

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE e-ÖĞRENMENİN PERSONELİN GENEL PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Kemal TEPECİK
Enformatik Anabilim Dalı
Enformatik Bölümü

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hulusi GÜLSEÇEN

Temmuz, 2007

İSTANBUL



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE e-ÖĞRENMENİN PERSONELİN GENEL PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Kemal TEPECİK
Enformatik Anabilim Dalı
Enformatik Bölümü

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hulusi GÜLSEÇEN

Temmuz, 2007

İSTANBUL

Bu çalışma 05/07/ 2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Enformatik Anabilim Dalı Enformatik programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

Yard.Doç.Dr. Hulusi Gülseçen
Üniversitesi
Fen Fakültesi

Doç.Dr.Hülya Çalışkan İstanbul
İstanbul Üniversitesi
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

Doç.Dr.Mehpare Timor
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Doç.Dr.Emine Erktin
Boğaziçi Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Yard.Doç.Dr. Zerrin Ayvaz Reis
İstanbul Üniversitesi
Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam boyunca gösterdiği her türlü destek ve yardımlarından dolayı çok değerli hocam Yrd. Doç Dr. Hulusi GÜLSEÇEN'e en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Bu çalışmada, bilgisi ve deneyimi ile bana yol gösteren, yönlendiren ve bu tezin oluşmasında büyük emeği ve katkıları olan değerli hocalarım Doç. Dr. Sevinç GÜLSEÇEN'e ve Doç. Dr. Selim YAZICI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın uygulama aşamasında bilgi ve kaynaklara ulaşmamda yardımları ve katkılarından dolayı Şekerbank Eğitim Departmanı'ndan Serkan KAVAKLIOĞLU'na ve İş Bankası Eğitim Müdür Yardımcısı Ayşe TÜRE'ye teşekkür ederim.

Yine tez çalışmam süresince gösterdikleri anlayış ve desteklerinden dolayı aileme teşekkürü borç bilirim.

Temmuz, 2007 **Kemal TEPECİK**

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ I

İÇİNDEKİLER II

ŞEKİL LİSTESİ..... VII

TABLO LİSTESİ..... IX

EK LİSTESİ..... X

KISALTMALAR..... XI

ÖZET XII

SUMMARY..... XIII

1. GİRİŞ 1

2. İŞLETMELERDE KURUMSAL EĞİTİM 3

2.1. KURUMSAL EĞİTİM VE ÖĞRENME 3

2.1.1. Bilgi Çağında Eğitim ve Geliştirme 5

2.1.2. Kurumsal Eğitim ve Öğrenme 6

2.1.3. Kurumsal Eğitimin İşletmeler İçin Önemi 7

3. e-ÖĞRENME 9

3.1. e-ÖĞRENME NEDİR? 9

3.1.1. Asenkron e-Öğrenme Uygulaması 11

3.1.2. Senkron e-Öğrenme Uygulaması 12

3.1.3. e-Öğrenme Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları 12

3.2. e-ÖĞRENME TARİHÇESİ 14

3.2.1. Klasik Sınıf Eğitim Dönemi 15

3.2.2. Multimedya Dönemi 15

3.2.3. Başlangıç Dönemi Web Uygulamaları 16

3.2.4. Yeni Dönem Web Uygulamalar 16

3.2.5. Türkiye ve e-Öğrenme 16
3.2.6. Türkiye'de e-Öğrenme Uygulamaları 18

3.3. e-ÖĞRENME STANDARTLARI VE MODELLERİ..... 21

3.3.1. e-Öğrenme Standartları 22
3.3.2. e-Öğrenme Standartlarını Geliştiren Organizasyonlar..... 23
3.3.3. SCORM (Sharable Content Object Reference Model): Paylaşılabilir İçerik Nesne Referans Modeli 25

4. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: e-İK..... 28

4.1. e-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 29

4.1.1. e-İnsan Kaynakları Nedir?..... 29
4.1.2. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları 30
4.1.3. e-İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 31
4.1.3.1.Intranet Uygulamaları..... 31
4.1.3.2 Internet Uygulamaları..... 34
4.1.3.2.1 Personel Alımı..... 34
4.1.3.2.2 Yönetim.....37
4.1.3.2.3 Çalışanların Elde Tutulması… 39
4.1.4. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 40
4.1.5. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları 40

4.2. e-İK UYGULAMA ÖRNEKLERİ..... ..... .42

4.2.1. GlaxoSmithKline..... 42
4.2.2. DELL..... 43

4.3. e-ÖĞRENME EKONOMİSİ VE MALİYETİ ..... .44

4.3.1. e-Öğrenme Ekonomisi 44
4.3.2. İşletmeler İçin e-Öğrenme Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler ……....46
4.3.3. e-Öğrenme Maliyeti 48

5. İŞLETMELERDE e-ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRME..... 51

5.1. e-ÖĞRENME UYGULAYAN SEKTÖRLER 51

5.1.1. e-Öğrenmeyi Kullanan İşletmeler 52

5.1.2. Hangi Sektörler e-Öğrenmeyi Seçiyor? 54

5.1.2.1. Finans ve Bankacılık Sektörü 55

5.1.2.2. Sağlık ve İlaç Sektörü..... 57

5.1.2.3. Sigortacılık Sektörü 59

5.2. e-ÖĞRENMEDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 60

5.3. e-ÖĞRENME DEĞERLENDİRME ARAÇLARI 63

5.3.1. Yetkinlik ve Performans Değerlendirmeleri 64

5.3.2. Eğitim Başlangıcında ve Sonunda Uygulanan Testler..... 64

5.3.3. Gerçek Hayat Senaryoları (Simülasyonlar)..... 64

5.4. e-ÖĞRENME DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 65

5.4.1. Donald Kirkpatrick..... 65

5.4.2. Jack Phillips Yöntemi 73

5.4.3. e-Öğrenme Değerlendirmenin Önemi 74

5.5. EĞİTİM YATIRIMLARININ GETİRİSİNİ HESAPLAMA YÖNTEMİ ..... .74

5.5.1. ROI (Return on Investment) Hesaplaması 76

5.5.2. Yağmur Emeklilik Şirketinin ROI Hesaplama Örneği 80

6. UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ..... 85

6.1. ŞEKERBANK e-ÖĞRENME PROJESİ 85

6.1.1. Genel Bilgiler……85

6.1.2. Proje Uygulama Aşamaları 85

6.1.3. Şekerakademi Genel Bilgiler..... … 86

6.1.3.1. Şekerakademi'nin yararları nedir?..... . .. .86

6.1.3.2. Şekerakademi Eğitim Giriş Sayfası Adresi nedir?..... 87

6.1.3.3. e-Öğrenme Eğitimleri İçin Donanım/Yazılım Gereksinimleri..... .88

6.1.3.4. e-Öğrenme Eğitim Kategorileri..... 88

6.1.3.5. Örnek Bir Ders Tanıtımı..... 89

6.1.3.6. Şekerakademi Eğitim Sayfalarından Ekran Görüntüleri…. 90

6.1.3.6.1. Eğitim Giriş Ana sayfası..... ..90

6.1.3.6.2. Eğitim Geçmişi Sayfası……..91

6.1.4. Şekerakademi Eğitim İstatistikleri..... 92

6.1.4.1. ŞekerAkademi Genel Eğitimler İstatistikleri.....92

6.1.4.2. ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri.....93

6.1.4.3. ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri (Kullanıcı Transkript Örneği).....94

6.1.5. e-Öğrenme Uygulamaları Değerlendirme 95

6.1.5.1. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışmaları 95

6.1.5.2. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışması 1 ..... ……..95

6.1.5.2.1. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Anketi.....95

6.1.5.2.2. Değerlendirme Anketi Sonuçlarının Analizi……96

6.1.5.3. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışması 2 .. .. ……100

6.1.5.3.1. Değerlendirme Anketine Verilen Yorum Cevapları.....100

6.1.6. Sonuçlar ve Değerlendirme 101

6.2. TÜRKİYE İŞ BANKASI e-ÖĞRENME PROJESİ... 102

6.2.1. Türkiye İş Bankası'nda e-Öğrenme Eğitimleri 102

6.2.2. Genel Bilgiler 103

6.2.3. Proje Uygulama Aşamaları 104

6.2.4. İş Bankası e-Öğrenme Eğitim Sayfaları Ekran Görüntüleri 106

6.2.5. e-Öğrenme Eğitimleri Yıl İstatistikleri 109

6.2.6. Sonuçlar ve Değerlendirme 113

7. BAŞARILI e-ÖĞRENME PROJESİNİN NİTELİKLERİ VE KLASİK EĞİTİMLE KARŞILAŞTIRILMASI.....114

7.1. BAŞARILI BİR e-ÖĞRENME PROJESİ İÇİN GEREKLİ OLAN NİTELİKLER 115

7.1.1. Hazırlık Aşaması 116

7.1.2. Kurum Kültürünün Oluşturulması..... 117

7.1.3. Yazılım (ÖYS-ÖİYS) Seçimi ve İçeriğin Oluşturulması 118

7.1.3.1. Öğrenim Yönetim Sistemi Seçimi..... 119

7.1.3.2. İçeriğin Önemi..... 121

7.1.4. e-Öğrenme Eğitimlerinin Uygulanması 123

7.1.5. Değerlendirme Aşaması..... 125

7.2. e-ÖĞRENMEDE AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR 126

7.2.1. e-Öğrenmenin Avantajları 126

7.2.2. e-Öğrenmenin Dezavantajları..... 130

7.3. e-ÖĞRENME İLE KLASİK SINIF EĞİTİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .... .132

8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE e-ÖĞRENME..... ...137

8.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ 137

8.1.1. Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları 138

8.1.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Kullanım Alanları..... 140

8.1.3. Performans Yönetim Sistemlerinin Yararları..... 141

8.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ 142

8.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları..... 143

8.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Karşılaşılan Sorunlar 144

8.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ 145

8.3.1. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Örneği Ekran Görüntüleri. 145

8.4. e-ÖĞRENME VE PERFORMANS GELİŞİMİ……..... 148

8. TARTIŞMA VE SONUÇ..... 152

KAYNAKLAR..... 155

EKLER.....165

ÖZGEÇMİŞ.....177

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 : Turkcell Akademi Learnland..... 19
Şekil 3.2 : Türkiye Bankalar Birliği Eğitim Sitesi..... 19
Şekil 3.3 : Koç Bryce (Kobiline Learnlinc) Sanal Kampus Giriş Sayfası..... 20
Şekil 3.4 : Garanti Sanal Eğitim Merkezi..... 21
Şekil 3.5 : Başak Emeklilik eAkademi..... 21
Şekil 3.6 : e-Öğrenme Standartlarını Geliştiren Organizasyonlar..... 21
Şekil 3.7 : SCORM Modeli Gelişim Evreleri..... 24
Şekil 4.1 : İntranet ve Kurum içi Bölümler Arası Etkileşim..... 26
Şekil 4.2 : Sabancı Holding İnsan Kaynakları Web Sitesi..... 32
Şekil 4.3 : Kariyer.Net İnsan Kaynakları Web Sitesi..... 36
Şekil 4.4 : Kariyer.Net'te Üye Firmaların Sektörel Dağılımı..... 37
Şekil 5.1 : İhtiyaçlar ile Değerlendirmenin Bağlantısı..... 62
Şekil 5.2 : Yatırımın Getirileri Değerlendirme Aşamaları..... 79
Şekil 6.1 : Şekerakademi Giriş Sayfası..... 87
Şekil 6.2 : Şekerakademi Eğitimlere Giriş Sayfası..... 87
Şekil 6.3 : Şekerakademi Eğitimlere Giriş Ana Sayfası..... 90
Şekil 6.4 : Şekerakademi Eğitim Geçmişi Sayfası..... 91
Şekil 6.5 : ŞekerAkademi Değerlendirme Web Anket Formu..... 95
Şekil 6.6 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 1)..... 96
Şekil 6.7 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 2)..... 96
Şekil 6.8 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 3)..... 96
Şekil 6.9 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 4)..... 97
Şekil 6.10 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 5)..... 97
Şekil 6.11 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 6)..... 97
Şekil 6.12 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 7)..... 98
Şekil 6.13 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 8)..... 98
Şekil 6.14 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 9)..... 98
Şekil 6.15 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 10)..... 99
Şekil 6.16 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 11)..... 99
Şekil 6.17 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları (soru 12)..... 99
Şekil 6.18 : İş Bankası "Ticari İnteraktif Bankacılık" Eğitim Sayfası.....107
Şekil 6.19 : İş Bankası "İnternet Şubesinde Temel Güvenlik Uygulamaları" Eğitim Sayfası 107
Şekil 6.20 : İş Bankası "Telefon Şubesinde Bilgi Girişi Nasıl Yapılır" Eğitim Sayfası……108
Şekil 6.21 : İş Bankası "Tacir Olmanın Getirdiği Sorumluluklar ve Sonuçları" Eğitim Sayfası.....108
Şekil 6.22 : İş Bankası 2003 Yılı e-Öğrenme Eğitimleri……109
Şekil 6.23 : İş Bankası 2004 Yılı e-Öğrenme Kişisel Gelişim Eğitimleri……...109
Şekil 6.24 : İş Bankası 2004 Yılı SPK Sınavlarına Hazırlık E-Öğrenme Eğitimleri ……...110
Şekil 6.25 : İş Bankası 2005 Yılı e-Öğrenme Kişisel Gelişim Eğitimleri……...110
Şekil 6.26 : İş Bankası 2002-2005 Yılları E-Öğrenme Bitirme Oranları Karşılaştırılması…….111
Şekil 7.1 : e-Öğrenme Eğitimlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler……...115
Şekil 7.2 : İşletmelerin e-Öğrenmeden Elde Ettiği Yararlar…….127

Şekil 7.3 : e-öğrenmenin Avantajları……127

Şekil 8.1 : Performans Değerlendirme Hedef Belirleme……..139
Şekil 8.2 : Performans Değerlendirme Döngüsü……..140
Şekil 8.3 : Ara Değerlendirme/Yetkinliklerde Güçlü ve Gelişmesi Gereken Yönler ……...140
Şekil 8.4 : Çalışanlar Listesi Değerlendirme Formu.....145
Şekil 8.5 : Değerlendirme İşlemleri Menüsü.....146
Şekil 8.6 : Çalışan İşlevsel Yetkinlik Değerlendirmesi.....146
Şekil 8.7 : Değerlendirme İşlemleri "Performans Göstergeleri".....147
Şekil 8.8 : Dönemsel Eğitim Talepleri Belirleme.....147
Şekil 8.9 : Yeni Dönem Hedef Belirleme.....148
Şekil 8.10 : e-Öğrenmeden Beklentiler ve Sonuçlar……...149

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 : e-Öğrenmede Zorluklar 14
Tablo 3.2 : e-Öğrenme Tarihsel Sınıflandırma 15
Tablo 3.3 : Türkiye'de Şirketlerde e-Öğrenme Uygulama Alanları ve Kullanım Modeli 17
Tablo 4.1 : İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Ağ Ortamına Aktarımı ... 41
Tablo 4.2 : e-Öğrenme Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler 46
Tablo 5.1 : Web Tabanlı Eğitimleri Kullanan Şirketlerin Yüzdesi 52
Tablo 5.2 : Şirket Büyüklüğü-e-Öğrenme İlişkisi 53
Tablo 5.3 : Büyük ve Küçük İşletmeler İçin e-Öğrenme 54
Tablo 5.4 : Kirkpatrick'in Değerlendirme Modelinin Dört Aşaması 68
Tablo 5.5 : Birinci Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri 69
Tablo 5.6 : İkinci Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri 70
Tablo 5.7 : Üçüncü Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri 71
Tablo 5.8 : Dördüncü Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri 72
Tablo 5.9 : Maliyet Getiri Analizleri Konusundaki Çalışmaların Karşılaştırılması 73
Tablo 5.10 : Çeşitli Uygulama Örnekleri 80
Tablo 6.1 : ŞekerAkademi Eğitimler Tamamlanma Sayısı En Yüksek 10 Eğitim Listesi 92
Tablo 6.2 : ŞekerAkademi Eğitimler Başlanmayan Eğitimler Durum Raporu 92
Tablo 6.3 : ŞekerAkademi Kullanıcıya Göre Eğitim Listesi İlk 10 Eğitim Listesi 93
Tablo 6.4 : ŞekerAkademi Kullanıcıya Göre Başlanmayan Eğitim Listesi 93
Tablo 6.5 : ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri-Kullanıcı Transkript Örneği 94
Tablo 6.6 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Çalışması 95
Tablo 6.7 : ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Çalışması 2 100
Tablo 6.8 : İş Bankası 2002 Yılı e-Öğrenme Eğitimleri 109
Tablo 6.9 : İş Bankası 2002- 2005 Yılları e-Öğrenme Eğitim Sayıları 111
Tablo 6.10 : 2006 Yılı Tamamlanan Eğitim Sayıları Dağılımı 111
Tablo 6.11 : İş Bankası 1 Ocak- 28 Şubat 2007 Yılı e-Öğrenme Eğitim İstatistikleri 112
Tablo 7.1 : e-Öğrenmede Başarı İçin Gerekli Stratejiler 125
Tablo 7.2 : Geleneksel öğretim ile e-Öğrenmenin karşılaştırılması……..... 133

EK LİSTESİ

EK-A: ŞekerAkademi Eğitimler Genel Durum Raporu.....165
EK-B: ŞekerAkademi Kullanıcıya Göre Eğitim ve Sınav Listesi……...168
EK-C: ŞekerAkademi Kullanıcı Kişisel Eğitim İstatistikleri (Kullanıcı Transkript)..170
EK-D: ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Anketi.....172
EK-E: İş Bankası 2002-2005 e-Öğrenme Eğitimleri Özet Tablosu.....175

KISALTMALAR

Tez içinde kullanılan kısaltmalar:

ADL	Advanced Distributed Learning
AICC	Aviation Industry CBT (Computer-Based Training) Committee
ASP	Active Server Pages
ASTD	American Society For Training and Development
Bank SETA	Banking Sector Education and Training Authority
BES	Bankacılık Eğitim Sistemi
BTSP	Bilgi Teknolojileri Sertifika Programı
e-IK	Elektronik İnsan Kaynakları
e-IKY	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
HRIS	Human Resources Information System
IDC	International Data Center
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers
IMS Global	IMS Global Learning Consortium, Inc.
ISO	International Organization for Standardization
İK	İnsan Kaynakları
İYS	İçerik Yönetim Sistemi
İZTO	İzmir Ticaret Odası
KYK	Kariyer ve Yönetim Kulübü
LMS	Learning Management System
LTSC	Learning Technology Standards Committee
OOP	Object Oriented Programming
ÖİYS:	Öğrenim İçerik Yönetim Sitemi
ÖSYM	Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi
ÖYS	Öğrenim Yönetim Sitemi
ROE	Return On Expectation
ROI	Return Of Investment
SBS	Siemens Business Services
SCORM	Sharable Content Object Reference Model
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STE-NO	Sürekli Tıp Eğitimi Novartis Onkoloji
TBB	Türkiye Bankalar Birliği

ÖZET

İŞLETMELERDE e-ÖĞRENMENİN PERSONELİN GENEL PERFORMANSINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Bu çalışma, e-öğrenme uygulamalarının işletmelerde yürütülen kurum içi eğitimlerde kullanılmasının çalışanların genel performanslarına olan etkilerini incelemektedir. Ülkemizde işletmelerde gerçekleştirilen eğitim örnekleri sonuçlarının verilerini analiz ederek ortaya çıkan avantaj ve dezavantajları incelemeyi amaçlamaktadır.

