

2026 İK, Öğrenme ve Gelişim
Trendleri Araştırması:

Belirsizliği Fırsata Çevirmek



blanchard®

2026 İK, Öğrenme ve Gelişim Trendleri Araştırması: Belirsizliği Fırsata Çevirmek

Blanchard'ın 2026 İK, Öğrenme ve Gelişim Trendleri Araştırması, çalışma hayatını yeniden tanımlayan değişen dinamiklere kurumların nasıl yanıt verdiğini anlamayı amaçlıyor. Yaklaşık 500 lider; odaklandıkları öncelikleri, karşılaştıkları zorlukları ve liderleri ile ekiplerini, liderlik yetkinliği, öğrenme stratejisi ve kurum kültürünün bir araya gelerek başarıyı mümkün kıldığı bir iş ortamında nasıl geleceğe hazırladıklarını paylaştı.

Elde edilen veriler, şirketlerin yapay zekâ gibi yıkıcı güçler de dâhil olmak üzere sürekli değişimle baş etmeye çalışırken, başarının her seviyedeki liderliğin niteliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koyuyor. Zorlu ekonomik koşullar ve değişen iş dinamikleri karşısında kurumlar; güven inşa eden, inovasyonu teşvik eden ve çalışanların iyi oluşunu sürdürülebilir kılan yüksek yetkinlikli liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyuyor. Liderleri çevikliği modellemeye, amacı performansla ilişkilendirmeye ve başkalarını gelişim yolculuklarında güçlendirmeye hazırlayan kurumlar, belirsizliği fırsata dönüştürmeyi hedefliyor.



Sektör ve endüstriden bağımsız olarak kurumlar, bugün sürekli dönüşümün, yetenek kıtlığının ve teknolojik yıkımın şekillendirdiği bir ortamda yol almaya çalışıyor. Liderler çeviklik, duygusal zekâ ve koçluk zihniyeti sergilediklerinde ise strateji, kültür ve performansı birbirine bağlayan en kritik unsur hâline geliyorlar.”

—Scott Blanchard
CEO, Blanchard

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1: 2026'nın Öne Çıkan Zorlukları

BÖLÜM 2: İşe Alım, Çalışanı Elde Tutma ve Bağlılığa Yakından Bakış

BÖLÜM 3: Bugünün ve Geleceğin Liderlik Yetkinlikleri

BÖLÜM 4: Bütçe Yönetimi

BÖLÜM 5: Kimlere ve Nasıl Eğitim Verilmeli?

BÖLÜM 6: Uygulama, Öğrenmenin İşe Aktarımı ve Ölçümleme

BÖLÜM 1: 2026'nın Öne Çıkan Zorlukları

*Liderlik
gelişimi bir
destek
fonksiyonu
değildir;
iş sonuçlarını
çarpan
etkisiyle
büyüten
stratejik bir
güçtür.*

2026'nın Öne Çıkan Zorlukları

2026 Trendleri Araştırması'ndan elde edilen veriler, kurumların, liderlik kapasitesini güçlendirmeye, inovasyonu mümkün kılmaya ve yüksek performanslı yetenekleri elde tutmaya güçlü bir şekilde odaklandığını ortaya koyuyor. Bu hedeflerin tamamı tek bir stratejik zorunluluğa işaret ediyor: Liderlik gelişimi bir destek fonksiyonu değil, iş sonuçlarını büyüten bir çarpandır.

Blanchard araştırması, İK, Öğrenme ve Gelişim perspektifinden kurumların karşı karşıya olduğu başlıca zorlukları belirlemek amacıyla, birbirini tamamlayan üç farklı veri setine dayanıyor.

Kurumların En Önemli 5 İş Zorluğu

- | | |
|--|-----|
| • Liderlik yetkinliklerini geliştirmek | %48 |
| • Değişimi ve çevikliği desteklemek | %36 |
| • Kurumsal performansı artırmak | %31 |
| • Çalışan bağlılığını ve elde tutmayı iyileştirmek | %23 |
| • Yapay zekânın iş gücü üzerindeki etkisini yönetmek | %21 |

En Önemli 5 İnsan Kaynakları Hedefi

- Liderlik yedekleme gücünü geliştirmek %69
- İnovasyonu ve değişimi mümkün kılmak %60
- Yüksek performanslı çalışanları elde tutmak %60
- İhtiyaç duyulan yetkinliklere sahip çalışanları kuruma çekmek %46
- Güçlü bir çalışan deneyimi sunmak %38

İK, Öğrenme ve Gelişim Liderlerine Göre En Büyük 5 Zorluk (Açık uçlu yanıtlara göre)

1. Liderlik ve yetkinlik geliştirme
2. Yetenek kazanımı, elde tutma ve geliştirme
3. Kurumsal değişim, dönüşüm ve çeviklik
4. Stratejik uyum ve kaynak kısıtları
5. Verimlilik, çalışan bağlılığı ve iyi oluş hâli / esenlik



Bu iki perspektif bir araya geldiğinde, kurumların öncelik verdikleri alanlar ve İK ile Öğrenme ve Gelişim liderlerinin yetkinlik geliştirme açısından en acil ihtiyaçlar olarak gördükleri konular hakkında çok boyutlu bir bakış sunuyor.

