitim görev yapıyor. Fiba Grubu ise "İç Eğitimlik Programı" ile kendi eğitimcilerini yetiştiriyor. Holding bu şekilde 44 çalışanın iç eğitim olmasını sağlamış.

Diğer taraftan online eğitimlerin süreleri artıyor ama hala yüz yüze eğitimin daha etkili olduğu kabulü devam ediyor. Ayrıca sürekli öğrenmeyi destekleyen ve 7/24 erişebilen dijital platformlar yaygınlaşıyor. Örneğin Koç Holding'in Koç Akademi'sinde dijital teknolojiler, aile, hobi ve kişisel gelişim gibi kategoriler altında 6 bin 500'den fazla eğitim videosu bulunuyor.

## EĞİTİMLER ÇEŞİTLENİYOR

Diğer bir eğilim eğitimlerin çeşitlenmesi. Klasik mesleki gelişim, oryantasyon eğilimlerinin üzerine son birkaç yılda çevre, sürdürülebilirlik, cinsiyet eşitliği ve etik gibi başlıklar da eklendi. HEADHUNTER 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında etik eğitimi veren 43 şirket bulunuyor. Zaten etik şirket içi eğitimlerinin yükselen konularından. Son bir senede birçok şirket bu alanda çalışanlarına eğitim vermeye başlamış durumda. Bu 43 şirketin toplam etik eğitim saati 132 bin. Ortalama eğitim saati ise 3 bin. Listenin zirvesinde açık ara Migros var. Şirket 2024'te toplamda 32 bin 607 saat etik eğitimi verdi. Onu 16 bin saatle Sa-

'Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında 2024 yılında saat bazında toplam eğitim saatini artıran 93 şirket var. Listenin zirvesinde eğitim süresini 1,3 milyon kişi x saat artıran Ford Otosan bulunuyor. Onu Migros ve THY takip ediyor.

banacı Holding ve 9 bin 500 saatle Akkök Holding izliyor.

Araştırmada yer alan şirketler arasında sürdürülebilirlik eğitim saatini açıklayan 89 şirket bulunuyor (eşitlik, çevre, sürdürülebilirlik gibi eğitimleri tek bir başlık altında topladık). Bu kurumların toplam eğitim saati 710 bin. Ortalama eğitim saati ise 7 bin 938. Listenin zirvesinde 90 bin saatle Vakıfbank yer alıyor. Onu 72 bin saatle Koç Holding ve 70 bin saatle Migros takip ediyor. İlk 10'da dört bankanın yer aldığı sıralamanın sürprizi ise dokuzunculukta ki TUSAŞ.

Son dönemde yaşanan iş kazaları nedeniyle daha da önem kazanan 'İş Sağlığı ve Güvenliği' (İSG) konusu şirketlerin eğitim yelpazesinde baş köşede duruyor. Araştırmamızda yer alan şirketler toplam 11 milyon saat İSG eğitimi vermiş durumda. Ortalama İSG eğitim saati 72 bin. Listenin ilk ç sırasında üç büyük holding yer alıyor: Koç, Enka, Sabancı. İlk beşi BİM ve Ford Otosan tamamılıyor.

## LİSTENİN ZİRVESİ

HEADHUNTER 'Kurumsal Eğitimin Zirvedeki Şirketleri' araştırması 2024'te sürdürülebilirlik/entegre rapor açıklayan 250 şirketin verileri incelenerek oluşturuldu. Ancak araştırma veri seti bu raporlar içinde 'kullanılabilir' veri paylaşan 172 şirket üzerine inşa edildi. Sıralama ise "2024 yılı çalışan başına ortalama eğitim saati en yük-



## ARAŞTIRMA

→ Araştırmada yer alan şirketler 2024'te çalışanlarına toplam 40,4 milyon saat eğitim verdi. Bu tam 1,6 milyon gün ediyor. Toplam eğitim saati sıralamasının ilk sırasında açık ara Migros var. Onu Ford Otosan ve TAB Gıda izliyor.

sek 100 şirket" üzerinden yapıldı.