Bu hedef doğrultusunda hazırlanmış olan çalışma, üç ana bölümde incelenebilir: Birinci bölümde kurumsal eğitimler, e-Öğrenme ve e-İK kavramları üzerinde durulmaktadır. Kurumsal eğitimlerin işletmeler için önemi, e-öğrenme tanımı, uygulamaları, tarihçesi, standartları başlıkları ele alınarak e-öğrenme kavramı detaylı bir şekilde incelenmeye çalışmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde e-Öğrenme: e-İK başlığı altında elektronik insan kaynakları uygulamaları incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde, e-öğrenmeyi uygulayan sektörler ve işletmeler, gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimlerinin değerlendirilmesi, kullanılan değerlendirme araçları ve yöntemleri, özellikle ROI yöntemi üzerinde durulmuş ve bir örnek uygulama ile incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde Şekerbank "Şekerakademi" ve İş Bankası e-Öğrenme projeleri ele alınarak, gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimleri ile ilgili istatistikî veriler, sayısal analizler ve anket çalışmaları incelenerek çalışmanın uygulama örnekleri kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, başarılı bir e-öğrenme projesinin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ve uygulanması gereken stratejilerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra e-öğrenme eğitimlerinin avantaj ve dezavantajları detaylı bir şekilde incelenerek klasik sınıf eğitimleri ile karşılaştırılması belirli kriterler temel alınarak yapılmıştır. Çalışmanın en son bölümünde ise Performans Yönetim Sistemleri üzerinde durulmuş ve e-öğrenme eğitimlerinin çalışanların genel performansına olan etkileri ele alınarak incelenmiştir.

SUMMARY

EXAMINING THE EFFECTS OF e-LEARNING ON THE OVERALL PERFORMANCE OF STAFF AT ENTERPRISES AND AN APPLICATION

This study aims to examine the effects of e-learning applications that are executed in enterprises on the overall performance of staff. It tries to investigate advantages and disadvantages of the results which appeared after training with analyzing results of training applications which are realized in our country enterprises.

The study can be examined in three main parts. In the first part, institutional trainings, e-Learning and e-HR concepts are mainly stressed. The importance of institutional trainings for enterprises, e-Learning concept, applications, history and standards titles are considered. The concepts of e-learning concept are tried to be examined in a detailed manner. Human resources management e-Learning: electronic Human Resources applications are examined as title e-HR.

In the second part, sectors and enterprises which use e-learning applications, evaluation of e-learning instructions, evaluation tools and methods, mainly stressed ROI method and examined by an application. Moreover in this part, Şekerbank "Şekerakademi" and İş Bankası e-Learning projects; statistic data, numeric analysises and questionnaire are considered as samples scope of this study.

In the third part of the study, which characteristics and required strategies are which should be applied of a successful e-learning project were put forward. The advantages and disadvantages of e-learning were examined in detail and compared with traditional classroom instruction criteria were defined, final part of this study, Performance Management Systems were emphasized and the effects of e-learning applications on the overall performance of staff were examined.

1. GİRİŞ

Ekonominin küreselleşmesi ve teknolojik gelişmeler günümüzde şirketlerin bilgi odaklı olmasını ve öğrenen kurumlar haline gelmesini gerektirmektedir. İş dünyasında rekabet şartları sürekli değişmekte ve her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler varlıklarını koruyabilmek ve devamlı gelişebilmek için ekonomik, kültürel ve teknolojik değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar.

Günümüzde hız büyük önem kazanmakta, bilgiye en kısa sürede rakiplerinden önce erişebilen ve sahip olduğu bilgiyi kullanabilen işletmeler rakiplerine göre avantaj elde etmekte ve sektörde lider olmaktadırlar. Bu süreç göz önüne alındığında insan kaynaklarının işletmeler için sahip olduğu önem bir kat daha artmaktadır. İnsan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek isteyen işletmeler çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamak, öğrenen kurum kültürünü oluşturmak amacıyla sürekli kurum içi eğitimler düzenleyerek bu alanda daha fazla yatırım yapma ihtiyacı duymaktadırlar.

Günümüzde internet ve bilgi teknolojilerinde çok hızlı bir gelişim ve değişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu hızlı gelişim, bilgi teknolojilerinin birçok alanda yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmasına imkân sağlamıştır. Eğitim süreçlerinde de diğer alanlarda olduğu gibi internet teknolojilerinin kullanım oranı son dönemde büyük artış göstermekte ve bu alanda da hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bugünlerde en önemli bilgi paylaşım ve iletişim aracı haline gelen internet, eğitim teknolojilerinde de çok önemli bir unsur olarak yer almakta ve kurumların eğitim ihtiyacını etkin bir şekilde karşılamaktadır.

e-Öğrenme, “nerede, ne zaman ve ne istersen öğren” yaklaşımıyla, öğrenme kavramına birçok yenilik getirmiştir. Internet, intranet yada bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, zaman-yer sınırını kaldıran, eş zamanlı yada

eş zamansız olarak gerçekleştirilen öğrenme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Network altyapısı ve internet teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişimlerin etkisiyle e-öğrenme eğitimleri ve uygulamalarının etkinliği, kalitesi, içerik zenginliği ve etkileşim unsurları artmış ve daha geniş kitlelere ulaştırılması kolaylaşmıştır.

e-Öğrenmenin kurumlara yönelik temel hedefleri ve uygulamaları, kurum-içi personel eğitimlerinden, dış kullanıcılara, müşterilere yönelik eğitimler, ürün veya hizmet eğitimlerine kadar geniş bir yelpazede; yer ve zamandan bağımsız, ulaşım, barınma ve eğitmen giderlerini büyük ölçüde azaltarak daha kârlı, etkin ve kısa zamanda gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Aynı zamanda çalışanların gelişim ve başarısının izlenebilmesini sağlaması özelliğiyle de kurumsal etkinliği ve verimliliği arttıran önemli faktörlerden biri durumuna gelmiştir.

Son yıllarda e-öğrenme uygulamaları sahip olduğu avantajlardan dolayı işletmelerde çok daha fazla önem kazanmıştır. Klasik sınıf eğitimleri ile e-öğrenme eğitimleri kıyaslandığında, klasik öğrenme yönteminin son derece maliyetli olması, öğrenen ve eğitmenin aynı anda ve yerde olmasını gerektirmesi nedeniyle, günümüz şartlarında kurumların eğitim ihtiyacını karşılamakta yetersiz kaldığı ortaya çıkmaktadır. e-Öğrenme eğitimlerinde iş gücü kaybının en aza indirilmesi, çok sayıda kişiye standartlaşmış eğitimlerin verilebilmesi, zaman kısıtlamasını kaldırması ve eğitim masraflarında önemli yer tutan ulaşım, konaklama, salon kiralama gibi harcamaları yapmadan, bireyin kendi belirleyeceği hızda eğitim almasını sağlamak işletmeler açısından son derece önemli bir avantaj sağlamaktadır.

2. İŞLETMELERDE KURUMSAL EĞİTİM

2.1. KURUMSAL EĞİTİM VE ÖĞRENME

"Günümüzde değişmeyen tek bir olgu bulunmaktadır. Bu olgu ise değişimin sürekliliğidir" (Yazıcı, 2004; 16). İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda yaşanan toplumsal ve kültürel çevredeki değişim, bundan önceki hiçbir dönemdeki kadar hızlı yaşanmamıştır. Bu olaya gerekçe olarak "değişim hızının çok yüksek olması" gösterilebilir. Bilgi insanın yaşadığı tüm zaman dilimlerinde sürekli ön planda yer almıştır. Ancak, bilgi hiç bir dönemde günümüzdeki kadar önemli bir yere sahip olmamıştır. Öyle ki, gelişmişliğin ölçü birimi: sahip olunan bilgi, bilginin etkinliği de yeni bir bilgi üretimi olmuştur (Yücel, 1997; 26).

Bilgi, çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sözlük anlamıyla bilgi; öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen her türlü gerçek, malumat ve kavrayışın tümüdür. Bilgi doğruluğu ispatlanmış inançlardır. Başka bir tanımla, bilgi; "önceden belirlenen bir dizi sistematik kural ve prosedüre uygun bir biçimde işlenmiş enformasyondur". Diğer taraftan, bilgi, "sosyal varlık olan insanlar arasındaki iletişim sırasında paylaşılan, aktarılan ve yeniden şekillendirilen tecrübe ve enformasyonlardır" (Aktan ve Vural, 2004).

Bilgi insan yaşamında her zaman gerekli olmuştur. Bilmeyenler zorluklarla başa çıkamamış, öğrenenler ise yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Günümüzde insan faaliyetleri büyük bir hız kazanmış ve medeniyet yeni bir dönüm aşamasına gelmiş, bilgiye sahip olmak belirleyici bir özellik kazanmıştır.

Günümüzde iş dünyası için beyin gücünü kullanmak bir başka deyişle "entelektüel sermaye" önemli sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle "bilgi" ve

bilgiyi yaratan ve entelektüel sermaye olarak nitelendirebileceğimiz “insan” ; örgütlerin rekabetçi avantajlarını oluşturan temel varlık haline gelmektedir. Kullanıldıkça, paylaşıldıkça yarattığı sinerjik etki ile artan ve değer kazanan tek kaynak bilgidir (Preffer, 1995; 5).

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, eskiden ürettiği çelik ve enerji miktarı ile ölçülürken günümüzde artık bu kriterler enformasyon teknolojisi, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin imkânları ile elde edilen, işlenen, iletilen, saklanan, bilgi miktarı ile ölçülmeye başlanmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, gelişmişlik kriterleri fiziki miktarlardan çok, bilgi ve bilgiyi kullanan, işleyen dinamikler olarak nitelendirilmektedir. Sanayi devrimiyle ortaya çıkan sanayi toplumlarındaki teknolojiler ile gerçekleştirilen maddi üretim yerine günümüzde bilgi toplumunda bilgisayarlara ve bilişim teknolojilerine dayalı bir üretime geçilmektedir. 21. yüzyılda, ülkeleri ürün ihracına göre değil teknoloji ihracına göre sınıflandırmak gerekecektir. Teknolojik bilgi birikiminin uç noktasını yakalayan bilgi toplumu ülkeleri önümüzdeki dönemde teknoloji bilgisi, teknoloji üretim bilgisi ve makine yapan makinelerin stratejik olanlarını ellerinde tutup, bunun dışındakilerin üretiminden çekileceklerdir (Yücel, 1997; 26).

Ekonomik hayatın bir parçası olan bilgi, iş hayatını büyük ölçüde etkilemiştir. Bilgi teknolojisindeki gelişmeler; üretimi, pazarlamayı, eğitimi ve bankacılık alanında köklü değişikliklere yol açarken bilgi ağının yaygınlaşmasıyla birlikte, bankacılık işlemleri hız kazanmış ve fon akımları daha etkin hale gelmiştir. Bilginin sağladığı imkânlar üretici ve tüketicinin hizmetine sunulmuştur (Yücel, 1997; 27).

Bilgi, işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüz rekabet şartlarında, işletmeler, her zaman en iyi kalite ve maliyetle ürün sunabilmeli, rakipleriyle rekabet edebilmeli ve hatta onları geçmelidir. Bu rekabet şartları göz önünde bulundurulduğunda, yeni fikirler üreten, fikirleri paylaşan, paylaştıkça bu fikirlerden görüşlerin doğmasını sağlayan işletmeler bir adım önde olacaklardır (Yazıcı, 2004; 16). Yeni teknolojiler uluslararası rekabet avantajları oluşturacaktır. Teknolojik yenilikler, rekabetin artmasına, kaliteli ürünün piyasaya sunulmasına yardımcı olacaktır. Bu dönemde, gelişen küreselleşme ile birlikte sınırlı ve karmaşık bir pazardan daha

büyük bir pazara girip ondan pay almak için firmalar birbirleriyle kıyasıya yarışacaklardır (Yücel, 1997; 28).

2.1.1. Bilgi Çağında Eğitim Ve Geliştirme

Teknolojinin kullanılması bireyleri ve toplumları olaylar ve olgular karşısında daha güçlü yapmakta ve hayatı kolaylaştırmaktadır. Teknolojik değişimler, getirmiş oldukları olanaklarla birlikte, bireylere ve toplumlara yeni sorumluluklar da vermektedir. Bu sorumluluklarının bilincinde olup teknolojiyi yaşam çevreleriyle bütünleştirebilenler diğer toplumlardan hep bir adım daha önde olmaktadırlar (Gündüz ve Odabaşı, 2004)

Bilgi çağında, bilgi toplumu olabilmek için eğitimin işe koşulması gerekmektedir. Bir ülkenin gelişebilmesi için yeterli sayı ve nitelikte yetişmiş insan gücüne gereksinimi bulunmakta ve bunu sağlamanın da yolu ülkenin eğitim sisteminin verimli biçimde çalışması ile ilişkilidir (Gündüz ve Odabaşı, 2004)

Günümüzde bazı kavramların önemi her geçen gün gerek günümüz bilgi toplumu gerekse iş dünyası için değer kazanmaktadır. Burada *eğitim* ve *geliştirme* gibi iki temel kavram karşımıza çıkmaktadır. *Eğitim ve geliştirme*, kavramlar birlikte düşünüldüğünde kişinin iş yapma yeteneğini arttırarak, mevcut veya gelecekteki performansını geliştirme çabası olarak tanımlanabilir. *Eğitim*, şirket tarafından planlanmış işle ilgili bilgi, beceri ve davranışların çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak amacıyla yürütülen faaliyetler olarak tanımlanır. *Geliştirme* ise, çalışanın mevcut bilgi ve becerisinin işletme amaçları doğrultusunda arttırılmasını ve çalışanlarda mevcut olarak bulunan bu bilgi birikiminin, işletmenin etkinliğine katkıda bulunacak şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Özetlemek gerekirse, eğitim ve geliştirme bir süreç olarak nitelendirilip, bu süreçte çalışanların meslekleriyle ilgili bilgi ve davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran ve işlerine yansıtmalarını sağlayan faaliyetlerdir (Yazıcı, 2004; 24).

İşletme çalışanlarının kurum içi eğitim sayesinde işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmeleri hem bireylerin işteki etkinliği hem de kurumsal anlamda çok önemlidir.

Bu nedenle, personel eğitiminin işletmeler tarafından önemsenmesi ve çalışanlar için uygun zaman ve ortamın hazırlanması gerekmektedir (Nemli, 2004; 38).

2.1.2. Kurumsal Eğitim Ve Öğrenme

Günümüzdeki hızlı değişim, küreselleşme, değişen ve her geçen gün zorlaşan ekonomik şartlar, çalışanların işletmeler için önemini bir kat daha arttırmıştır. İşletmelerin değişen piyasa şartlarında rekabet edebilmelerini sağlayan en önemli güç; çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcı güçlerini kullanabilmeleri olarak tanımlamak yanlış olmamaktadır. Bu nedenle geçmişte çok fazla önemsenmeyen ve klasik tabirle *personel yönetimi* olarak ifade edilen kavram günümüzde çok daha fazla önemsenmiş ve modern bir ifade ile *insan kaynakları yönetimi* olarak nitelendirilmektedir. Personel eğitiminde, İnsan Kaynaklarının rolü ve önemi ise ciddi anlamda değişmiş ve etkinliği artmıştır (Yazıcı, 2004; 26).