En Büyük Zorluklarda Ortak Noktalar

Farklı bakış açılarıyla incelendiğinde, araştırma verileri beş ortak önceliği ortaya koyuyor ve kurumların 2026 yılında odaklanacağı alanlara net olarak gösteriyor:

1. Liderlik

2. Çeviklik

3. Gelişim

4. Kültür

5. Kaynak ve süreç kısıtları

Tüm Sonuçları Etkileyen Ana Kaldıraç: Liderlik Yetkinliği

Araştırma verileri, liderlik yetkinliğinin hem en temel zorluk hem de kurumsal başarının en güçlü belirleyicisi olduğunu ortaya koyuyor. Kurumlar liderliği, değişime uyum sağlama, çalışan bağlılığı, yetenekleri elde tutma, inovasyon ve performans gibi tüm sonuçları etkileyen temel bir kaldıraç olarak görüyor. Bugünün ihtiyacı ise, koçluk yapan, ilham veren ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen insan odaklı liderlerdir.

Uyum Sağlama ve Değişim Çevikliği

Öne çıkan ikinci tema, teknoloji, organizasyon yapısı ve kültür boyutlarındaki dönüşümü yönlendirme ihtiyacıdır. Kurumlar, sürekli değişim ve kesintilerin yaşandığı bir dönemde rekabetçi kalabilmek için sistemlerine ve liderlik uygulamalarına çevikliği entegre etmeye çalışıyor. Asıl zorluk ise, dış çevredeki değişim hızına ayak uyduracak şekilde kurum kültürünü ve liderlik davranışlarını yeterince hızlı dönüştürebilmektir.

Yetenek Kazanımı, Elde Tutma ve Gelişim

Üçüncü ortak alan, yetenek rekabeti ve mevcut iş gücünü elde tutma ihtiyacıdır. Yetkinlik eksiklikleri, yedek lider kadrosu açığı ve çalışan bağlılığındaki düşüş, yetenek havuzlarını ve kurumsal performansı zorlamaya devam ediyor. Kurumlar, yetenekleri elde tutmanın güçlü liderler, net gelişim yolları ve amaç odaklı çalışma ortamları gerektirdiğini biliyor. Liderlik ve kültür, yüksek performanslı çalışanları kurumda tutmayı doğrudan etkiliyor.

Çalışan Deneyimi, İyi Olma Hali/Esenlik ve Kültür

Dördüncü tema, artan beklentiler ve hızlanan talepler karşısında performansın insani boyutuna odaklanıyor: çalışan bağlılığını, kapsayıcılığı ve esenlik hissini güvence altına almak. İş yükleri arttıkça ve dönüşüm yoğunlaştıkça, çalışanların morali ve psikolojik güvenliği artık ikincil bir konu değil, stratejik bir gereklilik olarak öne çıkıyor. Performansın insani boyutu—bağ kurma, empati ve kapsayıcılık—artık yalnızca bir “esenlik” girişimi değil, aynı zamanda stratejik bir farklılaştırıcı olarak kabul ediliyor.

Stratejik Uyum ve Kaynak Kısıtları

Son olarak, kurumlar giderek daha fazla “daha az kaynakla daha fazlasını başarma” baskısı altında. Bütçe, zaman ve kaynakların stratejik iş öncelikleri ve ölçülebilir sonuçlarla uyumlu şekilde yönetilmesi gerekiyor. Liderler, yüksek hedefler ile mevcut kapasite arasında denge kurarken, liderlik ve yetenek geliştirme yatırımları ile ölçülebilir iş değeri arasında net bir bağ oluşturmayı hedefliyor.

Birinci Bölüm: Eylem Adımı

İnsan odaklı liderler geliştirin.

Liderlik gelişimi, çeviklik ve stratejik uyum, kurumun dayanıklılığını güçlendiren tek ve bütünleşik bir stratejinin parçaları olarak ele alındığında en yüksek etkiyi yaratır. Kurumlar 2026'ya doğru ilerlerken, başarı; değişimi yönetebilen, insanları güçlendirebilen ve dinamik bir ortamda sürdürülebilir performans sağlayabilen insan odaklı liderlerin geliştirilmesine bağlı olacaktır.

Liderlik,
etkiyi
katlar.



BÖLÜM 2:

İşe Alım, Çalışanı Elde Tutma ve Bağlılığa Yakından Bakış



İşe Alım, Çalışanı Elde Tutma ve Bağlılığa Yakından Bakış

Blanchard araştırması, işe alım ve çalışanı elde tutma konularını uzun süredir düzenli olarak takip ediyor. Genel tabloda bir miktar yavaşlama gözlenirse de, bu iki başlık katılımcılar için önemini korumaya devam ediyor. Araştırmaya katılanların %80'i 2026 yılında da işe alımın zor olmaya devam edeceğini belirtirken; %83'ü, çalışanı elde tutmanın önümüzdeki yıl da önemli bir zorluk olacağını ifade ediyor. Katılımcılara, işe alım ve elde tutmayı zorlaştıran başlıca etkenler sorulduğunda, aşağıdaki maddeler öne çıkıyor:

İşe Alımda Karşılaşılan Zorluklar

- Kurum kültürüne gerçekten uyum sağlayabilecek adayları bulmak %45
- Nitelikli yetenekler için artan rekabet %42
- Genel yetenek havuzunun sınırlı olması %40
- Adayların gerekli becerilere sahip olmaması %37
- Rekabetçi ücret ve yan haklar sunamama %35

Çalışanı Elde Tutma Zorlukları

- Sınırlı kariyer gelişimi ve ilerleme fırsatları %47
- Tükenmişlik ve aşırı iş yükü %47
- Liderlik kalitesine yönelik memnuniyetsizlik %40
- Dış organizasyonlardan gelen daha cazip teklifler %39
- Yüksek yaşam maliyeti gibi ekonomik faktörler %36

Araştırmaya katılanların %80'i, 2026 yılında işe alımın zor olmaya devam edeceğini ifade ediyor.