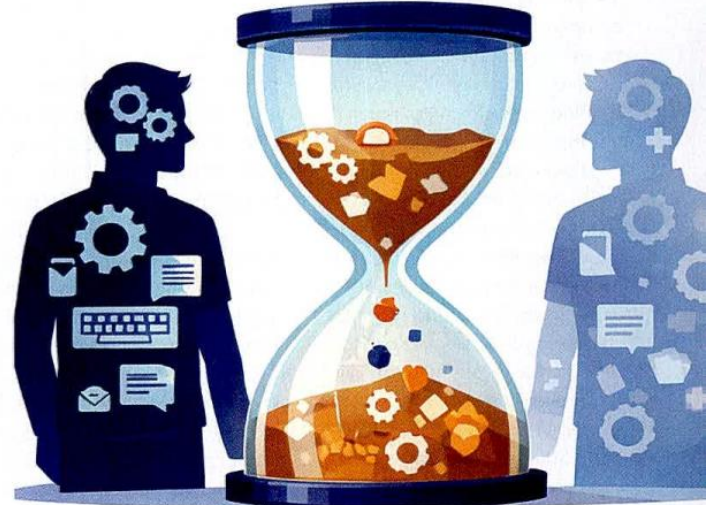
Öncelikle kurumsal eğitimlerde güçlü bir artış var. Araştırmamıza konu olan 172 şirketin toplam eğitim saati 40,3 milyon. Bu 2023'e göre yüzde 25,2'lik ve 8,1 milyon saatlik bir artış demek. İlk 100'ün ise 2023'te 26,1 milyon olan toplam eğitim saati 2024'te 33,9 milyona çıkmış durumda.

Bu 172 şirketin 2023'te 33,2 olan çalışan başına ortalama eğitim saati, 2024'te 34,1'e yükseldi. İlk 100'ün ise ortalama eğitim saati 43,9'dan 47,0'a fırladı. Çalışanlarına yılda 40 saat ve üzeri eğitim veren 50 şirket bulunuyor. İlk 100'ün zirvesinde ise Ford Otosan var. Çalışan başına 195 saat eğitim veren şirketi, 171,9 saatle TAB Gıda ve 124 saatle Migros izliyor. Listenin dördüncü ve beşinci sırasında ise iki enerji şirketi var: 102 saatle Enerjisa Üretim ve 87 saatle Kalyon Enerji. Altınıcılıkta Gen İlaç'ı bankalar takip ediyor: Albaraka Türk, QNB Türkiye ve Garanti BBVA. 10'unculukta ise THY yer alıyor.

'Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri' araştırmasında 2023'e göre çalışan başına ortalama eğitim saatini oransal olarak artıran 96 şirket var. Yüzde 50 ve üzeri artıran 24 kurum bulunuyor. Bu sıralamanın ilk sırasında Alişan Lojistik var. Şirket, 2024'te ortalama eğitim saatini 2023'e göre yüzde 359 artırdı. Şirketi, yüzde 329'luk artışla Akçansa ve yüzde

## ÖNCE EĞİTİM

	ŞİRKET	TOPLAM EĞİTİM SAATI (kişi x saat, 2024)
1	Migros	6.385.245
2	Ford Otosan	3.332.012
3	TAB Gıda	2.898.257
4	THY	2.430.121
5	Sabancı Holding	1.764.301
6	Türkiye Ziraat Bankası	1.627.370
7	Arçelik	1.166.146
8	MLP Sağlık Hizmetleri	1.157.278
9	Yıldız Holding	842.163
10	VakıfBank	835.745
11	QNB Türkiye	833.762
12	DenizBank	764.872
13	ŞOK Marketler	762.605
14	Aselsan	696.897
15	BİM	661.738
16	Turkish Technic	645.905
17	Memorial Sağlık Grubu	632.000
18	Türk Havacılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	616.897
19	Yapı Kredi Bankası	584.426
20	Türk Telekom Grubu	486.474
21	Şişecam	478.982
22	Erdemir + Isdemir	456.779
23	Defacto	438.246
24	Zorlu Holding	416.893
25	Enerjisa Enerji	405.833





SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİNİN ÖNCÜLERİ		
SİRKET	EĞİTİM SAATI	
1	VakıfBank	90.394
2	Koç Holding	72.187
3	Migros	70.480
4	Sabancı Holding	51.203
5	Akbank	40.944
6	Garanti BBVA	39.570
7	Arçelik	33.052
8	Türkiye İş Bankası	26.629
9	Türk Havaçılık ve Uzay Sanayii (TUSAŞ)	23.824
10	Akçansa	22.354
11	Limak Çimento	21.710,8
12	TOFAŞ	17.504
13	Yapı Kredi Bankası	10.130
14	MLP Sağlık Hizmetleri	8.564
15	Coca-Cola İçecek	8.140
16	Koton	7.227
17	Vestel Elektronik	7.034
18	TÜPRAŞ	6.902
19	Oyak Çimento	6.544
20	Şişecam	6.371
21	Vestel Beyaz Eşya	5.682
22	Assan Alüminyum	5.320
23	Polisan Holding	5.164
24	Memorial Sağlık Grubu	4.870
25	SOCAR Türkiye	4.849
26	Fiba Yenilenebilir Enerji	4.844
27	Anadolu Efes	4.751
28	Sarten Ambalaj	4.691
29	Karsan Otomotiv	4.537
30	Yaşar Holding	4.462

325'lik sıçramayla Smart Güneş Teknolojileri izliyor. İlk beşin diğer oyuncularını Tat Gıda ve Aselsan. Bu sıralamanın ilk 10'u da sürprizlerle dolu. İkinci beşi Humanis Sağlık, HABAŞ, Sahibinden, Anadolu Isuzu ve Adel Kalemci-lik oluşturuyor.

### EĞİTİME 3,6 MİLYAR LİRA

2024 yılında eğitime ayırdıkları bütçeyi açıklayan 70 şirket var: Bu şirketlerin toplam harcaması 3,66 milyar lira (ilk 100'de yer alan şirketler arasında 49'unun bütçe verisi var ve toplamda 3,23 mil-

yar lira ediyor). Ortalama eğitim bütçesi 64,7 milyon liraya denk düşüyor.

En çok eğitim harcaması yapan kurum ise 491 milyon lirayla THY. Onu 408 milyon lirayla Sabancı Holding ve 245 milyon lirayla Yapı Kredi Bankası takip ediyor. İlk beşin diğer kurumları SOCAR Türkiye ve QNB Türkiye...

### TOPLAM EĞİTİM SAATİNİN LİDERİ: MİGROS

Kurumsal Eğitimde Türkiye'nin Zirvedeki Şirketleri araştırmasında yer alan şirketler 2024 yılında

Araştırmada yer alan şirketler arasında sürdürülebilirlik eğitim saatini açıklayan 89 şirket bulunuyor. Bu kurumların toplam eğitim saati 710 bin. Ortalama ise 7 bin 938. Listenin zirvesinde Vakıfbank yer alıyor. Onu Koç Holding ve Migros izliyor.

çalışanlarına toplam 40,4 milyon saat eğitim verdi. Bu tam 1,6 milyon gün ediyor. İlk 100'ün toplam eğitim saati ise 33,96 milyon saat. Toplam eğitim saatini ana tabloda kullanmadık çünkü bazı şirketler bu veriyi raporlarında 'kişi x saat' bazıları ise sadece 'saat' olarak paylaşıyor. 'Çalışan başına eğitim saati' ile 'çalışan sayısı' çarpımı da, eğitimler her çalışana verilmemesi için gerçekçi bir sonuç vermiyor. Dolayısıyla 'birim' birliği oluşturmak mümkün olmuyor. Yine 'kişi x saat' üzerinden verisini paylaşanlar üzerinden bir sıralama oluşturduk.

Bu sıralamanın zirvesinde açık ara Migros var -ikinci sıradaki şirketin neredeyse iki katı. 2024'te 6,4 milyon kişi x saat eğitim veren şirketi, Ford Otosan ve TAB Gıda izliyor. İlk beşi THY ve Sabancı Holding tamamlarken ilk 10'da iki kamu bankası dikkat çekiyor: Ziraat ve Vakıfbank... Arçelik, MLP Sağlık ve Yıldız Holding'de ilk 10'u tamamlayan diğer kurumlar... Saat bazında toplam eğitim saatini artıran 93 şirket var. Listenin zirvesinde eğitim süresini 1,3 milyon kişi x saat artıran Ford Otosan var. Onu Migros ve THY takip ediyor. İlk 10'da perakende şirketlerinin ağırlığı var: TAB Gıda, BİM ve ŞOK... İlk 10'u Aselsan, Yıldız Holding, Enka İnşaat ve Vakıfbank tamamlıyor. **H**