İşletmeye personel alımı, seçimi ve işe yerleştirme süreçleri insan kaynağından yararlanırken yalnızca bir başlangıçtır. İşletmeler, çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmak istiyorlarsa, sürekli geliştirme çabalarına önem vermek zorundadırlar. Teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da artırmıştır (Yüksel, 1999). Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan personelin firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

İşletme tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim süreçleri, yürütülen örgün eğitime göre nitelik, içerik, amaç ve süresine göre farklılıklar gösterir. İşletmelerde gerçekleştirilen personel eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir, uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar (Sabuncuoğlu, 2000). İnsan kaynakları planlaması işgücü planlaması açısından iş analizi ve iş tanımlarının sağlıklı yapılmasını gerekli kılmaktadır. Eğitim öncesi yapılması gerekli olan iş analizi; personelin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve

hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplamaktır (Yüksel, 1999).

Kurumsal eğitim, işletmelerin kendi kurumsal anlamda performansını değerlendirme sürecinde de önemli bir yer tutmaktadır. Kuruluşların öğrenme sürecinde yaşadıkları başarı ve başarısızlıklar başka bir deyişle iyi ve kötü tecrübelerin değerlendirilmesi gereklidir. Sürecin etkinliğini belirleyen temel faktör ise, neden sonuç ilişkilerinin analizlerinin yapılmasıdır. Bu analizin yapılması ise kurumsal eğitim ile gerçekleşmektedir (Yazıcı, 2004; 27).

2.1.3. Kurumsal Eğitimin İşletmeler İçin Önemi

21. yüzyılın en önemli özelliklerinden biri daha önce de belirtildiği gibi, bilgi üretebilme, bilgiye sahip olma ve bilgiyi üretim süreçlerinde kullanabilmektir. Bilgiye sahip olma ve bilgiyi kullanabilme gücü, toplumların gelişiminde çok kritik bir yere sahiptir. Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgi üretimi, üretilen bu bilgiyi işleyip kullanabilme büyük bir önem kazanmaya başlamış, bu da nitelikli işgücünü ön plana çıkartmıştır. Dolayısıyla eğitimin rolü artmış ve süreklilik ön plana çıkmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmelerin günümüz rekabet koşullarında rekabet edebilme endişesi, işgücünü beşeri sermaye haline dönüştürmüş, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de bu kaynağa yapılmakta olan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir (Dinç, 2006).

Günümüzde küreselleşen ekonomide rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler eğitimin ve sürekli öğrenmenin önemini fark etmişlerdir. Birçok işletme varlığını devam ettirebilmeleri için sahip olduğu personelinin yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmesi gerektiği gerçeğini kavramış durumdadırlar. Öte yandan kalifiyeli insan gücü bulma ve işletmeye kazandırma süreçleri de her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu noktada kurumsal eğitimlerin işletmeler için önemi daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler sahip oldukları personelinin rollerini ve sorumluluklarını göz önünde bulundurarak, süreç içerisinde ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek kendi bünyelerinde eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler (Yanık, 2004; 148). İşletmeler bu eğitimleri düzenleyerek öğrenme yoluyla çalışanlarının işle ilgili bilgi düzeyi ve davranışlarında değişiklik meydana getirmeye çalışmaktadırlar (George, 1997; 147).

Global ekonomide verimliliğinin artırılması da işletmeler için önemli hedeflerinden biri durumuna gelmiştir. Bu hedefe ulaşmak için, çalışanların sadece bilgi anlamında değil aynı zamanda beceri ve davranışlarında da gelişimi sağlamak gerekmektedir. Ancak verimliliğini artırılması ve eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşması için sistematik bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İyi bir planlamanın yapılması ve ihtiyacın doğru bir biçimde belirlenmesi bu anlamda en önemli stratejik noktalardır. Bunun yanı sıra eğitim faaliyetlerinin etkinliği açısından doğru eğitim yönteminin seçilmesi, katılımcıların ve eğitmenlerin titizlikle saptanması dikkat edilmesi gereken diğer önemli noktalar olarak nitelendirilebilir (Dinç, 2006).

Sonuç olarak, bilgi çağında hem bireyler, hem de işletmeler için başarının temeli sürekli kendilerini geliştirmelerine dayanmaktadır. Sürekli öğrenen, kendini geliştiren, öğrenmeyi öğrenen birey ve işletmeler günümüz rekabet şartlarına ayak uydurabileceklerdir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, bilgi teknolojilerinde hızlı gelişmeler meydana gelmektedir (Nemli, 2004; 54). Özellikle son yıllarda bilgisayar ve internetin yaygın kullanımı ile işletmelerin en önemli rekabet unsurlarından biri hiç şüphesiz sahip oldukları insan kaynağıdır. Dolayısıyla işletmelerin, sahip oldukları bu kaynağı doğru eğitim politikalarıyla sürekli olarak gelişimini sağlaması, iktisadi amacına ulaşabilen, rekabet edebilen dolayısıyla da başarılı olabilen işletmeler haline dönüştürecektir.

3. e-ÖĞRENME

3.1. e-ÖĞRENME NEDİR?

Günümüzde bilgi teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılması ile her alanda olduğu gibi, eğitim süreçlerinde de gelişmeler yaşanmaktadır. Yaşamımızın vazgeçilmez ve gereksinimi haline gelen internet, eğitim teknolojilerinde son yıllarda önemli ve etkin bir unsur olarak yer almaktadır. Bilginin hızlı bir şekilde, istendiği zaman ve düşük maliyetle kişilere ulaşmasında ise, e-öğrenmenin büyük bir payı vardır (Duran ve diğ., 2006).

Küreselleşme süreci ve bilgi teknolojilerinde hızlı gelişim ile birlikte yeni bir döneme girmiş bulunmaktayız. "Bilgi Çağı" olarak nitelendirilen bu dönem, her yönden insanlığı etkilemiştir. Telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi, özellikle internetin yaygınlaşması ile en büyük değişim iletişim alanında olmuştur. Günümüz şartlarında, rekabet ortamında bir adım önde olmak isteyen kuruluşların değişimleri izleyebilmeleri ve bilgi teknolojilerini stratejilerinde belirgin olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Çağın gerektirdiği nitelikleri yakalamak isteyen işletmeler, çalışanlarını bu gelişmelere hazırlamak durumundadırlar. Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi, çalışanların hızlı değişimlere uyumu e-öğrenme ile sağlanmaktadır (Duran ve diğ., 2006).

e-Öğrenmenin çeşitli kaynaklarda çeşitli tanımları mevcuttur:

- e-Öğrenme: "Öğretmen ve öğrencinin aynı ortamda ve aynı anda bulunmalarına gerek kalmadan, internet teknolojileri aracılığı ile gerçekleştirilen eğitim ve öğrenim faaliyetleridir." (Enocta Akademi, 2006).

❖ e-Öğrenme; "(e-Learning), çeşitli teknolojilerin (internet, kurumsal intranet (yerel ağ) gibi iletişim ağları, CD-ROM, cep telefonu vs.) kullanılarak eğitimsel bilgilerin ve alıştırma materyallerinin kullanıcılara ulaştırılmasıdır (Aksoy, 2006).

❖ e-Öğrenme: "Eğitim içeriğinin, internet, intranet, uydu yayını, etkileşimli TV, görsel/işitsel teyp, CD-ROM, vb. yoluyla elektronik ortamda aktarımıdır" (İnsan Kaynakları, 2006).

❖ "e-Öğrenme, internet üzerinden yayımlanan, sesli, görüntülü ve etkileşimli, senkron ya da asenkron eğitim ve öğretim aktivitelerine verilen genel bir addır" (Doruk, 2005).

❖ Tüm tanımları birleştirirsek, e-öğrenme, "Internet/Intranet ya da bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekan sınırı tanımayan, eş-zamanlı ya da eş-zamansız olarak diğer öğrenenler ve öğretenler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilinen, sosyo-ekonomik statü engellerini ortadan kaldıran, bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma olanağı sağlayan bir öğrenme biçimidir" (E-Öğrenme.Net, 2004).

e-Öğrenme modelinde, eğitmen ile öğrenenler arasında bir iletişim yolu kurularak, eğitmen bir uçta ders verirken, öğrenenler iletişim yolunun imkânlarına bağlı olarak, öğretime farklı mekânlarda, evlerinde ve hatta farklı ülkelerden katılabilmektedirler (Kariyer ve Yönetim Kulübü, 2006). Klasik öğrenim anlayışından farklı olarak, bu eğitim modelinde öğrenimin merkezinde öğrenen bulunmaktadır ve her şeyin ders sırasında öğrenilmesinin aksine, zamandan ve mekândan bağımsız olarak, öğrenen konuları öğrenebilir ve teknolojiden yararlanarak eğitmen ile bağlantı kurabilir. Kısaca e-öğrenme,

- ❖ öğrenen merkezli,
- ❖ öğreneni bilgiye ulaşmak konusunda motive eden,
- ❖ öğreneni bilgiyi alırken kesintisiz destekleyen,
- ❖ etkileşimli bir eğitim ortamı yaratmayı amaçlayan,

yapısıyla günümüzün ve geleceğin en önemli uzaktan eğitim modellerinden biri olacağı kabul edilebilir (Meteksan Bilişim, 2006).

e-Öğrenme uygulamalarındaki en önemli amaç, ağ teknolojilerini kullanarak eğitimleri farklı mekânlarda bulunan kullanıcılara ulaştırmaktır. Teknolojinin önemli bir faktör

olmasına karşın, eğitim içeriklerinin de öğrenme kuramları ve pedagojik unsurlar gözetilerek hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca uygun öğrenme ortamları oluşturularak kullanıcılara sunulması ise öğrenme sürecinin daha etkin olmasını sağlamak için gerekli olan diğer bir faktördür (Aksoy, 2006).

e-Öğrenmenin uygulama kapsamı geniştir. Bir şirketin kurum içi teknolojik altyapısını kullanarak verdiği eğitim programlarından, internet üzerinden gerçekleştirdiği satış amaçlı bilgilendirme aktivitelerine kadar farklı şekiller alabilir. Kapsam olarak bu kadar geniş olan e-öğrenme uygulamaları iki şekilde gerçekleşmektedir:

- Asenkron (kişilerin bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları),
- Senkron (eş zamanlı olarak öğrenen ve eğitmenin canlı olarak bilgisayar ortamında, bir sınıfta buluşmaları),

3.1.1. Asenkron e-Öğrenme Uygulaması

Asenkron e-öğrenme, katılımcıların bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları olarak tanımlanabilir. Katılımcıların aynı zamanda değil de, belli bir zaman ertelemesinden sonra iletişimine olanak veren eğitim şeklidir (Kariyer ve Yönetim Kulübü, 2006; Doruk, 2005).

- Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması,
- Videoya çekilen sınıflar,
- İşitsel / Görsel olarak web üzerinde yapılan sunumlar,
- Online tartışma grupları.

Bu eğitim şekliyle öğrenen ile öğretmen arasında;

- Duyurular yapılabilir,
- Mesajlar iletilebilir,
- Test yapılabilir,
- Video ve görsel, işitsel tasarımlardan faydalanılabilir,
- Sunum yapılabilir,
- Zamandan bağımsız hareket edilebilir,
- Farklı yerlerden ulaşmak mümkündür.

3.1.2. Senkron e-Öğrenme Uygulaması

Eş zamanlı olarak bir grup öğrenen ve eğitmenin canlı olarak bilgisayar ortamında bir sınıfta buluşmaları şeklinde tanımlanabilir. Bütün katılımcıların aynı zamanda, birbirleriyle doğrudan iletişim kurabildikleri, elektronik ortamdaki eğitmen yönlendirmeli eğitim şeklidir. Senkron e-öğrenme uygulamalarında (Kariyer ve Yönetim Kulübü, 2006; Doruk, 2005):

- Sanal sınıflar,
- İşitsel ve görsel konferanslar,
- Internet üzerinden telefon bağlantısı,
- Çift taraflı (interaktif) ve canlı uydu yayınları yapılması mümkündür.

Katılımcılar senkronize eğitimin avantajlarından çeşitli şekillerde faydalanabilmektedir. Senkronize eğitim ile:

- Tartışma ortamı yaratmak,
- Soru sorup cevap almak,
- Anında test yapmak,
- Video ve multimedya imkânlarından faydalanmak,
- Sunum yapmak,
- Birçok öğrenci ile aynı anda iletişim kurmak,
- Farklı yerlerden ulaşmak mümkündür.

3.1.3. e-Öğrenme Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları

Bilgi teknolojileri ve internetin günümüzdeki hızlı gelişimi ile beraber etkinliği her geçen gün artan e-öğrenme uygulamalarının birçok avantajları bulunmaktadır. Özellikle yoğunluğu gittikçe artan iş dünyasında, hızın ve rekabetin çok önemli olduğu, içinde bulunduğumuz bilişim çağında bilgiyi en kısa sürede ve iş süreçlerini aksatmadan elde etmek, işletmeler için lider firma olmak için önemli bir strateji haline gelmiştir. Bundan dolayı işletmeler çalışanlarını sürekli eğitmek için daha fazla yatırım yapmaktadır. e-Öğrenme öğreneni merkeze yerleştirmekte ve klasik sınıf eğitiminin günümüz şartlarındaki eksik yönlerini giderip bilgisayar tabanlı eğitimin avantajlı yanlarını bünyesinde barındırmaktadır (Enocta, 2001).

e-Öğrenme uygulamalarının hem bireysel hem de kurumsal anlamda birçok avantajları bulunmaktadır. e-Öğrenme uygulamalarının sahip olduğu avantajları kısa maddeler halinde ele alırsak aşağıdaki gibi özetlenebilir (Enocta, 2001; Kariyer ve Yönetim Kulübü, 2006; CD-ROM Data, 2006):

- Eğitim zamanını kısaltır.
- Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masraflarını ve diğer harcamaları önemli derecede azaltır.
- Motivasyonu artırır.
- Tüm sınav sonuçları Internet üzerinden tek bir merkezde hızlı değerlendirilebilir.
- Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
- Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine olanak verir.
- Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilip gerekli değişikliklerin yapılmasına imkan verir.
- Web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hale getirir ve öğrenmeyi artırır.
- Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
- İstenilen yer ve zamanda birey tarafından eğitimin alınmasına olanak verir.
- Gerektiğinde, gerektiği kadar eğitim imkanı sağlar.
- Seviye belirleme ve ölçme yapmamızı kolaylaştırır.
- Eğitimin istenilen kısımları tekrarlanabilir.

e-Öğrenmenin uzun vadede bu tür üstünlükleri olmasına rağmen, kimi zorlukları da bulunmaktadır. e-Öğrenme uygulamalarında da eksik yönler bulunmaktadır. e-Öğrenmedeki zorluklarla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. *Online Learning* tarafından yapılan araştırmada, en üst sıralarda yer alan başarısızlık sebepleri, maliyetler, yönetim desteğinin eksikliği ve çalışanlarda motivasyon eksikliği olarak görülmektedir (Nemli, 2004; 186).

Tablo 3.1: e-Öğrenmede Olumsuzluklar (Nemli, 2004; 186)

Faktörler	***Yüzde***
Maliyetlerin yüksekliği	*%44*
Yönetim desteğinin eksikliği	*%43*
Çalışanlarda motivasyon eksikliği	*%19*
Internet erişimin olmayışı	*%15*
Sistemin yetersizliği	*%14*

Literatürde "e-öğrenme dezavantajları" olarak karşımıza çıkan bu zorlukları yada eksiklikleri kısa maddeler halinde özetlemek istersek (Mobbs, 2006; Nemli, 2004; 186; Maden, 2002; Aytaç, 2006):

- Kişilerin çalışma konusunda öz disiplini olmadığında başarılı sonuçlara ulaşmak güçtür.
- Kişilerin sosyalleşme süreci engellenebilir.
- Kimi durumlarda teknik yön belirleyici öğedir.
- İçerik yaratılması çok kapsamlı, masraflı ve zaman alıcı bir süreçtir.
- İlgili sektörün büyük kitlelere ulaşmak için bilgi ve teknoloji altyapısı olmalıdır.
- Teknoloji altyapısı ve gerekli yazılımların başlangıçta pahalı bir yatırım olmasıdır.
- Geleneksel öğrenme alışkanlıklarının dönüştürülmesi zaman alıcı bir süreç olabilir
- Zayıf eğitsel ve görsel tasarıma sahip olan uygulamalar.
- Kullanıcıların karşılaştığı teknik problemler.
- Eğitimlerin herhangi bir performans kriteri olarak değerlendirilmemesi.
- İletişim eksikliği.