Moral ve Bağlılığın Güçlendirilmesi

Katılımcılara, organizasyonlarında çalışan moralini nasıl ele aldıkları sorulduğunda, paylaşılan örnekler ve öne çıkan uygulamalar beş temel tema altında toplanıyor:

Liderlik ve İletişim

Güçlü, şeffaf ve empatik liderlik, çalışan moralini etkileyen en önemli faktör olarak görülüyor. Katılımcılar, özellikle bire bir görüşmeler ve etkileşim oturumları aracılığıyla, üst düzey liderlerin görünür olmasının, açık diyalog kurulmasının ve güvene dayalı iletişimin önemini vurguladı. **Öne çıkan uygulamalar: geribildirim döngüleri, dinleme oturumları, liderlerin tutarlı görünürlüğü ve şeffaf iletişim yer alıyor.**

Kariyer Gelişimi ve Yetkinlik Kazanımı

İkinci önemli odak alanı, gelişim fırsatları, beceri kazanımı ve görünür kariyer yollarıdır. Öğrenme ve gelişime yapılan yatırımlar, koçluk uygulamaları ve kurum içi ilerleme fırsatları, hem moral hem de çalışanı elde tutma açısından kritik görülüyor. **Öne çıkan uygulamalar: kariyer yolları, öğrenme fırsatları, liderlik yetenek havuzu ve koçluk kültürü.**

Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon

Kurumlar, çalışan moralini yüksek tutmak için bağ kurmayı, takdiri ve anlam duygusunu güçlendirmeye odaklanıyor. Katılımcılar, ilerlemeyi görünür kılan, katılımı teşvik eden ve çalışanları kurumun misyonu ile ilişkilendiren uygulamaları paylaştı. **Öne çıkan uygulamalar: takdir ve ödüllendirme programları, geribildirim kültürü, bağ kurma, aidiyet duygusu ve motivasyon.**

Kurumsal Değişim ve Kültür

Değişim ve dönüşüm süreçleri, moral üzerinde belirleyici olmaya devam ediyor. Katılımcılar, yeniden yapılanma dönemlerinde etkili iletişim kurulmasının, misyon ve vizyonun net olmasının ve psikolojik güvenliği ile uyum yeteneğini destekleyen bir kültür oluşturma önemini vurguladı. **Öne çıkan uygulamalar: misyon uyumu, psikolojik güvenlik, kültürel yenilenme ve değişim dönemlerinde şeffaflık.**

Çalışma Ortamı ve Esenlik Hissi / İyi Olma Hâli

Daha az sıklıkla dile getirilse de, esneklik, iş-yaşam dengesi ve ruh sağlığı desteklerinin, sürdürülebilir performans ile güçlü bir bağ kurduğu vurgulanıyor. **Öne çıkan uygulamalar: esnek çalışma, uzaktan / hibrit modeller, iş-yaşam dengesi ve fiziksel ve psikolojik sağlık.**

Liderlikte şeffaflık, gelişim fırsatları ve psikolojik güvenlik bir araya geldiğinde; çalışan morali ve bağlılığı belirgin şekilde artar.

Bağlılık ve Çalışanı Elde Tutma

İkinci Bölüm: Eylem Adımı

Çalışanların takdir edildiğini ve desteklendiğini hissetmelerini sağlayın.

Açık ve empatik iletişimi teşvik eden liderlik becerilerini geliştirin. Kariyer gelişimine, çalışan bağlılığına ve aidiyet duygusuna odaklanın. Uyum, psikolojik güvenlik ve şeffaflık üzerine inşa edilmiş bir kurum kültürü oluşturun.



BÖLÜM 3:

Bugünün ve Geleceğin Liderlik Yetkinlikleri



*Koçluk, iletişim,
uyum sağlama
ve değişime
liderlik,
günümüz
liderlik
önceliklerinin
başında yer
alıyor.*

Bugünün ve Geleceğin Liderlik Yetkinlikleri

2026'ya girerken, liderlik gelişimi; bağ kurma, uyum sağlama ve performansı ileri taşıyan insanî beceriler etrafında yeniden tanımlanıyor. Araştırmaya katılanlar, değişen çalışma ortamında yol alabilmek için gerekli olan hem mevcut hem de geleceğin liderlik yetkinliklerini net biçimde ortaya koyuyor.

Günümüzde Öne Çıkan Yetkinlikler

Yakın geleceğe yönelik en yüksek öncelikli yetkinlikler olan koçluk, mentorluk ve etkili iletişim, organizasyonların liderliği ilişkisi odaklı bir pratik olarak gördüğünü açıkça ortaya koyuyor.

Etkili liderler; başkalarını geliştirmeye, güven oluşturmaya ve anlamlı diyaloglar yoluyla performansı ileri taşımaya odaklanıyor.

Değişime liderlik etmek, yeni zorluklara uyum sağlamak ve çalışanların becerilerini geliştirmek gibi yetkinlikler ise; belirsizlik ortamında yol alabilen ve aynı zamanda ekiplerinin kapasitesini güçlendiren liderlere olan ihtiyacın sürdüğünü gösteriyor.

2026'da Öne Çıkan İlk Altı Liderlik Yetkinliği

- | | |
|---|-----|
| • Koçluk ve mentorluk yapmak | %48 |
| • Etkili iletişim kurmak | %47 |
| • Değişim girişimlerine liderlik etmek | %40 |
| • Yeni zorluklara uyum sağlamak | %38 |
| • Çalışanların becerilerini geliştirmek | %34 |
| • Yapay zekâ / yeni teknolojilerden yararlanmak | %33 |



Yarının Öne Çıkan Yetkinlikleri

Katılımcılardan, geleceğin liderlerinin ihtiyaç duyacağı ek becerileri tanımlamaları istendiğinde, beş temel tema öne çıkıyor.

Bu temalar özetlendiğinde; vizyon ve stratejiyi, empati, dayanıklılık ve teknolojik ile kültürel dönüşüme liderlik etme becerisiyle dengeleyen bir liderlik modelini tanımlıyor.

Stratejik Düşünme ve İnovasyon

Katılımcılar; ileriye dönük bakış açısına sahip, yenilikçi ve stratejik düşünmenin önemini vurguluyor. Yarının liderlerinin; yapay zekâ, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik gibi yükselen trendleri öngörebilmesi bekleniyor. **Öne çıkan başlıklar: inovasyon, öngörü, yapay zekâ entegrasyonu, vizyon oluşturma, işte farklılaşma.**

Uyarlanabilir Liderlik ve Çeviklik

Çeviklik ve dayanıklılık, geleceğin liderliğini tanımlayan temel yetkinlikler arasında öne çıkıyor. Hızla yön değiştirebilme, baskı altında sağlıklı kararlar alabilme ve belirsizlik dönemlerinde soğukkanlılığını koruyabilme, etkili liderliğin merkezinde yer alıyor. **Öne çıkan başlıklar: dayanıklılık, uyum sağlama, çeviklik, belirsizlikte karar alma, duygusal denge.**

Öğrenme ve Gelişim Odaklı Zihniyet

Gelişim odaklı zihniyet, liderlikte mükemmelliğin belirleyici unsurlarından biri olmaya devam ediyor. Merak, kendini değerlendirme ve hesap verebilirlik; kişisel ve profesyonel gelişimin vazgeçilmez alışkanlıkları olarak öne çıkıyor. Geleceğin liderlerinin; sürekli öğrenmeye, artık geçerliliğini yitirmiş kalıpları geride bırakmaya ve bu kültürü ekiplerinde de yaygınlaştırmaya kararlı olması gerekiyor. **Öne çıkan başlıklar: sürekli öğrenme, öz yönelimli gelişim, merak, öğrenme yoluyla uyum sağlama.**

Kültürel Zekâ ve İnsan Odaklı Beceriler

İnsani bağ kurma becerisi, liderlikte temel bir ayırıştırıcı unsur olarak ortaya çıkıyor. Empati, kapsayıcılık ve iş birliği; liderliğin güvenilirliği ve etkisi açısından kritik görülüyor. Güven inşa etmek, başkalarını güçlendirmek ve psikolojik olarak güvenli ortamlar yaratmak, yüksek performanslı ekipler oluşturma'nın vazgeçilmez unsurları arasında yer alıyor. **Öne çıkan başlıklar: empati, kapsayıcılık, özgünlük, güçlendirme, iş birliği, güven inşası.**

İletişim ve İş Birliği

Açık ve empatik iletişim, liderlik etkinliğinin temel taşlarından biri olmaya devam ediyor. Katılımcılar; şeffaflık, aktif dinleme ve hikâye anlatımının; özellikle organizasyonel değişim dönemlerinde uyum, bağlılık ve güveni mümkün kıldığını vurguluyor. **Öne çıkan başlıklar: şeffaflık, hikâye anlatımı, aktif dinleme, iletişimde netlik.**

Üçüncü Bölüm: Eylem Adımı

Geleceğin liderleri; stratejik öngörü, uyum sağlayabilen bir çeviklik anlayışı ve insan odaklı becerilerle birleştirmek zorundadır. Öğrenme ve Gelişim (L&D) şu özelliklere sahip liderlerin geliştirilmesini önceliklendirmelidir:

Stratejik Düşünen Liderler: Değişimleri öngörebilen, yapay zekâyı iş süreçlerine entegre edebilen ve inovasyona liderlik edebilen liderler yetiştirilmelidir.

Uyum Sağlayabilen ve Çevik Liderler: Belirsizlik ortamında sağlıklı kararlar alabilen, bunu yaparken empatiyi elden bırakmayan liderlik davranışları geliştirilmelidir.

Sürekli Öğrenen Liderler: Düşünme, değerlendirme, merak ve öğrenme çevikliğinin gelişimi beslediği bir gelişim zihniyeti teşvik edilmelidir.

Kültürel Zekâsı Yüksek Liderler: Kapsayıcılığı, empatiyi ve yetkilendirmeyi merkeze alarak psikolojik güvenliği yüksek çalışma ortamları oluşturan liderler desteklenmelidir.

Etkili İletişim Kuran Liderler: Hikâye anlatımı, iletişimde netlik ve aktif dinleme; temel liderlik uygulamaları olarak güçlendirilmelidir.

Geleceğe Hazır
Liderlik
Yetkinlikleri
Geliştirin!



4. BÖLÜM: *Bütçe Yönetimi*



Bütçenin Yönetilmesi

Organizasyonlar 2026'yı planlarken, öğrenme ve gelişim bütçeleri; iyimserlik ile temkinlilik arasında dikkatli bir dengeyi yansıtıyor. Araştırma sonuçları, pek çok liderin eğitim yatırımlarında artış öngördüğünü gösterse de; iş gücü ihtiyaçları, ekonomik koşullar ve iş performansı ile birlikte değerlendiriliyor. Öğrenme ve gelişim liderleri bütçelerini yönetirken; kaynakları önceliklendirme, satın alma mı geliştirme mi dengesini kurma ve özelleştirilmiş çözümler ile hazır içerikler arasında doğru denklemleri oluşturma konularına odaklanıyor.