3.2. e-ÖĞRENME TARİHÇESİ

İletişim teknolojilerinin eğitimde kullanılması her ne kadar çok eskilere gitmese de çok da yeni bir kavram değildir.Teknoloji oldukça uzun zamandır eğitime hizmet etmekte ve çok önemli faydalar sağlamaktadır. Salmaner (2004)'e göre kullanılan teknoloji ne olursa olsun, ulaşılmak istenen en önemli iki hedef mekan-zaman engelini ortadan kaldırmak ve öğrenmenin etkinliğini artırmaktır.

Farklı mekanlardaki insanlar arasında, eş zamanlı veya farklı zamanlı eğitim ve öğretim faaliyetleri olarak tanımlayabileceğimiz uzaktan eğitim, e-öğrenme kavramını da içine alan oldukça geniş bir kavramdır. Mektupla öğretim, uydu, televizyon ve radyo aracılığıyla sunulan eğitim, uzaktan eğitimin oldukça etkin yöntemleri olarak eğitimde önemli gelişimlere neden olmuştur.

Dünyadaki uzaktan eğitimin bir parçası olan e-öğrenme uygulamalarını tarihsel açıdan incelemek gerekirse bu süreci dört bölümde ele alabiliriz (Salmaner, 2004; Tutar, 2002).

Tablo3.2: e-Öğrenme Tarihsel Sınıflandırma (Tutar, 2002)

Klasik Sınıf Eğitimi Dönemi	Multimedya Dönemi	Web Başlangıç	Yeni Dönem Web
1983 öncesi (Sınıfta eğitim)	1984-1993 (Kişisel bilgisayarlara olan talebin artışı, CD-ROM).	1994 -1999 (Web gelişimi, internet)	2000- (Java/IP, Network Uygulamaları)

3.2.1. Klasik Sınıf Eğitimi Dönemi (1983 Öncesi)

Bilgisayarlar yaygın olarak kullanılmadan önce, klasik sınıf eğitimi ana eğitim metoduydu. Klasik sınıf eğitimi, kişilerin ofislerinin dışında öğretmeniyle ve sınıf arkadaşlarıyla etkileşim içinde bulunmasını ve çalışmalar üzerinde odaklanmasını sağlamaktaydı. Klasik sınıf eğitimi, yüksek maliyet getirmekte ve ofis çalışma saatlerinin azalmasına neden olmaktaydı (Kariyer ve Yönetim Kurulu, 2004).

3.2.2. Multimedya Dönemi (1984-1993)

Bu dönemde multimedya teknolojisinin gelişmesi ön plana çıkmıştır. Eğitimi taşınabilir ve görsel olarak çekici yapmak için bilgisayar tabanlı eğitim programları CD-ROM'lar ile verildi. CD-ROM'ların herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde bulunabilmesi, zaman ve maliyet açısından klasik sınıf eğitimine göre avantajlar sağladı. Fakat CD-ROM eğitim programlarında eğitimciyle öğrenenin arasında etkileşim mümkün değildi ve eğitim içeriği sabitti. Bu gibi özelliklerinden dolayı, birikimlerin-deneyimlerin aktarımı yavaş olmaktaydı ve öğrenci için pek ilgi çekici değildi (Enocta, 2001).

3.2.3. Başlangıç Dönemi Web Uygulamaları (1994-1999)

Web'in gelişmesiyle birlikte eğitim sağlayıcıları, bu yeni teknolojiyi kullanarak eğitimin nasıl geliştirileceğini keşfetmeye başladılar. Elektronik-Posta'nın (E-mail), web tarayıcılarının, internet ortamında ses ve görüntü aktarımının ortaya çıkışı multimedya eğitiminin şeklini değiştirdi. Elektronik posta yoluyla eğitimciye ulaşım, basit grafik ve metinlerin yer aldığı intranet üzerinde bilgisayar tabanlı eğitim ve web üzerinde ses ve görüntünün düşük kalitede, parçalar halinde aktarıldığı web tabanlı eğitim ortaya çıkmıştır (Kariyer ve Yönetim Kurulu, 2004).

3.2.4. Yeni Dönem Web Uygulamaları (2000-)

Teknolojik gelişmeler (Java/IP network uygulamaları, zenginleştirilmiş ses görüntü ve aktarımı, yüksek erişim hızı, gelişmiş web sitesi dizaynı) eğitim endüstrisinde devrim yaratıyor. Bugün, web vasıtasıyla canlı sınıf eğitimi, eş zamanlı danışmanlık, geliştirilmiş eğitim hizmetleri, güncel, çekici, "web üzerinde hazırlanan" içerik ile birleştirilerek etkili ve çok boyutlu öğrenme ortamı yaratmak mümkün olmaktadır. Bu yeni eğitim uygulamaları çok daha fazla maliyet avantajı, yüksek kalitede öğrenme imkanı sağlamakta ve e-öğrenmenin yeni nesli için standart oluşturmaktadır (Enocta, 2001).

3.2.5. Türkiye ve e-Öğrenme

Türkiye'de uzaktan eğitim 1974 yılında mektupla öğretim adı altında oldukça sınırlı imkanlarla başladı. Yapılan üniversitelerarası giriş sınavında tercih ettikleri kurumlara giremeyen öğrenciler için tekrar bir form geliştirilerek ve Eğitim Enstitüleri için tercih sırası göz önüne alınarak Öğrenci Seçme Yerleştirme Merkezi (ÖSYM)'de aldığı puana göre yerleştirme yapıldı. Oldukça uzun bir süre geçtikten sonra ders kitapları posta yoluyla gelmeye başladı. Eğitim gören adaya yalnız kitaplar geliyor, belirli tarihlerde merkezi sistem bir sınav ile başarılı olan öğrencilerle sekiz haftalık yüz yüze eğitim yapılıyor ve tekrar sınav yapılarak başarı ölçülüyordu. 1974 yılı için Diyarbakır Eğitim Enstitüsü (üç yıllık) Matematik Bölümü'nde başarı oranı % 4.6 idi (Çınar, 2006).

Bilgisayar teknolojilerinin Türkiye'de özellikle 1980'lerden sonra hayata girmesiyle ve daha sonra 1990'lı yıllardan sonra da Türkiye'de internetin kullanımıyla ilgili bir bilgi

patlaması söz konusu olmuştur. Internet kullanan bireyler daha sonra geliştirilen otomasyon yazılımları desteği ile kendi ofislerinden ya da evlerinden veriye daha hızlı ulaşabilme olanağı bulmuştur (Çınar, 2006).

Türkiye'de hayata geçirilen e-öğrenme uygulamalarının kullanım alanlarını dört ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Hançer, 2004);

❖ **Üniversitelerdeki Uygulamalar:** Üniversitelerde ağırlıklı olarak sertifika ve yüksek lisans programları e-öğrenme modelinde uygulanmaktadır. Lisans eğitimi sırasında, üniversitelerde bazı dersler tamamıyla e-öğrenme modelinde sunulmaktadır (Hançer, 2004).

Üniversiteler tarafından oluşturulan "Internet Destekli Uzaktan Eğitim Programları" her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Başlıca programlar Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sakarya Üniversite, Bilgi Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Mersin Üniversitesi ve Doğu Akdeniz Üniversitesi gibi yüksek öğrenim kurumlarında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi gibi üniversiteler de pilot uygulamalar başlatarak e-öğrenme uygulamalarına başlamışlardır (Yazıcı, 2004; 473).

❖ **Şirketlerdeki Uygulamalar**: Şirketlerdeki uygulamalar ile ilgili son veriler şu şekildedir;

Tablo 3.3: Türkiye'de Şirketlerde e-Öğrenme Uygulama Alanları ve Kullanım Modeli (Hançer, 2004)

e-Öğrenme İçerik Konu Başlığı	**Yüzde (%)**
Oryantasyon	35
Bilişim Teknolojileri	65
Kurum İçi Yazılımların Kullanımı	18
Hizmetiçi Teknik Konular	50
Kişisel ve Profesyonel Gelişim	44
Finans	47
Satış veya Müşteri İlişkileri	32
Ürün/Hizmet Tanıtımı	26
İngilizce	12

e-Öğrenme Kullanım Modeli (DEVAM)	Yüzde (%)
Eğitim Yönetim Sistemi Satın Alma	59
Eğitim Yönetim Sistemi Kiralama	41
Online Sınav Kullanımı	53

❖ **Kamudaki Uygulamalar:** Bilgi çağının getirdiği değişim; tüm dünyada olduğu gibi kamuda da yeniden yapılanma sürecini hızlandırmış ve ülkenin önüne önemli bir fırsat olarak gelmiştir. Ülkemizin bilgi toplumuna dönüşebilmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerini hem kullanan hem de dünya ölçeğinde üreten bir konuma gelebilmesi için gerekli e-Türkiye Eylem Planı, Vizyon 2023 ve AB 6. Çerçeve Programı gibi proje ve çalışmalar başlatılmıştır (eDevlet Technologies, 2006).

Son yıllarda kamuda farklı konularda ve alanlarda e-öğrenme uygulamaları artmaktadır. Belediyeler, bakanlıklar, genel müdürlükler, eğitim, sağlık kurumları ve diğer resmi kurumlar da e-öğrenme projeleri için önemli adımlar atmışlar ve artık günümüzde birçok resmi işlem, sorgulama ve uygulama adımları web teknolojileri üzerinden gerçekleşmektedir.

❖ **Bireylere Yönelik Uygulamalar:** Bireylere yönelik hizmet sunan kapsamlı uygulamaya örnek olarak www.sanal-kampus.com portalı verilebilir. Bu portalde, bilişim teknolojileri eğitiminden, Sermaye Piyasası Lisanslama sınavı hazırlık eğitimlerine, kişisel ve profesyonel gelişim eğitimlerinden finans eğitimlerine kadar onlarca farklı konuda e-öğrenme içerikleri sunulmaktadır (Hançer, 2004).

3.2.6. Türkiye'de e-Öğrenme Uygulamaları

Ülkemizde e-öğrenme uygulamalarının 2000'li yılların başından itibaren gelişme gösterdiği görülmektedir. Özellikle uluslararası ortaklıklar ile çalışan işletmelerde, finans ve bilişim sektörü gibi sürekli eğitimin büyük önem kazandığı kuruluşlarda bu uygulamalardan sıkça yararlanıldığı görülmektedir (Yazıcı, 2004; 469-474, Kurumsal Portal, 2004; Tuncer ve Keşaf, 2005).

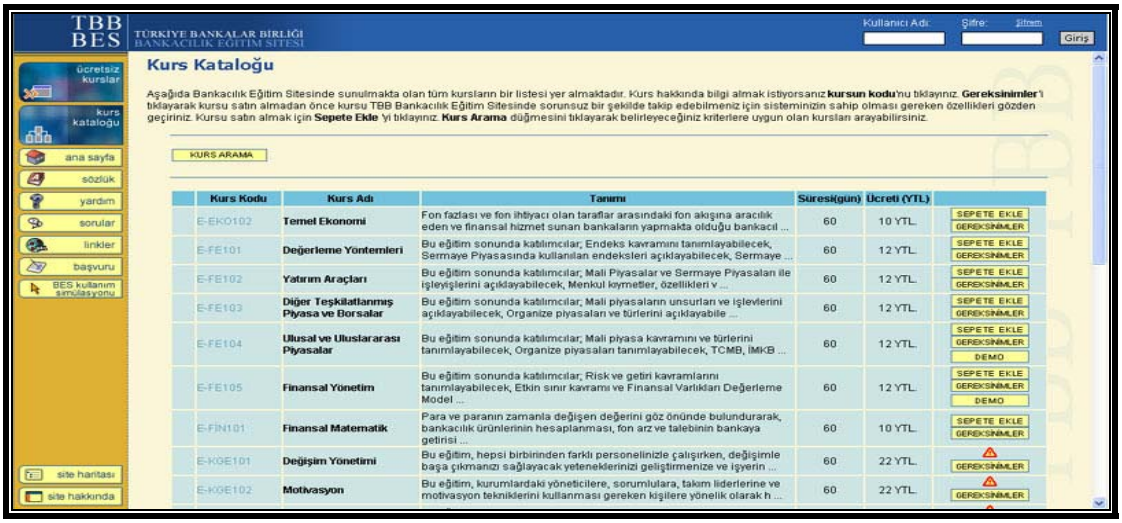
- Türkiye'deki ilk kurumsal e-öğrenme uygulamaları 1999 yılında başladı. Türkiye'deki ilk örnek 1999 yılında başlatılan Turkcell Sanal Sınıf

uygulamasıdır. Bu projede *eş zamanlı sanal sınıf ve eş zamanlı olmayan* e-öğrenme modeli birlikte uygulanmıştır. 2002 yılında Turkcell Learnland Projesi ismini alarak eğitimlere etkin bir şekilde devam edilmektedir (Turkcell, 2007).



Şekil 3.1 : Turkcell Akademi Learnland (Turkcell, 2007)

- Ülkemizde kurumsal e-öğrenme konusunda büyük çaplı çalışmalardan biri, *Türkiye Bankalar Birliği (TBB)* tarafından altyapısı hazırlanan ve 100.000'nin üzerinde bankacıyı eğitmeyi amaçlayan Bankacılık Eğitim Sitesi (BES)' dir.



Şekil 3.2: Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Eğitim Sitesi (TBB-BES, 2007)

- Microsoft, Türkiye genelinde 350 bayisini Windows XP konusunda eğitmek üzere bir Web Tabanlı Eğitim projesi gerçekleştirmiştir. Eğitim içeriği Koç

Holding uzaktan eğitim sitesi üzerinden ve Koç.Net altyapısı ile kullanıcılara sunulmuştur. Eğitim sonunda bayiler sınava girerek başarıyla tamamladıkları durumda sertifika almaya hak kazanmışlardır.

- Koç Holding bünyesinde hayata geçirilen ve 14000 holding çalışanın eğitilmesini hedefleyen Koç Holding Sanal Kampus uygulaması çok sayıda katılımcıya hitap eden örneklerden biridir. Koç Bryce, İ.D.E.A ile birlikte kişisel gelişim eğitimlerini web üzerinden sunmak üzere Koç Holding bünyesinde çalışanlar için Temel Finans ve Microsoft Office eğitimlerini Koç Holding Sanal Kampüsü üzerinden kullanımına sunmuştur. Koç Bryce, KOBİ'lere hizmet veren *Kobiline web sitesi* kapsamında, LearnLinc tabanlı bir sanal kampüs oluşturmuştur.



Şekil 3.3: Koç Bryce (Kobiline Learnlinc) Sanal Kampus Sayfası (Koç Bryce, 2007)

- Kurumsal e-öğrenme konusunda çalışmalar yapan diğer kuruluşlar arasında Başak Emeklilik, Pfizer İlaçları (şirket içi oryantasyon eğitimleri), Anadolu Hayat Emeklilik, Garanti Bankası, Türkiye İş Bankası, Borusan Holding A.Ş ve Mercedes Benz Türk A.Ş gibi büyük şirketler gelmektedir.



Şekil 3.4: Garanti Sanal Eğitim Merkezi (Garanti Bankası, 2007)



Şekil 3.5: Başak Emeklilik eAkademi (Başak Emeklilik, 2007)

3.3. e-ÖĞRENME STANDARTLARI ve MODELLERİ

"Standart" gündelik dilimize yerleşmiş ve hayatımızın her alanında karşımıza çıkan bir kavram olarak değerlendirirebiliriz. Günlük hayatımızdan iş hayatına kadar her alanda, satın aldığımız her üründe, iş hayatında geliştirdiğimiz her projede yada ürünlerde belirli standartlara uymamız gerektiği vurgulanmaktadır. Peki nedir bu standart kavramı? Kısaca tanımlamak gerekirse;

Genel olarak standart, fransızca kökenli kelime olup " standardizasyon çalışmaları sonucunda yetkili kurum ve/veya kuruluşlar tarafından hazırlanarak onaylanan, yerine

getirilmesi gereken koşulları kapsayarak, uygulanması genellikle tarafların isteğine bırakılan teknik özellik veya belgelerdir" (İZTO, 2006).

Bir başka deyişle, standart kelimesini bir kalite veya erişim derecesi olarak nitelendirip, kıyaslama için kullanabileceğimiz bir ölçü olarak da nitelendirebiliriz. Yine standart kavramı ile yakından ilişkili standardizasyon kavramı ise International Organization for Standardization (ISO) yaptığı tanıma göre, standardizasyon "belirli bir faaliyetten ekonomik fayda sağlamak üzere, bütün ilgili tarafların katkı ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve kuralları uygulama işlemidir" (İZTO, 2006).