2026 için katılımcılar, öğrenme ve gelişim yatırımlarına yönelik iyimserlik sergilese de temkinli ve toplam eğitim harcamalarında %6,5'lik bir artış öngörüyor. Bütçeleri etkileyen başlıca faktörler ise şu şekilde sıralanıyor:

Eğitim Bütçelerindeki Değişimi Etkileyen Faktörler

• Genel ekonomik koşullar	%46
• Şirketin iş performansı	%45
• İş gücü gelişim ihtiyaçları	%41
• Enflasyon ve artan maliyetler	%40
• Stratejik yön değişiklikleri	%36

Önümüzdeki yıl, kurumunuzun eğitim ve gelişime genel olarak daha fazla mı yoksa daha az mı yatırım yapmasını bekliyorsunuz?

Satın Almak mı, Geliştirmek mi?

2026'da, kurumunuz için liderlik gelişimi çözümlerinde satın alma ve kurum içinde geliştirme arasında nasıl bir dağılım öngörüyorsunuz?

%45

Liderlik gelişimi çözümlerini satın almak

%55

Liderlik gelişimi çözümlerini kurum içinde geliştirmek

Blanchard İçgörüsü

Satın alma ve geliştirme yaklaşımlarının birlikte tercih edilmesi, organizasyonların; kendi kültürleri, yetkinlikleri ve iş stratejileriyle derinlemesine uyumlu programlar istediklerini gösteriyor. Buna karşın, satın almaya yakın düzeyde gösterilen ilgi; kanıtlanmış çerçeveler, araçlar ve deneyim sunan dış iş ortaklarının değerinin sürdüğüne işaret ediyor. Bu yaklaşım, "tekerleği yeniden icat etme" ihtiyacını ortadan kaldıran, etkisi test edilmiş çözümlere duyulan güveni yansıtıyor.

Hazır İçerik mi, Özelleştirilmiş Program mı?

2026 yılında eğitmen liderliğinde gerçekleştirilecek eğitimlerinizin ne kadarı hazır (standart) eğitim programlarından, ne kadarı ise organizasyonunuza özel olarak özelleştirilmiş programlardan oluşacak?

%41

Hazır eğitim çözümleri

%59

Özelleştirilmiş eğitim çözümleri

Blanchard İçgörüsü

Hazır içeriklere (%41) kıyasla özelleştirilmiş programların (%59) tercih edilmesi, öğrenme çözümlerinin kurum kültürü, stratejisi ve yetkinlik öncelikleriyle yakından uyumlu olması yönündeki güçlü beklentiyi ortaya koyuyor. Kurumlar, etkili öğrenmenin kişiselleştirilmiş, harmanlanmış ve kurum stratejisiyle uyumlu şekilde ilerleyeceğine işaret ediyor. Bu eğilim, liderlik davranışlarını doğrudan iş sonuçlarıyla ilişkilendiren, kuruma özel öğrenme yolculuklarının önemini pekiştiriyor.

Ölçülebilir Hedefler Belirleyin!

Dördüncü Bölüm: Eylem Adımı

Öğrenme Yatırımlarını Stratejik Hedeflerle Uyumlu Hale Getirin.

Organizasyonlar bütçe baskısı altında olsa da, öğrenme yatırımlarını kırmak uzun vadede performans kaybı riskini artırır. İK, Öğrenme ve Gelişim liderleri, kaynaklarını doğrudan iş sonuçlarıyla ilişkilendirilen programlara odaklamalıdır. Çalışanı elde tutma, bağlılık ve inovasyon gibi alanlarda ölçülebilir hedefler belirleyin ve liderlik gelişimi çalışmalarının organizasyonel performans göstergeleriyle açık ve görünür biçimde bağlantılı olmasını sağlayın.



blanchard®

BÖLÜM 5: *Kimlere ve Nasıl Eğitim Verilmeli?*

Kimlere ve Nasıl Eğitim Verilmeli?

Blanchard araştırması, eğitimde öncelik verilen kitleleri ve bu gelişimin nasıl sunulduğunu detaylı olarak inceliyor. Veriler, **kurumların liderlik gelişiminin daha erken başlaması ve liderlik yolculuğunun tamamına yayılması gerektiğine** dair net bir farkındalığa sahip olduğunu gösteriyor; ancak kritik hedef kitlelerin desteklenmesinde hâlâ belirgin bir kalite açığı bulunuyor.

Gelişimde en yüksek öncelik, ilk kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve lider adaylarına veriliyor. Bu durum, liderlik etkisinin günlük etkileşimlerin, koçluğun ve uygulamanın gerçekleştiği noktalarda en güçlü olduğuna dair bir anlayışı yansıtıyor. Ancak bu gruplar önceliklendiriliyor olsa da, katılımcıların büyük çoğunluğu mevcut eğitim çözümlerinin genel kalitesini orta olarak belirtiyor ve kurumların yalnızca yaklaşık beşte biri liderlik gelişiminin kalitesini yüksek olarak tanımlıyor. Bu durum, niyet ile yatırım ve uygulama arasındaki uyumsuzluğun hâlâ sürdüğüne işaret ediyor.

Organizasyonların yalnızca yaklaşık beşte biri, liderlik gelişimi kalitesini yüksek olarak değerlendiriyor.

Liderlik Gelişim Kaynaklarında Mevcut Öncelik ve Kalite

Kurumunuzda aşağıdaki hedef kitlelerden hangileri, özel liderlik gelişimi açısından en yüksek önceliğe sahip? Her bir grup için mevcut liderlik gelişim kaynaklarınızın kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?

ÖNCELİK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Bağlı çalışanlar	%19	%43	%37
Kariyerinin başındaki lider adayları	%46	%39	%15
İlk kademe yöneticiler /şefler	%52	%36	%12
Orta kademe yöneticiler	%48	%42	%10
Üst düzey liderler	%39	%44	%17
Yönetim kurulu / C - seviye	%32	%39	%29
Kadın liderler	%27	%44	%29

KALİTE	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
Bağlı çalışanlar	%14	%52	%34
Kariyerinin başındaki lider adayları	%18	%50	%32
İlk kademe yöneticiler / şefler	%21	%52	%28
Orta kademe yöneticiler	%21	%52	%26
Üst düzey liderler	%22	%51	%27
Yönetim kurulu / C - seviye	%24	%45	%31
Kadın liderler	%20	%47	%34

Ölçeklenebilir bir liderlik gelişimi stratejisi, temel becerileri erken dönemde kazandırır.



Yüz Yüze, Sanal Eğitimli ve Kendi Kendine İlerlenen Eğitim Modelleri

2026 yılında, eğitimlerinizin aşağıdaki yöntemlerle ne oranda sunulmasını öngörüyorsunuz?

- %41 Yüz yüze sınıf eğitimi
- %29 Uzaktan sınıf eğitimi
- %30 Kendi kendine ilerlenen e-öğrenme modülleri

Kurumlar, 2026'da eğitimlerin veriliş biçiminin son yıllara benzer şekilde, yüz yüze, sanal ve kendi kendine öğrenmenin dengeli bir karışımı olarak devam edeceğini öngörüyor. 2026'da eğitimlerin verilişinin son yıllara benzer şekilde, dengeli bir dağılımla devam edeceğini öngörüyor.

Yüz yüze sınıf eğitimlerinin gücünü koruması, deneyimsel ve ilişki odaklı öğrenmenin hâlâ vazgeçilmez olduğunu gösteriyor. Öte yandan, uzaktan ve kendi kendine öğrenme çözümlerine yapılan kayda değer yatırımlar, öğrenme süreçlerinde esneklik, ölçeklenebilirlik ve erişilebilirlik ihtiyacının güçlü biçimde devam ettiğini ortaya koyuyor.

Küçük Parçalı (Bite-Sized) Günlük İçeriklerin Etkililiğinin Değerlendirilmesi

Anketin bu bölümünde Blanchard, mikro öğrenme stratejilerinin ne kadar etkili algılandığını ölçmek için küçük parçalı (bite-sized) öğrenme çözümlerini üç soru üzerinden inceledi. Bulgular, bu alanda karma bir tablo ortaya koyuyor.

Kurumunuzda sunulan kısa, küçük parçalı öğrenme çözümleri sizce ne kadar etkili?

- | | |
|-----------------|-----|
| • Çok etkili | %8 |
| • Etkili | %35 |
| • Kısmen etkili | %47 |
| • Etkili değil | %10 |

Liderlik ipuçları, makaleler ve videolar gibi küçük parçalı içeriklerden oluşan günlük bir içerik akışı, çalışanlarınız için ne kadar değerli olurdu?

- | | |
|------------------|-----|
| • Çok değerli | %12 |
| • Değerli | %39 |
| • Kısmen değerli | %40 |
| • Değerli değil | %8 |

Günlük olarak sunulan küçük parçalı içerik türlerinden hangileri çalışanlarınız için en faydalı olurdu? (En önemli üç seçeneği işaretleyiniz.)

- | | |
|--|-----|
| • Pratik ipuçları | %60 |
| • Videolar | %50 |
| • İnfografikler | %37 |
| • Podcast'ler | %29 |
| • Kısa değerlendirmeler / mini testler | %28 |

Mevcut ve Gelecekteki Erişim Modellerine Yakından Bakış

Aşağıdakilerden hangisi, kurumunuzun liderlik gelişimi çözümlerini satın alma yaklaşımını en iyi tanımlar?

- %41 – Program bazlı satın alma: İhtiyaç oldukça, liderlik gelişimi çözümlerini tek tek satın almayı tercih ediyoruz.
- %39 – Standart bir yaklaşım yok: Satın alma kararlarımız duruma veya ilgili paydaşlara göre değişiyor.
- %11 – Kurum genelinde lisans: Ekipler veya departmanlar için sabit ücretli, kapsamlı lisanslar satın alıyoruz.
- %9 – Esnek erişim modeli: Sabit ücretli lisanslar alıyoruz; ancak yalnızca belirli roller veya belirli süreler için.

Kurumunuz için, yıllık bir abonelik modeli aracılığıyla geniş bir liderlik gelişimi programı ve içerik yelpazesine tam erişim sağlamak ne kadar cazip olurdu??

- | | |
|-------------------|-----|
| • Çok cazip | %13 |
| • Cazip | %29 |
| • Kararsızım | %39 |
| • Cazip değil | %14 |
| • Hiç cazip değil | %4 |

Katılımcıların
%42'si
yıllık liderlik gelişimi
aboneliklerini cazip
buluyor.