Standartlar endüstrinin her alanında, gelişme ve geliştirme süreçlerine katalizör olmuşlardır. Yeni ekonomik gelişmeler, iletişim ağının dünya üzerindeki etki alanını arttırması, eğitim teknolojilerinde de küresel çözümlerin ve standartların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3.3.1. e-Öğrenme Standartları

e-Öğrenme ve e-öğrenmede kullanılan bilişim teknolojileri hızla gelişmektedir. Bu nedenle e-öğrenme içerik, ortam, tasarım ve yönetiminde uyum sağlamak için belli kuralların oluşturulması gerekmektedir (Doruk, 2005)

e-Öğrenme projelerinde eğitim içeriğinin yaratıldığı sistemle kısıtlı kalmasını önlemek, farklı Öğrenim Yönetim Sistemi (ÖYS)' lerde tekrar kullanılabilirliğinden emin olmak, içeriğin ve kullanıcı bilgilerinin paylaşılabilmesine olanak sağlamak, birlikte işlerliğine (interoperability) yardımcı olmak için öğrenme teknolojilerinde standartlara ve özel belirlenimlere gereksinim duyulmaktadır (STE-N0, 2006).

e-Öğrenme teknolojilerinden e-öğrenme içeriğinin kalitesine kadar pek çok farklı alan için bir takım standartlar oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Bu standartlar 3 ana grupta ele alınabilir (E-Öğrenme Topluluğu, 2004):

- Metadata Standartları
- Paketleme Standartları
- İletişim Standartları

✓ **Metadata Standartları**

e-Öğrenmede metadatalar, bir e-öğrenme içeriğinin en küçük parçasını (metin, grafik, ses, animasyon, öğrenme nesnesi) ve bu parçalar birleştirilerek oluşturulan modülleri, dersleri tanımlamak için kullanılmaktadırlar. Meta veriler, herhangi bir e-öğrenme kaynağı ile ilgili verilerin korunması için standartlar sağladığından önemlidir. Bu standartlar sayesinde kullanıcılar istedikleri; üreticiler de yeniden yapılandıracakları içeriğe kolayca ulaşabilirler (E-Öğrenme Topluluğu, 2004; Doruk, 2005).

✓ **Paketleme Standartları**

Farklı türlerde içeriğin derlenerek, e-öğrenme nesnesi ya da ders içeriği oluşturmak adına nasıl birleştirileceklerini belirleyen standartlar, paketleme (packaging) standartları olarak adlandırılırlar. Bu standartlar, farklı üreticiler tarafından, farklı araçlar kullanılarak üretilen nesnelerin de modüller halinde bir araya getirilmesine; eğitim yönetim sistemlerinin, modüler parçalardan oluşan bir içeriği kolayca yüklenmesine ve organize etmesine olanak sağlarlar (Doruk, 2005).

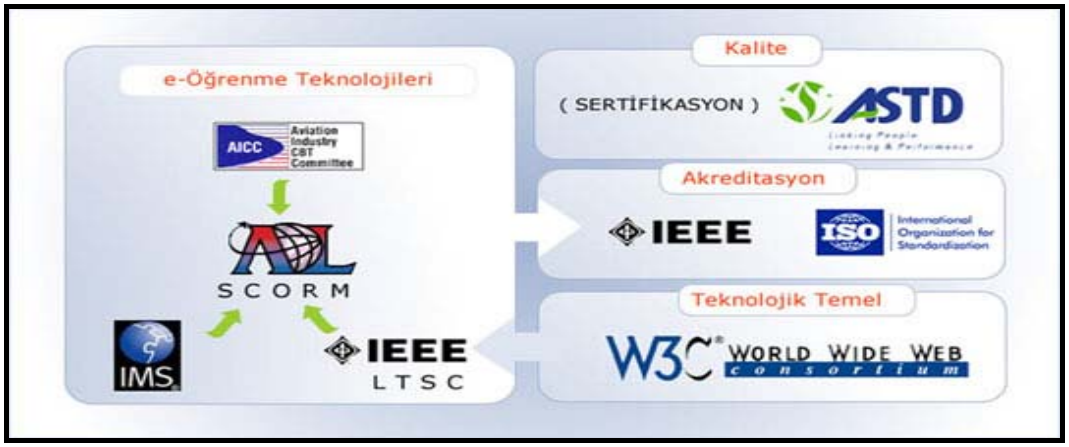
✓ **İletişim Standartları**

İçerik yönetim sistemi bir öğrenme nesnesini çalıştırmak ve bu nesne ile iletişim kurmak için bir "dil" kullanır. Bu dil sayesinde, "şu nesne çalıştırılıyor", "şu kullanıcı tarafından kullanılıyor", "kullanıcı şunları yaptı", "kullanıcı bu kadar soruya yanıt verdi", "kullanıcı şu kadarını izledi" gibi bilgileri takip eder ve raporlar. Bu tür standartlar iletişim standartları olarak adlandırılırlar (Doruk, 2005).

Bu üç ana standartlar, daha çok e-öğrenme teknolojilerine yönelik teknik standart türleridir. Öte yandan e-öğrenme içeriğinin kalitesi ile ilgilenen standartlar da vardır. Bu tür standartların genel olarak içeriğin nasıl tasarlandığı olmuştur (Doruk, 2005).

3.3.2. e-Öğrenme Standartlarını Geliştiren Organizasyonlar

e-Öğrenmenin farklı alanlarında, bahsi geçen standartları geliştiren organizasyonları şekil 3.1'de gösterildiği gibi şematize edebilir;



Şekil 3.6 : e-Öğrenme Standartlarını Geliştiren Organizasyonlar (Doruk, 2005)

- AICC (Aviation Industry CBT (Computer-based Training) Committee)
- IMS Global (IMS Global Learning Consortium, Inc.)
- IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) LTSC (Learning Technology Standards Committee)
- ADL (Advanced Distributed Learning)
- ISO (International Standards Organization)

AICC [Aviation Industry CBT (Computer-based Training) Committee- Havacılık Endüstrisi CBT Komitesi]

Havacılık endüstrisi için CBT odaklı kılavuzlar geliştirmek organizasyonun temel hedefidir. Amaçları ise tasarruf sağlayan, etkin ve devamlı eğitimler geliştirebilmektir. Yazılım ve donanım ile ilgili bazı yayınlara sahip olsa da ADL'nin en fazla tanınmasına yardımcı olan yayını bilgisayar tabanlı bir eğitim kılavuzu olan CMI'dır (E-Öğrenme Topluluğu, 2004).

IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) LTSC: LTSC, IEEE tarafından oluşturulmuş, bilgisayar destekli eğitim sistemlerinin tamamen teknik alt yapısı ile ilgili standartları geliştiren, eğitim teknolojileri standartları komitesidir. IEEE, elektrik, elektronik, bilgisayar ve iletişim sistemleri konusunda teknik standartlar, tavsiyeler geliştiren ve geniş çapta kabul gören uluslararası bir organizasyondur. IEEE LTSC bu küresel girişimlerce geliştirilen standartları almakta ve akredite edilmiş standartlar olarak onaylamaktadır. E-öğrenme standartları geliştikçe IEEE LTSC önem kazanmaktadır. Komite dünyadaki teknoloji şirketlerinin tanıyacağı

e-öğrenim standartlarına son onay damgasını vurmaktadır (E-Öğrenme Topluluğu, 2004).

IMS Global Learning Consortium (Instructional Management System): e-Öğrenme ürünleri için, birlikte çalışabilirlik amacına yönelik spesifikasyonları tanımlamak ve bunu yaygınlaştırmak için çalışan bir organizasyondur. IMS Konsorsiyumu, XML tabanlı tanımların gelişimi konusunda çalışan satış ve uygulama uzmanlarından oluşmaktadır. Bu özelleştirmeler kurslar, eğitimler, değerlendirmeler, katılımcılar ve gruplar için gerekli olan anahtar özellikleri tanımlar. e-Öğrenme meta verilerinin sunumu için bir alt yapı hazırlar. IMS'in iki önemli amacı vardır (E-Öğrenme Topluluğu, 2004; Ellis, 2005 ; Sun Microsytems, 2006; 9):

- Uzaktan eğitim servislerinin ve uygulamalarının birlikte çalışabilirliği adına spesifikasyonları tanımlamak,
- Geliştirilen spesifikasyonların dünya çapında yaygınlaşmasını desteklemek. Böylece farklı araçlarla farklı üreticiler tarafından geliştirilen içeriklerin birlikte işlerliği de sağlanmış olacaktır.

ADL (Advanced Distributed Learning)

Amerika Savunma Bakanlığı önderliğinde, pek çok iştirakle kurulmuş bilgisayar ve web tabanlı eğitimlerin birlikte işlerliğini sağlamayı; yeniden kullanılabilir öğrenme nesneleri ile oluşturulmuş içerikleri destekleyen teknik sistemler geliştirmeyi amaçlayan bir organizasyondur.

ADL organizasyonu, IMS Global, IEEE LTSC, AICC gibi uluslararası organizasyonlarla yürüttüğü ortak çalışmalar sonucunda, e-öğrenme geliştiricileri için yol gösterici olacak bir takım teknik özellikler tanımlamış ve bu özellikleri SCORM başlığı altında sunmuştur (Doruk, 2005; Ellis, 2005; Sun Microsytems, 2006; 11).

3.3.3. SCORM (Sharable Content Object Reference Model) : Paylaşılabilir İçerik Nesne Referans Modeli

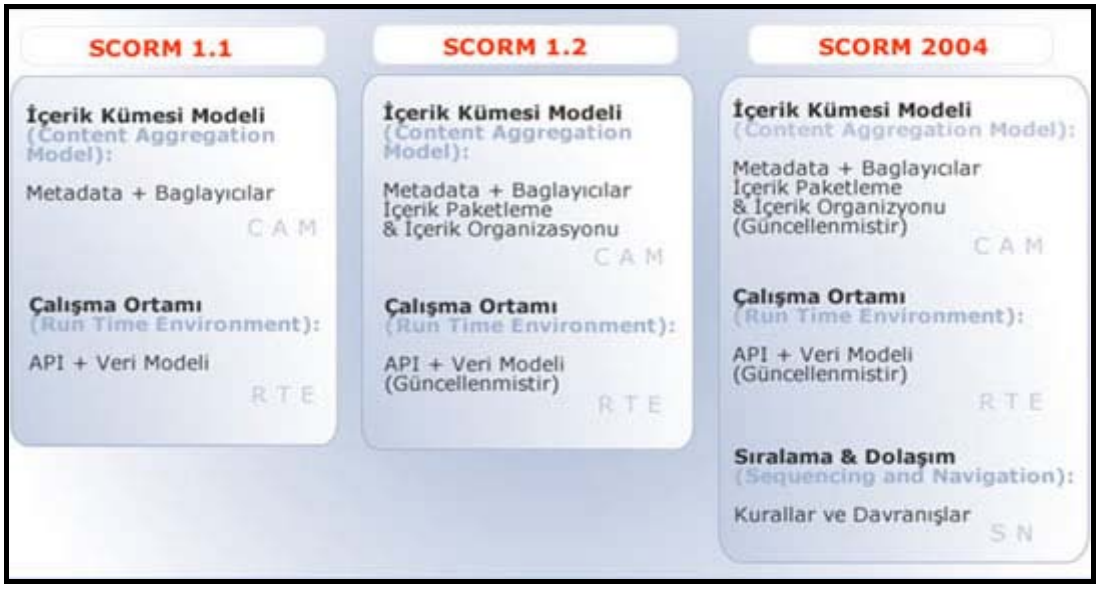
Bilgisayar programcılığında yaşanan en önemli gelişme, küçük parçalardan oluşan modüler yapıdaki programlama mantığının geliştirilmesi, daha karmaşık yapıların daha hızlı ve kolay üretilmesine olanak sağlamıştır. Böylece hazırlanan bir modül farklı bir uygulamada kolayca kullanılabilir hale gelmiştir. Bu programlama dilleri nesne tabanlı

programlama dilleri (Object Oriented Programming – OOP) olarak adlandırılmış ve bu şekilde programlanan e-öğrenme yazılımlarını da olumlu bir şekilde etkilemiştir

SCORM, bu programlama temelini esas alan, "bir e-öğrenme yazılımının, dayanıklı, yeniden kullanılabilir, diğer yazılımlarla birlikte çalışabilir, ulaşılabilir olması için geliştirilen standartlardan uyarlanarak oluşturulmuş bir başvuru modelidir" (Doruk, 2005; Sarpkaya ve diğ., 2007).

- **SCORM'un Gelişim Evreleri**

ADL'nin çalışmaları doğrultusunda, e-öğrenme alanında geliştirilmiş birçok standart ve spesifikasyon tek bir başvuru modeli çatısı altında toplanmaya başlanmıştır. SCORM olarak adlandırılan bu modelin ilk sürümü, SCORM 1.0, Ocak 2000'de, takip eden sürümleri, 1.1 ve 1.2, Ocak 2001 ve Ekim 2001 tarihlerinde duyurulmuş ve kullanılmaya başlanmıştır. ADL tarafından Ocak 2004'te son sürüm, isimlendirmede bir değişikliğe gidilerek, SCORM 2004 olarak kullanıma sunulmuştur. SCORM Modelinin gelişim evreleri Şekil 3.7 'de gösterilmiştir (Doruk, 2005;).



Şekil 3.7: SCORM Modeli Gelişim Evreleri (Doruk, 2005)

- **SCORM İlkeleri**

e-Öğrenme sektöründe birçok kurum ve organizasyon çalışma yapmakta fakat bu çalışmaların birbirleriyle bağlantı kurması yada birlikte uyumlu çalışması mümkün değildi. ADL Organizasyonu Web tabanlı öğrenme teknolojileri için, SCORM ile bütün

bu organizasyonların çalışmalarını bir başvuru modeli çatısı altında bir araya getirmeyi hedeflemiştir

Bir e-öğrenme uygulamasında olması gereken özellikler SCORM tarafından aşağıdaki altı madde halinde özetlenmiştir (Doruk, 2005; Sarpkaya ve diğ., 2007).

- ✓ **Birlikte çalışabilirlik (Interoperability):** Farklı kaynaklardan alınan içeriklerin birleştirilmesi; farklı sistemlerde çalıştırılabilmesi; farklı sistemlerin birbirleri ile iletişim kurması ve etkileşimi.
- ✓ **Yeniden kullanılabilirlik (Re-usability):** e-Öğrenme içeriğini oluşturan bilgi nesnelerinin (metin, grafik, ses, animasyon, video, kod, vb) yeniden kullanılabilir olması. Bu nesnelerin bir araya getirilerek farklı bir öğrenme nesnesine dönüşebilmesi.
- ✓ **Yönetilebilirlik (Manageability):** Kullanıcıya ya da içeriğe ait bir bilginin eğitim yönetim sistemi tarafından izlenmesi.
- ✓ **Ulaşılabilirlik (Accessibility):** Kullanıcının bir öğrenme nesnesine ne zaman isterse ulaşabilmesi.
- ✓ **Devamlılık (Durability):** Teknolojik bir gelişmenin; örneğin içerik üretilirken kullanılan bir aracın yeni bir sürümünün çıkmasının, yeniden tasarım ya da kodlama gerektirmemesi.
- ✓ **Ölçeklenirlik (Scalability):** Teknolojinin kullanıcı sayısında, ders sayısında ya da içerikte muhtemel bir artışı kaldırabilecek nitelikte olması.

Web tabanlı öğrenme metodu, SCORM tarafından öğrenme içeriğinin ulaşılabilirliğini ve yeniden kullanımını maksimuma çıkartacak en etkili yöntem olarak kabul edilmiştir. Çünkü web tabanlı teknolojilerin hızlı gelişimi ve bu gelişimin öğrenme teknolojilerini de büyük ölçüde etkilemesi bu fikri güçlendiren en önemli etken olarak kabul edilebilir. SCORM'un yukarıda belirtilen ilkelerine ek olarak aşağıdaki ilkeler de eklenebilir (Doruk, 2005).

- ✓ Web tabanlı bir eğitim yönetim sisteminin, farklı içerik geliştiricileri tarafından hazırlanan içerikleri çalıştırabilir ve bu içerikle bilgi alışverişi yapabilir olması.
- ✓ Web tabanlı bir içeriğin, farklı eğitim yönetim sistemleri tarafından çalıştırılabilir olması ve bu yönetim sistemleri ile bilgi alışverişi yapabiliyor olması.
- ✓ Web tabanlı içerik yönetim sisteminin ortak bir içerik havuzuna ulaşabiliyor olmaları ve bu içerikleri çalıştırabilmeleri.

4. ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: e-İK

Sürekli değişen rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve gelişebilmeleri için sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik vb. değişikliklere uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bu rekabet ortamında işletmelere avantajı sağlayacak olan ise işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Günümüzde bilgi ile iletişim teknolojisindeki gelişme ve ilerlemeler nedeniyle iş dünyasında da büyük değişimler yaşanmaktadır. Doğal olarak yaşanan bu değişimler işletmelerin temel politikalarını da büyük oranda etkilemektedir. Bununla beraber internet ve bilgi teknolojileri işletmelerde insan kaynakları yönetimi ve eğitiminde ciddi değişiklikler yaratmaktadır. İşletmelerin iş, süreç ve çalışmaların tam zamanlı elektronik uygulamalarla desteklendiği; etkileşimli, esnek ve bilgisayar teknolojilerinin entegre edildiği yeni bir anlayış bir çok işletmede kabul görmektedir. Yaşanan bu gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) de yakından etkilemiş ve gelinen son nokta; "elektronik insan kaynakları yönetimi (e-İKY)" olmuştur (Öge, 2004; Tarım, 2005; Erdal, 2004).

Teknolojik gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminde de birtakım değişimler gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmelerin hızla gelişen bilgi ve internet teknolojilerine ayak uydurabilmeleri bazı önemli unsurların insan kaynakları yönetiminde etkin olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Erdal, 2004):

- Sürekli öğrenen, yenilenen ve gelişime açık bir işletme kültürünün oluşturulması.
- Kariyer planlaması, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurların birbirleriyle ilişkili bir yapıda ele alınması.
- Çok yönlü örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi ve yönetilmesi.
- Yeni insan kaynakları tedarik yöntemleri geliştirmek
- Teknolojinin stratejik bir araç olarak kullanılması.

4.1. e-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1.1. e-İK Yönetimi Nedir?

Günümüzde, küresel rekabet ortamı iş örgütlerini bir bütün olarak bünyelerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu birer sistem haline gelmeye zorlamaktadır. Son yıllarda bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişim, artan küreselleşme ve rekabet şartlarının etkisiyle beraber hayatın her alanında elektronik kelimesini temsil eden bir "e" harfi hemen hemen bütün kavramların önüne eklenmektedir. Örneğin; e-sağlık, e-ticaret, e-iş, e-devlet, e-öğrenme,..(Erdal, 2004).

Son dönemde işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi anlayış ve uygulamaları da bu değişim ve gelişmelerden etkilenerek "e-insan kaynakları" olarak tanımlanan yeni bir alanın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Öge, 2004).

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını açıklamaya çalışırsak; "e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması" olarak tanımlayabiliriz (Özden, 2004). elektronik-İnsan Kaynakları (e-İK) departmanı insan kaynakları bölümünün rutin ve monoton iş süreçlerinin azaltılarak etkinlik ve verimliliğini arttırıp, maliyetlerin düşürülmesi, kurum içi değer arz eden stratejik alanlara yönelmesine imkân veren bir yapıya ulaşmasını hedeflemektedir (Tarım, 2005).

e-İK, birçok insan kaynakları ile ilgili süreçlerde hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını en aza indirmekte, zaman kazandırmaktadır. Ayrıca kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen ve öğrenen örgüt yapısı, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, bölümler arası etkin iletişim e-İK'nin önemini bir kat daha arttırmıştır (Tarım, 2005).

e-İnsan Kaynakları kavramının ortaya çıkmasıyla beraber bazı tartışmalar gündeme gelmiştir. Bu tartışmalar arasında en dikkat çekici olan teknolojik gelişmelerin işletmelerdeki "insan" unsurunu tehdit edip etmediğidir. Bu sorunun net bir yanıtı olmamakla beraber tüm yönlerden ele alınırsa hem evet hem de hayır denilebilir. Açıklamak gerekirse, işletmede çalışanların gereksinimleri e-insan kaynakları yönetimi ile teknolojinin kurum içinde etkin kullanılmasıyla birlikte karşılanması ara

kademelerdeki çalışanların ve insan kaynaklarındaki personel sayısının azalmasına neden olmaktadır. Öte yandan e-insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki "insan" unsurunu güçlendirmekte, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine imkân sağlamaktadır (Erdal, 2004).

4.1.2. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Aşamaları

İşletmelerde e-insan kaynakları yönetimine geçişte belli süreçlerin yerine getirilmesi gerekmektedir: Bu süreçler aşağıdaki gibi maddeler haline özetlenebilir (Öge, 2004; Erdal, 2004):

- Bilgi Yayımı
- Veri Tabanı Oluşturma
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
- Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir

- **Bilgi Yayımı:** Bu ilk aşama elektronik insan kaynaklarının gelişme sürecinin ilk adımını oluşturur. İşletme ile ilgili bilgiler, duyuru ve haberler, görev ile sorumluluklar, örgüt şeması, faaliyet konuları ile alanları, işletme politikası v.b. konular işletme çalışanlarına aktarılır.
- **Veri Tabanı Oluşturma:** Bu aşamada işletme çalışanları ile ilgili bilgilerin işe giriş tarihleri, çalıştıkları birim ya da bölümler, görev ve sorumlulukları, ücret ile maaşları vb, yer aldığı veri tabanı oluşturulur.
- **Temel İnsan Kaynakları İşlemleri:** Bu aşamada örgüt içi tüm evrak, dosya v.b. resmi belgeler elektronik ortama aktarılır. Çalışanlar ile ilgili güncel bilgiler bir önceki aşamada oluşturulan veri tabanına aktarılır.
- **Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri:** İnsan kaynakları ile ilgili verilerin değerlendirilmesi, çeşitli değişken ve parametrelere göre insan kaynakları uygulamalarının analizi ve sınıflandırılması bu kapsam içerisinde yerine getirilirler.

- **Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri:** İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar ile kullanma şansı bulurlar.

4.1.3. e-İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

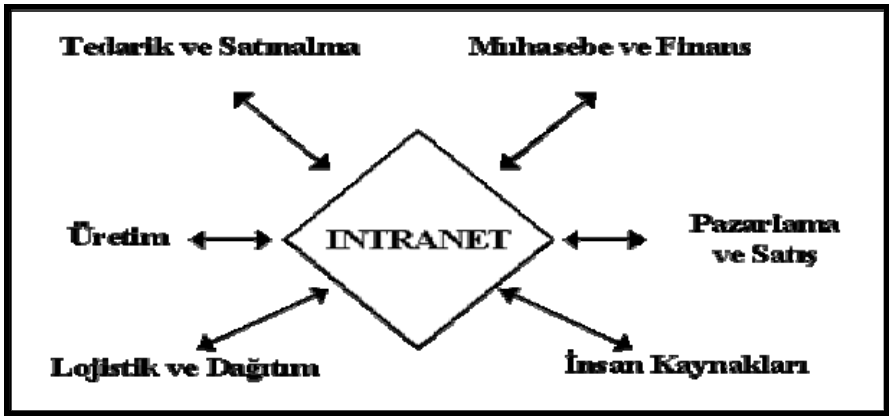
Günümüz rekabet koşulları ve hızla gelişen bilgi teknolojileri işletmelerdeki geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışından günümüzün iletişim sistemleri ile internet teknolojileri entegre olmuş yeni uygulamalara geçmesi uzun dönemli çalışma ve planlamalara ihtiyacı vardır. Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde internet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar içinde bazı unsurlar ve kavramların önemi artmıştır (Erdal, 2004):

- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
- e-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme
- e-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme
- e-Ücretlendirme ve Bordrolama
- e-Kariyer Yönetimi ve Planlaması
- e-Performans Yönetim Sistemleri
- e-İş ve Yetenek Profillendirme

İşletmelerde her geçen gün etkinliği ve stratejik önemi artan insan kaynakları yönetimi uygulamalarını 2 temel grupta inceleyebiliriz: Intranet yani işletmede kurum içi bölümler arası iletişimin arttırılması, engellerin ortadan kaldırılması ve entegrasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan uygulamalar olarak nitelendirilebilir. Diğer taraftan, işletmelerin insan kaynakları alanında eksik duydukları yüksek kalitede işgücünün bulunması, yönetilmesi ve elde tutulması konularında internet uygulamaları önemli bir yere sahiptir. Ayrıca müşteri ilişkileri, şirket profili ve ürün tanıtımı gibi konularda da etkin bir role sahiptir (Erdal, 2004).

4.1.3.1. Intranet Uygulamaları

İntranet uygulamaları yukarıda da bahsettiğim gibi departmanlar arası iletişimin artırılması varsa engellerin ortadan kaldırılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca işletme fonksiyonlarında değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilde intranet ve bölümler arası iletişimi ve bilgi akışını inceleyebilirsiniz.



Şekil 4.1: Intranet ve Kurum içi Bölümler Arası Etkileşim (Erdal,2004)

İntranet uygulamalarıyla insan kaynakları yönetiminin ulaşmaya çalıştığı hedefleri şu şekilde özetleyebiliriz (Erdal,2004):

- Çalışanların verimin arttırılması, rutin işlemlerin azaltılması,
- Maliyetlerde tasarruf sağlanması,
- Tüm işlemlerde kâğıt-evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi,
- Çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri bir ortam yaratılması.

e-İnsan Kaynakları departmanının intranet uygulamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Erdal, 2004; Öge, 2004):

- **Çalışan El Kitabı:** Personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılarından büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları en yeni politika ve prosedürler hakkında hızlı bilgi elde edebilmektedirler.
- **Telefon Rehberi:** Çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin (telefon numarası, e-posta adresi, ünvan ve bulundukları departman vb.) yer aldığı veritabanı uygulamalarıdır. Elektronik ortamda yapılan araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleşmektedir.
- **Faydalı Bilgiler:** Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi ve düzenlenmesiyle çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgilere kolay ulaşırlar. Bu sayede insan kaynakları bölümü işletme çalışanlarından gelen sık sorulan soruları yanıtlamak için daha az zaman harcamaktadır.

- **Emeklilik Planları:** Çalışanlar emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesiyle ilgili bilgilerine ulaşabilirler. Bu sistem, personelden gelen "emekliliğime ne kadar süre kaldı ?" , "emekli ikramiyemin tutarı nedir ?" vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.
- **Çalışan Anket ve Araştırmaları:** İşletme içi mevcut durum ya da değişiklikler hakkında çalışanlardan fikir ve geri besleme alınmasında e-posta ve/veya işletme içi web sitesinin kullanılması uygulamalarıdır.
- **Kurum İçi İş Seçenekleri:** İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmasıdır.
- **Kurum Dışı Eleman Alımı:** İşletme içindeki iş fırsatları ve bu pozisyonlarla ilgili haber ve bilgilerinin internet web sitesi üzerinden işletme dışına yani kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe eleman alım zamanı kısaltmaktadır.
- **Aday Taraması:** İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmişi arasından bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmesidir.
- **Organizasyon Şemaları:** Organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak sağlanmasına imkan tanıyan bir uygulamadır.
- **Haber Bültenleri:** Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları şirketle ilgili haber ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır
- **Şirket Takvimi:** Yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır.
- **Çalışanlara Ait İlanlar:** İşletme çalışanlarına ait reklamların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle çalışanlar arasında topluluk bilinci ve takım ruhu yaratılmaktadır. İşletme içi elektronik ağ yapısı, farklı bilgisayar platformlarıyla iletişim, şirketin farklı departman ve bölge ofisleriyle ucuz ve hızlı haberleşme, ortak veri tabanı, tam zamanlı eğitim materyalinin sağlanması, bülten ve haberler, duyurular vb. alanlarda büyük katkı yaratmaktadır.

4.1.3.2. Internet Uygulamaları

Son dönemde bilgi teknolojileri ve internetin işletmelerin insan kaynakları birimlerinde kullanılmasıyla beraber yüksek kalitede işgücünün bulunması, işgücünün yönetilmesi ve elde tutulması konularında yaşanan zorlukların çözümleri biraz daha kolaylaşmıştır (Erdal,2004).

- **Evrensel Erişim:** Internet kullanımı dünyanın birçok yerindeki işler ve açık pozisyonlar hakkında bilginin potansiyel işgücü tarafından elde edilmesini sağlar. Ayrıca çalışanlar internet sayesinde yüksek maliyetli yolculuklara gerek olmadan, online olarak bulundukları yerden eğitim alabilmelerini sağlamaktadır.
- **Düşük Erişim Maliyetleri:** Küçük ve gelişmekte olan işletmelerin kolayca eleman bulma, eğitim ve insan kaynakları yönetimi konularında web tabanlı hizmet ve servisler düşük erişim maliyetleriyle güçlü bir araç olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktadır.
- **Medyanın Birebir (Aracısız) Potansiyeli**: Son yıllarda yaygınlaşan internet ve işletmelerin kendi bilgi ağları sayesinde çalışanlar bireysel insan kaynakları hizmetlerine erişimi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bu hizmetlerin internet üzerinden gerçekleştirmesi, insan kaynakları personellerinin diğer görevlerine de gerekli zamanı ayırabilmelerine imkân tanımaktadır.

e-İnsan Kaynakları yönetimi internet uygulamaları personel alımı, yönetim ve çalışanların elde tutulması olmak üzere aşağıda belirtildiği gibi üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Erdal, 2004):

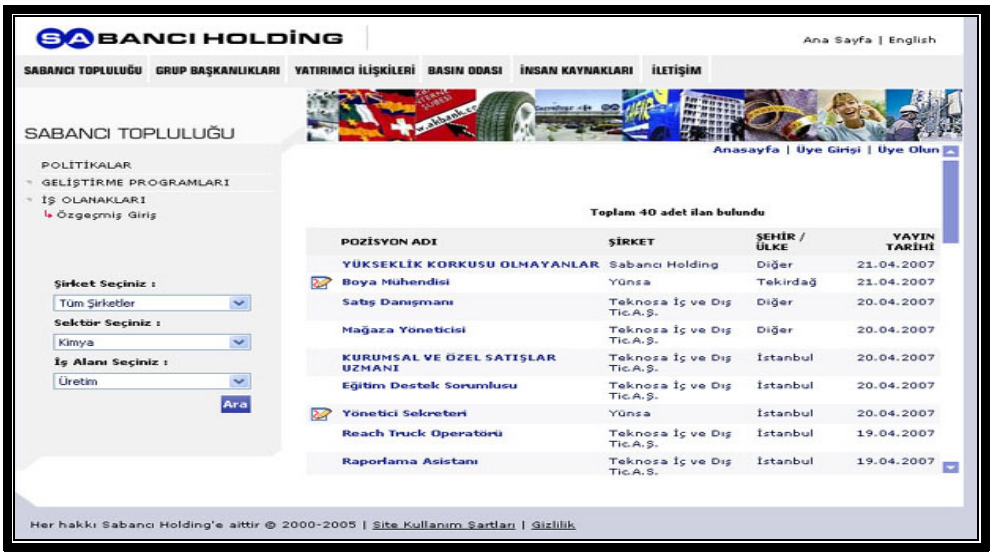
4.1.3.2.1. Personel Alımı: Son yıllarda işletmeler işletmeye yeni personel alımında özellikle web sitelerini etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Bu sayede insan kaynakları temininde iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri ve özgeçmiş taramaları internet üzerinde gerçekleştirilerek işletmeler için kaliteli işgücü temini daha hızlı, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmektedir.

- **İş Alanları ve İlanlar**: İşletmenin web sayfasında iş başvuru modülleri bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmede görev almanın getireceği

ayrıcalıklar, açık pozisyonlarla ilgili bilgi, aranan nitelikler ve doğrudan başvuru seçenekleri; form doldurma, e-posta ile özgeçmiş gönderme veya randevu alma vb. bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca, iş ilanlarının işletme içi ağa konulması da aranan niteliklerdeki elemanlara kısa zamanda ulaşmada katkı yaratabilmektedir.

İş arayan adaylar şirketlerin web sayfasında bulunan standart iş başvuru formunu doldurabilir ya da kendi oluşturdukları özgeçmişlerini mail yoluyla gönderebilirler. Bu sayede işletmeler kendi aday havuzlarını oluşturmakta ve herhangi bir pozisyonda adaya ihtiyaç olduğunda kendi aday havuzunu sorgulayarak uygun adaylara ulaşabilmektedir (Gürçay, 2005; 112).

Yapılan araştırmalara göre, 2001 yılında bu yöntemi A.B.D'de uygulayan işletme sayısı 6500 iken 2005 yılında bu sayı 15400 işletmeye ulaşmıştır. Türkiye'de, 500 büyük işletme içinde yer alana 62 şirkette 2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre de, işletmelerin %87'sinin interneti işe alma yöntemi olarak kullandığı tespit edilmiştir (Gürçay, 2005; 110).



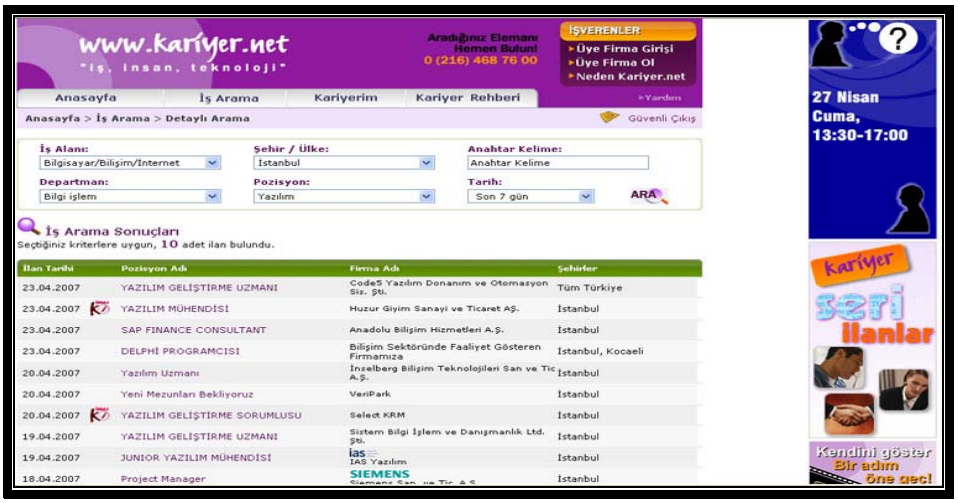
Şekil 4.2: Sabancı Holding İnsan Kaynakları Web Sitesi (Sabancı Holding, 2007)

- **Arama Motorları/ İnsan Kaynakları Web Siteleri:** İnsan kaynakları web sitelerinde iş arayan adayların sitelere gönderdikleri özgeçmişlerden

bir havuz oluşturulmaktadır. İşverenler ise, bu aday havuzunu belli bir ücret karşılığı tarayarak uygun adaylarla iletişime geçmektedirler. İşe uygun bir aday bulunup işletmeye alındığında, diğer adaylara elektronik bir posta ile haber verilmektedir (Polat, 2001; 76).