Yıllık Abonelik Planlarına Daha Derinlemesine Bakış

Yıllık abonelik planlarının görece cazibesini daha yakından inceleyen takip soruları, en yüksek değerin maliyet ve verimlilik avantajlarında görüldüğünü ortaya koyuyor. **Katılımcıların yaklaşık %60'ı, abonelik modellerinin eğitim başına düşen toplam maliyeti azalttığını ve birden fazla satın almaya bağlı idari iş yükünü düşürdüğünü belirtiyor.** Bu somut kazanımlar, öğrenme ve gelişim liderlerinin ölçeklenebilirlik ve bütçe öngörülebilirliğine verdiği önemi net biçimde yansıtıyor.

Bununla birlikte, erişim ve esneklik boyutundaki memnuniyet de oldukça güçlü. Katılımcıların %61'i, farklı programları keşfetmenin ve kendileri için en faydalı olanı bulmanın kolay olduğunu ifade ederken; %63'ü, öğrenenlerin kişiselleştirilmiş öğrenme yolculukları oluşturabildiğini belirtiyor. Bu bulgular, **içeriklerin kolay bulunabilir ve farklı öğrenen ihtiyaçlarına uygun olması koşuluyla, seçme özgürlüğü ve özerkliğinin önemli bir değer unsuru olarak görüldüğünü gösteriyor.**

Katılımcılar ayrıca, sürekli ve güncel içerik erişiminin stratejik değerini vurguluyor. Yaklaşık üçte ikisi, yeni programlara ve yükselen trendlere kesintisiz erişimi önemli buluyor; abonelikleri, değişen yetkinlikler ve teknolojilerle aynı hızda ilerleyebilmenin etkili bir yolu olarak değerlendiriyor. Benzer şekilde, katılımcıların %62'si, doğru hedef kitlelere yönelik daha fazla eğitim sunabilmenin öğrenmenin erişimini ve yarattığı etkiyi artırdığına inanıyor.

Ancak anket katılımcıları, bu yatırımın gerçek değerini tam anlamıyla ortaya çıkarabilmek için ele alınması gereken üç temel endişe alanı da tanımlıyor.

- Katılımcılar, çalışanların abonelik kapsamındaki içeriklerle sürekli ve tutarlı biçimde etkileşim kuramayabileceğinden endişe ediyor. Bu durum, düşük kullanım oranlarına ve boşa giden yatırımlara yol açabilir.
- Bir diğer endişe, tüm içeriği kapsayan aboneliklerin yeterince özelleştirilmemesi, fazla genel kalması ya da organizasyonun hedefleri, roller ve mevcut liderlik zorluklarıyla uyumsuz görülmesi ihtimali.
- Son olarak, net öğrenme yolculukları veya stratejik bir yönlendirme olmadığında, öğrenenlerin kendileri için en ilgili içeriği bulmakta zorlanabileceği belirtiliyor. İçerik bolluğu, öğrenmeyi güçlendirmek yerine zorlaştırıcı hale gelebilir.

Bölüm Beş: Eylem Adımları

İç Özelleştirmeyi Dış Uzmanlıkla Harmanlayın.

Liderlik içeriklerini kurum içinde geliştirme (build) ve dışarıdan satın alma tercihlerinin neredeyse eşit olması, organizasyonların hibrit öğrenme ekosistemlerine yönelmesi gerektiğini gösteriyor.

Programlar; kurum kültürü ve iş stratejisiyle uyumlu olacak şekilde özelleştirilirken, kanıta dayalı ve araştırma destekli çerçeveler sunan dış iş ortaklarından yararlanılarak ölçeklenebilirlik hızlandırılmalı ve kalite güvence altına alınmalıdır.

Entegre ve Kişiselleştirilmiş Öğrenme Deneyimleri Tasarlayın.

Öğrenenler; pratik, küçük parçalı (bite-sized) ve etkileşimli içeriklere değer veriyor. Ancak gerçek etki, bu içeriklerin nasıl entegre edildiğine bağlı. **Mikro öğrenmeyi; koçluk, öğrenilenlerin üzerinde düşünmeyi teşvik eden aktiviteler ve gerçek iş uygulamaları ile birleştiren öğrenme yolculukları tasarlayın. İçeriği doğrudan performansla ilişkilendiren, yapılandırılmış ve ilgili öğrenme yolları aracılığıyla öğrenenlere rehberlik edin.**

Özelleştirin ve Rehberlik Edin



BÖLÜM 6:

Uygulama, Öğrenmenin İşe Aktarımı ve Ölçümleme

Uygulama, Öğrenmenin İşe Aktarımı ve Ölçümleme

2026 Blanchard araştırmasının son bölümünde katılımcılardan, öğrenme ve gelişim girişimlerinin etkililiğini iki temel boyut üzerinden değerlendirmeleri istendi: uygulama ve ölçümleme.

Yeni Öğrenilenlerin Uygulamaya Geçirilmesi

Eğitim sonrasında, öğrenenlerinizin öğrenme ve gelişim çözümleriniz kapsamında kazandırılan yeni becerileri ne ölçüde uyguladığını düşünüyorsunuz?

- Çok büyük ölçüde %3
- Büyük ölçüde %21
- Orta düzeyde %55
- Kısmen %20
- Hiç %1

Net bir takip mekanizması ve iş hedefleriyle güçlü bir bağ kurulmadan, izole biçimde sunulan eğitimler etkilerini hızla yitirir.

*Veriler, çoğu
organizasyonun
hâlâ gerçek
davranış
değişimini ve iş
sonuçları
üzerindeki
etkisini ölçmekte
güçlük çektiğini
gösteriyor.*

Etki Ölçümü

Katılımcıların yalnızca %29'u mevcut ölçüm yaklaşımlarının eğitim ve gelişim çalışmalarının değerini net bir şekilde ortaya koyduğuna inanıyor. Yaklaşık yarısı (%48) ölçüm uygulamalarını kısmen etkili bulurken, yaklaşık dörtte biri (%23) mevcut yöntemleri etkisiz olarak değerlendiriyor.