Sanal kariyer siteleri, İK uzmanları tarafından aday toplama açısından tam bir kaynak olarak görülmektedir. İşletmeler kadro açıklarını online olarak duyurabilmekte ve böylece başvuru aday sayısı artmaktadır. Örnek bazı sanal yurt içi ve yurt dışı kariyer siteler aşağıda verilmiştir:

- www.kariyer.net
- www.yenibir.com
- www.insankaynaklari.com
- www.headhunter.net
- www.careerjournal.com
- www.monster.com

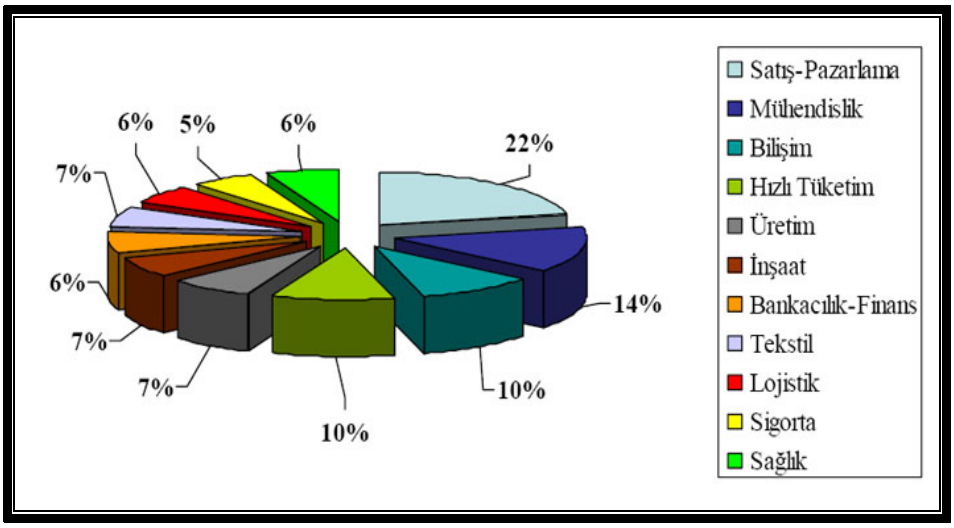


Şekil 4.3: Kariyer.Net İnsan Kaynakları Web Sitesi (Kariyer.Net, 2007)

"Kariyer.net" insan kaynakları web sitesine ait bazı istatistikî bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yaltı, 2006; 92):

- Kayıtlı özgeçmiş sayısı: 3.700.000
- Üye firma sayısı:9000
- Günlük ortalama İlan Sayısı:1800
- Aylık Ziyaretçi Sayısı:14000000

- ❖ 1999–2007 yılları arasında istihdam edilen personel sayısı: 110000'den fazla
- ❖ Internet üzerinden aday toplama yöntemini kullanan üye firmaların sektörel bazlı dağılımları ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.4: Kariyer.Net'e Üye Firmaların Sektörel Dağılımı (Yaltı,2006; 92)

- ➢ **Sanal İş Fuarları:** Adaylar, sanal iş fuarları yardımıyla iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bilgi edinebilmekte ve ayrıca e-posta yoluyla doğrudan iletişim kurabilmektedir.
- ➢ **Özgeçmiş Taramaları:** Adayların önceki işverenleri de dahil olmak üzere özgeçmişlerinin incelenmesi yapılabilmektedir.
- ➢ **Web Sitesi Üzerinde Dolaşım**: Internet web sitesi üzerinde tam zamanlı mülakat ve site üzerinde tur (gezinme) seçeneklerinin olmasıdır

4.1.3.2.2. **Yönetim:** İşletmelerde internet kullanımıyla beraber işletmenin idari ve yönetim uygulamaları insan kaynakları bölümü tarafından daha hızlı, etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi mümkündür. Çalışanların performans değerlendirilmesi, maaş bordrosu, ödemeler, personel kayıtlarının tutulması, ücret dengelenmesi, çalışanların iletişimi gibi noktalarda web siteleri ve internet uygulamaları önemli roller üstlenmişlerdir.

- ➢ **e-Performans Değerlendirme:** Bilgisayar ortamında ve on-line performans değerlendirmenin oluşturulması ihtiyacını karşılamak için, performans değerlendirme yazılım ürünleri kullanılmaktadır. Bu ürünler değerlendirme sürecindeki birçok basamağı on-line ortama taşıyarak ve

işverene geri bildirimi anında sağlayarak değerlendirme sürecini tamamlamak için gerekli zamanı kısaltmaktadır. Bu sistemler, süreçteki tüm kritik basamakları standardize ederek doğruluğu ve geçerliliği yükselmektedir (Polat, 2001; 89).

Son yıllarda elektronik ortamda en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemi olarak 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi gösterilmektedir. Bu yöntemin sağladığı en büyük avantajlarından biri çalışanların performans değerlendirilmesinin klasik yönteme göre çok daha objektif olmasıdır. Geleneksel yöntemlerde; değerlendirme tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenirlilik konusunda şüphe ortaya çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme temel amacı performansı değerlendirmeden ziyade, farklı kaynaklar tarafından kişiye geribildirimler sağlayarak kişisel gelişimi sağlamaktır (Yaltı, 2006; 74).

Performans değerlendirmede, bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı sistemin işleyişini olumlu yönde etkilemektedir, önceleri dosyalarda toplanan personele ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin belleklerine güvenilmesi, performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerin etkinlikle kullanılmasına engel olurken, günümüzde bilgisayar teknolojisinden yararlanmak, değerlendirmenin yürütülmesini son derece kolaylaştırmıştır. Performans değerlendirme sürecinin elektronik ortamda bulunmasının çalışanlara getirdiği bir avantaj da, kişisel gelişimlerinde ve iş performanslarında becerilerini göstermeye güçlü istek duymalarıdır. Bilgisayar ortamı çalışanlarda performansı ve motivasyonu yükseltmeye olumlu etkisi olduğu söylenebilir (Polat, 2001; 91).

- **e-Ücretlendirme:** İnsan kaynakları süreçlerinin elektronik ortama taşınması ile birlikte ücretlendirme sistemlerinde de birtakım değişiklikler olmuştur. Bilgi teknolojilerini etkin kullanan insan

kaynakları yönetimi, ücret politikalarında yapılan değişikliklerin etkisini web ortamında daha kolay görerek ücret aralıklarını ve artış oranlarını daha doğru belirlemektedir. İş ve personel değerlendirmeleriyle ücretler, sosyal haklar ve çıkarlar daha adil ve dengeli olarak dağıtılmaktadır. Farklı ücretlendirme, ödüllendirme ve yan ödemelerle ilgili stratejilerin organizasyonun operasyonel etkinliğine yansımanı görme ve değerlendirme olanağı artmaktadır (Yaltı, 2006; 74).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde yer alan bordro bilgilerinin elektronik ortama aktarılması ile personel de istediği anda ücret bilgilerine ulaşabilmekte, kazanç ve kesintilerini internet üzerinden raporlayabilmektedir (Yaltı, 2006; 75).

- **Maaş Bordrosu ve Ödemeler:** Internet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir.
- **Personel Kayıtları ve Fayda Yönetimi:** Internet personel bilgilerinin depolanması, sınıflandırılması, dağıtılması işlemlerini kolaylaştırmakta ve güvenli bir hale dönüştürmektedir.
- **Politika Yönetimi:** İşletme politikasının internette ilgililere ulaştırılması zaman ve mekan faydası kazandırmakta ve bu durum yazılı materyallerin getirdiği yüksek maliyetlere nazaran çok ekonomiktir.
- **Çalışan İletişimi:** Web ortamı bilgi yayımı, haber, duyuru ve iletişim çalışanlar için ideal bir ortamdır.

***4.1.3.2.3. Çalışanların Elde Tutulması*:** Yüksek kaliteli işgücünü işletmeye kazandırmak kadar bu potansiyelin işletmede tutulması da önemli bir noktadır. İşletme personelinin düzenlenecek sınıf ve e-öğrenme eğitimleriyle kişisel gelişim ve becerilerin kazandırılması, zaman yönetimi ve grup çalışmalarındaki etkinliklerin geliştirilmesi işletmelerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlayan önemli faktörlerden biridir. İşletmelerin sahip oldukları internet uygulamaları, eğitim portalları ve web siteleri kalifiyeli çalışanların elde tutulması ve potansiyellerinin sürekli geliştirilmesi gibi konularda önemli fonksiyonlara sahiptir.

4.1.4. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

e-İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi maddeler halinde özetleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2000; Öge, 2004; Erdal, 2004);

- Çalışanlar için ihtiyaç analizleri gerçekleştirerek, iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine göre planlamak, hazırlamak, bütçelemek aktarılmasını sağlamak.
- Düzenli olarak gerçekleştirilen kişisel gelişim ve beceri eğitimleri ile öğrenen kurum ve personel kültürünün oluşturulmasını sağlamak.
- Çok uluslu ya da coğrafi olarak dağılmış orta ve büyük ölçekli şirketlerdeki personelin etkin bir şekilde, işten ayrılma, yol ve kalacak yer maliyetlerinin düşürülerek istediği zaman istediği yerden eğitimler almasını sağlamak.
- e-Öğrenme eğitimlerinin pedagojik olarak uygun olmasını sağlayarak bu eğitimlerin oluşturulması, geliştirilmesi ve çalışanlara etkili ve sorunsuz bir şekilde aktarımını sağlayarak eğitimleri alana kişilere gerekli geri bildirim desteğinin verilmesini sağlamak.
- Bilgi ve internet teknolojilerini e-öğrenme uygulamalarında etkili bir şekilde kullanarak, gerek duyulduğunda sınıf eğitimleri ile destekleyerek çalışanları ve kurumu günümüzdeki hızlı teknolojik gelişmelere ve artan rekabet koşullarına karşı hazırlamak ve çalışanların sürekli gelişimlerini sağlamak.
- Çalışanların performanslarını değerlendirme, eğitimlerdeki başarılarının takibi, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması ve kariyer planlaması gibi önemli süreçlerin takibini gerçekleştirmek.
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak.
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek.
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek.

4.1.5. e-İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler en uygun personelin seçimi, iyi eğitimli işgücüne ve uygun maaş veya ücretle tatmin edilmiş personele sahip olarak

rekabet ortamında başarılı olmaya çalışmaktadırlar. Özellikle bu açıdan değerlendirildiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerin uluslararası yönetim stratejisinde kritik bir önemi vardır (Tarım, 2005).

Dünya çapındaki büyük uluslararası şirketler insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlamasının başlıca nedenleri; bürokrasinin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi, zaman tasarrufu ve değer yaratımı gibi önemli unsurlar olarak nitelendirilebilir (Erdal, 2004; Öge, 2004):

- **Bürokrasinin Azalması ve Maliyetlerin Düşürülmesi:**

  Elektronik İnsan Kaynakları, bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin örgüt içinde kullanımının artması ve örgüt içi ağlarda bir bilgi portalının oluşturulması ile hız kazanmıştır. Böylece bürokrasinin azalması, kâğıtların ortadan kalkması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar sağlanmıştır. Elektronik ortam sayesinde tüm çalışanlar anlık olarak kişisel bilgilerine erişebilmekte ve gerekli gördükleri değişiklikleri yapabilmektedirler. Bu durumda klasik anlamda uygulamada var olan personel dosyası ile bu dosya üzerinde işlem yapma için gerekli personel istihdamı artık gereksiz olmaktadır.

  Hay Group'un dünya çapında 173 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelik sıralamalarını aşağıdaki gibi görmek mümkündür:

Tablo 4.1: İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Ağ Ortamına Aktarımı (Öge, 2004)

Süreç	***Ağ Ortamına Aktarılma Oranı***
Şirket Politikası ve Prosedürlerinin Yayınlanması	% 70
İş Alanları	% 63
İşe Alma	% 56
Çalışanların Eğitimi	% 49
Personel Seçimi ve Yükseltme	% 43
Yetenek / Beceri Değerlendirilmesi	% 37
Online Eğitim Programlarının Yayımı	% 36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	% 35

❖ **Zaman Tasarrufu:**

Elektronik insan kaynakları, web üzerinden, kağıda kaleme ihtiyaç doğurmadan iş başvuruları ile personel teminine de imkan sağlamaktadır. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari işlemlerin sayısını azaltmakta ve muhtemel hataları da yok etmektedir. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.

❖ **Değer Yaratımı:** İnsan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltıp etkinlik ile verimliliğini arttırarak bir bütün olarak birimin örgüt için daha fazla katma değer sağlayacak stratejik alanlara yönelmesine imkan sağlar. Ayrıca bu sayede çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yetenekleri geliştirmektedir.

4.2.E-İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Bilgi ve internet teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim, değişen ve zorlaşan rekabet şartları işletmelerin özellikle uluslar arası büyüklükte ve coğrafi olarak geniş alanlara yayılmış büyük işletmeler için insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur. Son yıllarda internet/intranet teknolojilerinin insan kaynakları uygulamarıyla entegre olmasıyla beraber etkinliği artan ve geniş kitlelerce olumlu karşılan e-İK uygulamaları hem dünyada hem de ülkemizde giderek yaygınlaşmakta ve işletmelere sağladığı avantajlar her geçen gün artmaktadır.

Bu bölümde büyük yatırımlara sahip olan ve ülkemizde de faaliyet gösteren GlaxoSmithKline ve DELL firmalarının e-İK örnek uygulamaları incelenecektir.

4.2.1. GlaxoSmithKline

GlaxoSmithKline dünyanın önde gelen ilaç şirketidir. GlaxoSmithKline'ın genel merkezi İngiltere'dedir. Şirket merkez bürosu Middlesex bölgesinin Brentford şehrinde yer almaktadır. Dünya ilaç pazarının tahmini olarak %6.9'unu elinde bulundurmaktadır. İlaç sektöründe dünyanın en büyük satış ve pazarlama operasyonlarından birine sahip olan GSK'nın, tüm dünyada yaklaşık 40.000 kişiden oluşan bir satış ve pazarlama ekibi bulunmaktadır. Dünya çapında 41 ülkede, 108 üretim tesisinde, yaklaşık 39.000 kişi, Araştırma & Geliştirme bölümünde de 16.000 kişi çalışmaktadır Şirketin dünya çapında toplam çalışan sayısı ise 100.000'den fazladır (GlaxoSmithKline, 2007; Erdal, 2004; 127–128).

Problem: Çalışanların sayısının hem ülke hem de dünya genelinde artması nedeniyle insan kaynakları sisteminde otomasyon eksikliğinin sorun ve boşluk yaratması, birimleri arasındaki iletişim ve çalışanlarla etkileşim sorunlarının yaşanması nedeniyle e-İK uygulamalarına geçişe karar verilmiştir.

Çözüm: GSKCH'da bütün planlanan modülleri kapsayan hassas, merkez odaklı ve entegre bir İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve planlanan operasyonel ihtiyaçlara yönelik otomatize insan kaynakları iş akışı oluşturulmuştur.

Genel Faydalar

- Çalışanlar, yönetim ve İnsan Kaynakları personeli üzerindeki etki çok büyük olmuştur. Kağıt-evrak işi azalmış, çalışanları arasında bilgi paylaşımı artmış, üretkenlik gelişmiş ve karar verme süreçleri hızlanmış ve daha etkin bir hale gelmiştir.
- Performans yönetimi sürecinin tamamlanması konusunda bir disiplin getirmiştir ve süreçlerin tamamlanmasında %98 oranına ulaşmıştır.
- Eğitim ve geliştirme modülü sayesinde eğitim ihtiyaçları analizi sürecinde çaba ve zaman kaybının azalmasını sağlamış ve 30-45 günlük süreç 3-4 güne inmiştir.
- Ücretlendirme modülünün performans modülüyle birlikte etkin çalışması sayesinde maaş takip süreci 2,5 -3 aydan 7- 10 günlere kadar düşmüştür.

4.2.2. DELL

Dünya üzerinde yaklaşık 39.000 çalışanı ile geniş ve özellikli bir organizasyon yapısına sahiptir. Bugün dünyanın önde gelen kişisel bilgisayar satıcısı ve internet teknoloji sağlayıcısıdır. 2001 yılında şirketin mali toplam geliri 32 milyar dolardır. Dell firmasının genel merkezi Teksas'ta bulunmakta olup, Dell Amerika, ABD başta olmak üzere Kanada ve Latin Amerika'ya da hizmet vermektedir. Ayrıca başta İngiltere olmak üzere Avrupa, Afrika ve Asya kıtalarında 40'ın üzerinde ülkede ürün ve hizmetlerini satmaktadır (Erdal, 2004; 135-140).

- Hızla büyüyen bir şirketin ihtiyaçlarını karşılayabilecek İnsan Kaynakları operasyonları yoğun rekabet ortamının gerektirdiği mücadeleye gösterilecek en güzel işletme alanlarından biridir. DELL, ilk kez 1996 yılında çalışanlarına E-İnsan Kaynakları sistemi sunmuştur. 1997 yılı sonunda yürütülen İK sistemi, geniş ERP sisteminin İK modeli olarak değiştirilmeye çalışılmıştır.