Organizasyonunuzun mevcut ölçümleme uygulamaları, öğrenme ve gelişim çalışmalarının etkisini ne ölçüde ortaya koyuyor?

- | | |
|-----------------|-----|
| • Çok etkili | %4 |
| • Etkili | %25 |
| • Kısmen etkili | %48 |
| • Etkili değil | %23 |

Davranış Değişimi ve İř Sonuçlarına Odaklanın

Bölüm Altı: Eylem Adımları

Uygulamayı ve Ölümlemeyi
Güçlendirin.

Öğrenmenin işe aktarımı; liderlerin yeni davranışları modellemesi, kolukla desteklemesi ve sürekli pekiştirmesi ile mümkün olur. Eğitim sonrası süreçlere hesap verebilirlik mekanizmaları entegre edin; yalnızca katılımı değil, davranış değişimini ve iş sonuçlarını da ölçün. Öğrenmeyi; bağlılık, verimlilik ve çalışanı elde tutma gibi kritik göstergelerle doğrudan ilişkilendiren geribildirim sistemleri oluşturun.





Son Değerlendirme

Organizasyonlar hızlı değişim ve artan karmaşıklıkla karşı karşıya. Bu ortamda, İnsan Kaynakları, Öğrenme ve Gelişim liderleri, liderlik gelişimini uyum sağlama yeteneğini, bağlılığı ve inovasyonu besleyen stratejik bir sistem olarak ele almalı. Blanchard'ın 2026 bulguları gösteriyor ki; 'Büyüme', amacı performansla buluşturan, empatiyle iletişim kuran ve davranışlarıyla çevikliğe örnek olan liderler sayesinde gerçekleşek. İnsan odaklı ve ölçülebilir gelişime yapılan yatırımlar, organizasyonların belirsizlik ve kesintiler karşısında güçlenmesini sağlarken, aynı zamanda dayanıklı ve geleceğe hazır bir iş gücü oluşturmaya imkân tanıyor.

2026 Verileri Hakkında

Blanchard'ın 2026 araştırmasına 808 kişi katılmış ve ankete başlamıştır; %58 tamamlama oranıyla 466 tam yanıt elde edilmiştir.

Coğrafi Dağılım

Americas	%34.0
Asya-Pasific	%29.4
EMEA	%36.6

Görev Alanı

İnsan Kaynakları	%32.43
Öğrenme ve Gelişim	%41.21
İdari İşler	%2.85
Genel Yönetim	%7.05
Finans	%1.24
Pazarlama	%2.10
Operasyonlar	%4.58
Satış	%2.85
Diğer (Lütfen belirtiniz):	%5.69

Pozisyon Seviyesi

İdari Kadro	%5.94
Uzman	%16.96
Yönetici	%32.55
Direktör	%22.03
Başkan Yardımcısı Üst	%3.71
DüzeY Yönetici (C-level)	%8.66
Diğer (Lütfen belirtiniz):	%10.15

Kurum Büyüklüğü

1-499	%36.99
500-999	%10.75
1000-2499	%15.70
2500-9999	%15.27
10000+	%21.29

Sektör

Konaklama ve Yiyecek Hizmetleri	%1.81
İdari ve Destek Hizmetleri ile Atık Yönetimi	%0.23
Tarım, Ormancılık, Balıkçılık ve Avcılık	%1.35
Sanat, Eğlence ve Rekreasyon	%0.45
İnşaat	%2.26
Eğitim Hizmetleri	%10.61
Finans ve Sigorta	%7.22
Devlet ve Kamu Sektörü	%4.97
Sağlık ve Sosyal Hizmetler	%9.03
Bilgi Teknolojileri	%5.87
Şirket ve İşletme Yönetimi	%2.03
Üretim / İmalat	%20.77
Madencilik	%0.68
Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlar	%2.26
Diğer Hizmetler (Kamu Yönetimi Hariç)	%7.90
Profesyonel, Bilimsel ve Teknik Hizmetler	%10.61
Gayrimenkul ve Kiralama / Leasing	%1.35
Perakende Ticaret	%4.51
Taşımacılık ve Depolama	%2.71
Elektrik, Gaz, Su ve Kamu Hizm. (Utilities)	%1.58
Toptan Ticaret	%1.81

Blanchard®, liderlik gelişimi, danışmanlık ve koçluk alanında küresel bir liderdir. Blanchard, 45 yılı aşkın süredir organizasyonlarla iş birliği yaparak bireysel başarıyı ve kurumsal performansı en üst düzeye çıkarmakta; ölçülebilir ilerleme ve gerçek dönüşüm sağlamaktadır. Blanchard'ın SLII® eğitimi, dünya genelinde 10.000'den fazla organizasyonda ilham veren, liderlerin gelişimine güç veren, küresel ölçekte tercih edilen liderlik modelidir. Blanchard, müşterilerin ve öğrenenlerin özel ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için esnek sunum modelleriyle sunulan ödüllü çözümlerden oluşan kapsamlı bir portföy de sunmaktadır.

Blanchard'ın; dinamik, insan odaklı öğrenme deneyimleri aracılığıyla ilham veren liderler yetiştirmeye yönelik stratejinizi nasıl tasarlayabileceğini öğrenmek için www.blanchard.com.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.

blanchard.



blanchard.com.tr