- DELL şirketinin temel stratejisi işçilerin ve yöneticilerin bilgilerinin toplama, değerlendirme, iş süreçlerinin yeniden oluşturulması ile ölçüm ve verilerin güvenilirlik problemleri ile mücadele için kurulmuştur.
- 2000 yılından sonra çalışmaların verimli hale gelmesi ve insan kaynaklarının gelişmesiyle beraber organizasyonda önemli avantajlar ortaya çıkmıştır.
- 2000'lerin başında ABD'de DELL yöneticilerinin yaklaşık %90'ı ve çalışanlarının %75'i bu sistemi kullanmıştır. Çalışanların yaklaşık %5'i, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemini (HRIS) kullanıp güncellenmiş işlemi kapsamaktadır ve 15.000'in üzerinde rapor oluşturmaktadır. Yıl sonunda; veri yönetimi ve veri giriş talebi için arayanların arasında sayısında hemen hemen %90 oranında düşüş yaşanmıştır.
- Veri girişi maliyeti önemli oranda düşmüştür. 2003 yılında 7.000 yeni çalışanın işe alınmasına rağmen; DELL İK bilgi veri girişi kaynak sayısını %70 oranında azaltmıştır.
- İK faaliyetlerinin yürütülmesinde iş akışı aşamaları sürecinde verimlilik sağlanmıştır. Daha önce iki hafta süren bu süreç artık 3–4 gün sürmektedir.

4.3. e-ÖĞRENME EKONOMİSİ VE MALİYETİ

4.3.1. e-Öğrenme Ekonomisi

Günümüzde kurumların çalışanlarına verdikleri eğitimlerde e-öğrenme uygulamalarının payı da giderek artmaktadır. Kurumlar böylece zamandan tasarruf yapıp, eğitim masraflarını azaltıp aynı zamanda da çalışanlarını bilgi teknolojilerini eğitimlerde kullanarak etkin bir öğrenme ortamı da yaratmış olmaktadırlar. Dünyanın önde gelen araştırma kuruluşlarından IDC'nin verilerine göre, dünyada online kurumsal eğitim gelirlerinde her yıl bir önceki yıla göre ciddi artışlar sağlanmıştır (Kurumsal Portal, 2004).

Son yıllarda işletmelerde artık eğitimlere ulaşmak için sadece bilgisayar, internet bağlantısı ve birkaç programın kurulmuş olması yeterli olmaktadır. Bugün birçok farklı sektörde, farklı büyüklükte ve yapıdaki kurum ve işletmeler internet ve intranet teknolojilerini kullanarak e-öğrenme uygulamaları gerçekleştirmektedirler. e-Öğrenme uygulamaları üniversitelerden danışmanlık ve eğitim şirketlerine, bankacılık sektöründen sanayi firmalarına kadar çalışma hayatının birçok alanına girmiş

bulunmaktadır. e-Öğrenme eğitimleri işletmeler için her geçen gün daha da fazla tercih edilen bir yöntem haline gelmektedir.

Dünyada ve ülkemizde son yıllarda e-öğrenme pazarında ciddi artış ve büyüme gerçekleştiği görülmektedir. Ülkemizde e-öğrenme pazarında son dönemde rakamlarda ciddi büyümeler gerçekleşmektedir. Türkiye'de 2003 yılı toplam kurumsal eğitim harcamalarının 50 milyon dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Enocta Kurumsal Uygulama Direktörü Ahmet Hançer, "Bu rakamın yaklaşık yüzde 5'inin e-learning projelerine ayrıldığını düşünüyoruz" diyor. Hançer, 2004'te kurumların toplam eğitim harcamalarının 60-70 milyon dolar seviyelerinde gerçekleştiğini, bu bütçeden e-öğrenmeye ayrılan payın yüzde 5-6 aralığında olduğunu tahmin ettiklerini söylüyor. Bu da 3 ile 3,5 milyon dolar arasında değişen bir rakam olduğu anlamına gelmektedir. Öte yandan Enocta Genel Müdürü Cahit Topsever, 2005 yılı için kurumsal e-öğrenme pazarının büyüklüğünün 6.5–7 milyon YTL civarında gerçekleştiğini tahmin etmektedir (BTnet, 2005; Kurumsal Portal, 2004).

Dünyada e-öğrenme pazarına ilişkin rakamlar vermek gerekirse, Frost & Sullivan araştırma şirketinin açıkladığı rapora göre, Kuzey Amerika bilgisayar tabanlı eğitim ve e-öğrenme pazarı 2000 yılında 706 milyon dolar gelir sağladı. IDC (International Data Center) verilerine göre dünya pazarının büyüklüğü 2000 yılında 2.3 milyar dolar, 2001'de 3.5 milyar dolar olmuştur. 2005 'e kadar %50 lik büyüme hızıyla 18 milyar dolarlık bir pazar beklentisi vardır. IDC verileri, 2002 yılında ABD'de kurumsal e-öğrenme harcamalarının 3,6 milyar dolar olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. 2006 yılı için IDC tahmini 23.7 milyar dolar'dır. e-Öğrenme pazarı, gelişmiş ülkelerde, Türkiye'den daha hızlı büyümektedir. IDC verilerine göre, 2003'te kurumsal e-öğrenme pazarının hacminin sadece Avrupa'da 700 milyon dolar civarı olduğu düşünülmektedir. 2008 yılı tahmini ise 2 milyar dolar düzeyinde olduğu düşünülmektedir (Elearning Avenue, 2007; Karınca Bilişim Hizmetleri, 2006; Kobiline, 2006; Yazıcı, 2004; 466).

4.3.2. İşletmeler için e-Öğrenme Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler

Son yıllarda insan kaynakları eğitiminde e-öğrenme uygulamalarına geçmiş işletme sayısında ciddi bir artış bulunmaktadır. e-Öğrenmenin sağlamış olduğu birçok avantaj, bilgi ve internet teknolojilerinin eğitimlerde etkin kullanımı, çalışanlar açısından zaman ve yer sorunun eğitimler için ortadan kalkması ve maliyet açısında ciddi bir kazanç sağlaması gibi etkenler işletmelerin e-öğrenmeye geçmelerindeki önemli nedenler arasında yer almaktadır.

İşletmelerin e-öğrenme yatırımlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar, eleman sayısı, coğrafi dağılım, müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları ve değişimin hızı gibi faktörlerdir (Yanık, 2004; 290).

Tablo 4.2: e-Öğrenme Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler (Yanık, 2004: 290)

❖ Eğitilecek eleman sayısı
❖ Coğrafi Dağılım
❖ Müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları
❖ Çalışanların sertifikasyon ihtiyacı
❖ Değişimin hızına cevap verme hızı

Son yıllarda geniş coğrafi alanlara yayılmış çokuluslu şirketlerin farklı kültürel yapıları, dilleri ve değişik öğrenme biçimleri gibi etkenler işletmelerin çalışanları için eğitim ihtiyacını gidermek açısından etkin bir çözüm olarak e-öğrenme uygulamalarını kullanmaya yönlendirmektedir. Özellikle coğrafi olarak dağınıklık niteliği dikkate alındığında, birçok yerel ve çokuluslu işletme için e-öğrenme süreçlerinin kullanılması önemli maliyet avantajları sağlamaktadır. İşletmelerin e-öğrenme yatırımlarını etkileyebilecek temel faktörler şu şekilde incelenebilir (Yanık, 2004; 291- 295):

- ❖ **Eğitilecek Eleman Sayısı:** İşletmeler için e-öğrenme yatırımlarını etkileyen en önemli faktörlerin başında eğitilecek eleman sayısı gelmektedir. Geniş kitleli personele sahip işletmelerin çalışanlarını etkin bir biçimde eğitebilmesi için en uygun yöntem iyi tasarlanmış ve hazırlanmış bir e-öğrenme projesi gösterilebilir. e-Öğrenme kuruluş maliyetlerinin klasik eğitime göre yüksek olmasına rağmen eğitimin geniş kitlelere yayılması sayesinde, kişi başına eğitim harcamalarında ve toplam harcamalarda önemli avantajlara dönüşebilmektedir.

- ❖ **Coğrafi Dağılım:** e-Öğrenme yöntemi, çok farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan şirketlerin çalışanlarının ve iş ortaklarının eğitilmesini kolaylaştırır. e-

Öğrenmenin işletmelerdeki insan kaynakları eğitiminde sağladığı en büyük katkı da bu etken olarak değerlendirilebilir. Birçok işletme kendi ülkesinde veya daha geniş kapsamlı düşünürsek dünyanın farklı yerlerinde işlerini yürütmektedir.

- Sanayi işletmeleri: Üretim sektöründe bulunan özellikle büyük ölçekli işletmelerin üretim ve idari yerleşim yerleri farklı geniş coğrafi alanlara dağılmış durumdadırlar. Bu tür işletmeler coğrafi olarak farklı yerlerde çalışan kurum çalışanlarına eğitim verirken e-öğrenme yöntemlerini kullanmaktadır.

- Ticaret işletmeler: Pazarlama alanında çalışan işletmelerde ülke çapına yayılmış bir pazarlama ekibi bulunmaktadır. Eğitimi alacak kişilerin eğitim süreçleri boyunca yapılacak işleri aksatmadan sürdürülebilmeleri işletmelere ciddi kazançlar getirmektedir. Bu eğitimler genelde yeni ürünler ve pazarlama faaliyetleri konusunda olmaktadır. Bu eğitimlerin çalışma süreçlerini aksatmadan verilebilmesi ise ancak e-öğrenme sayesinde rahatça gerçekleştirilebilmektedir.

- Uluslar arası işletmeler: Birçok uluslar arası işletme kendine üretim ve pazar alanı olarak çok geniş coğrafi bölgeleri seçmek durumunda kalmışlardır. Üretimleri farklı bir ülkede, yönetimleri farklı bir ülkede gerçekleştirirken pazarları da farklı ülkeler olabilmektedir. Bu durumdaki işletmelerin çalışanlarının eğitimleri e-öğrenme uygulamalarıyla rahatlıkla gerçekleşmektedir.

❖ **Çalışanların sertifikasyon ihtiyacı:** Birçok çalışan, yasal veya idari düzenlemeler nedeniyle çeşitli sertifikalara ihtiyaç duymaktadır. Sertifikaların periyodik olarak güncellenme zorunluluğu hem çalışanlar hem de işletmeler için zaman zaman sorun oluşturabilmektedir. Son yıllarda ülkemizde de finansal hizmetler sektörü başta olma üzere birçok alanda ön plana çıkan bir sertifikasyon zorunluluğu vardır. Bu noktada çalışanların kısa sürede bu yeterlilikler kazanmaları ve bu sürecin sürekli eğitim ile desteklenmesi e-öğrenme uygulamaları ile sağlanabilir.

❖ **Hızlı değişimi takip etme isteği:** Hızla değişen iş dünyası ve çevre şartları nedeniyle işletmelerin değişimi yakalayabilmeleri için öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır. Eğitimin geniş kitlelere hızlı ve etkin bir yolla ulaşabilmesi eğitimin ihtiyacının e-öğrenme yoluyla rahatlıkla giderilmesini sağlamaktadır.

❖ **Müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları:** İşletmeler, e-öğrenme uygulamalarını birçok aşamada gerçekleştirebilirler. Son yıllarda işletmelerin e-öğrenme uygulamalarını en çok kullandığı alanlardan biri de müşteri ve tedarikçilerin eğitimleridir. İşletmeler yeni ürünlerini ve hizmetlerini geniş müşteri kitlelerine etkin bir şekilde e-öğrenme yoluyla gerçekleştirerek, bu süreçte ortaya çıkan eğitim maliyetlerini düşürebilir.

4.3.3. e-Öğrenme Maliyeti

İşletmelerde kurumsal eğitim sürecini temel olarak dört aşama olarak değerlendirmek mümkündür: eğitim ihtiyacının tespiti, eğitim yönteminin seçimi ve hazırlıkları, eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi. Her aşamanın kendine özgü işletmeye yansıyan maliyet unsurları bulunmaktadır (Yanık, 2004; 295).

Son yıllarda birçok işletmede insan kaynakları eğitiminde yaygınlaşan e-öğrenme uygulamalarının da her yeni yatırım projesinde olduğu gibi bir başlangıç maliyeti bulunmaktadır. Dolayısıyla da e-öğrenme projesine geçilirken belirli bir kaynağa, finansmana ve projeyi üstlenecek ve yürütecek insan kaynakları departmanına gereksinim vardır (Uluğ, 1996).

e-Öğrenmede maliyet konusu önemli kritik öğelerinden biridir çünkü etkili öğrenme ve maliyet avantajı bir bakıma e-öğrenmeyi geleneksel eğitim seçeneklerine göre daha avantajlı kılan unsurlar olarak değerlendirilebilir. Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir nokta ise e-öğrenme eğitimlerinin hepsi geleneksel eğitim seçeneğinden her zaman daha ucuz olmadığıdır (Rumble, 1997).

e-Öğrenmede maliyet unsurlarının neler olduğunu çok net bir şekilde tanımlamak kolay bir süreç değildir. Özellikle bilgi ve internet teknolojilerine dayalı bir eğitim sistemi olması nedeniyle maliyetlerinin belirlenmesinde zaman zaman belirsizlikler yaşanmaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı değişim ve yenilenme süreci, maliyetlere de yansımaktadır. Aynı maliyet kalemi bir kurum içinde sistemin kuruluş maliyetleri olarak ele alınırken, diğer bir kurumda bir yenileme maliyeti olarak görülebilmektedir. Fakat bir genellemeye gitmek gerekirse e-öğrenmedeki maliyet unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Teknolojik Altyapı Maliyetleri
  - Tüm çalışanlara bir bilgisayar verme maliyeti
  - Hosting Maliyetleri
  - Gerekli yazılım ve donanım ihtiyacının giderilmesi
  - Hızlı intranet / ve internet bağlantı gereksinimi
  - Kurum içi network konfigürasyonu
- ÖYS (Öğrenim Yönetim Sistemi) Maliyeti
  - ÖYS kurma maliyeti
  - ÖYS Eğitim ve Değerlendirme araçları maliyetleri
  - ÖİYS (Öğrenim İçerik Yönetimi Sistemi) ve içerik oluşturma maliyeti
- Eğitim Geliştirme Maliyeti
  - e-Öğrenme eğitim ders ve içeriklerin güncellenmesi
  - Yeni e-öğrenme eğitimlerinin açılması ve geliştirilmesi
  - Eğitim ve geliştirme için gerekli personelin oluşturulması
- Çalışanların İşten Ayrı Kalma Maliyeti
  - Çalışanların, eğitim sürecince işten ayrı kalmaları sürelerini içeren maliyetler

Yukarıdaki özet verilerden de anlaşılacağı üzere, e-Öğrenme uygulamalarında ortaya çıkan maliyetlerde ön plan çıkan unsurlar teknolojik alt yapı kurulumu, ÖYS maliyeti, içerik oluşturma ve eğitim geliştirme maliyetleri olarak nitelendirilebilir.

e-Öğrenme uygulamalarında tüm çalışanlara bir bilgisayar verme zorunluluğu, gerekli yazılımlara ait lisans maliyetleri, network alt yapısının kurulum maliyetleri, eğitim portalları ve web sitesi için derslerin depolanacağı Hosting maliyetleri teknolojik alt yapı maliyetlerinde ön plana çıkmaktadır (Yanık, 2004; 306).

Ayrıca derslerin çalışanlara aktarılması, ders süreçlerinin izlenebilmesi, öğrenen-öğretmen etkileşiminin sağlanabilmesi, eğitim değerlendirme sürecinin gerçekleştirilebilmesi için ÖYS'lerin hazır satın alınması yada işletme içinden oluşturulacak personelle, işletme yapısına uygun oluşturulması önemli maliyet unsuru olarak göze çarpmaktadır. Birçok işletme bu noktada eğitim yazılım firmalarıyla anlaşarak ortak çalışmalar yürütmektedirler.

Etkileşimli, içerik yönünden zengin, uygulamalı ve pedagojik olarak uygun derslerin hazırlanması ve sunulması da diğer önemli maliyet unsurları arasında sayılabilmektedir. Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde bilgiler de hızla değişmekte ve dolayısıyla eğitim içeriklerinin de aynı hızda doğru olarak güncellenmesi gerekmektedir. Günümüzde birçok işletmede oluşturulan eğitim departmanları, ders içerik oluşturulması, uygun senaryoların yaratılması ve güncellenmesi noktasında aktif rol almaktadır.

e-Öğrenme uygulamalarında eğitim sürecine katılacak eleman sayısı arttıkça e-öğrenme uygulaması daha düşük bir maliyetle gerçekleşebilmektedir. Zaten e-öğrenmeyi tercih eden işletmelerin yapısını göz önüne getirdiğimizde: geniş coğrafi alanlara yayılmış olmaları ve personel sayılarının yüksek olması, e-öğrenmeyi bu işletmeler için zaman ve yer sorununu ortadan kaldırarak, iş gücü kaybını en aza indirgeyip istediği yer ve zamanda eğitim fırsatı sunabilmesi e-öğrenmeyi bu tür işletmeler için çok cazip kılmaktadır.

5.İŞLETMELERDE e-ÖĞRENMENİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRME

Son on yıllık süreç göz önüne alındığında, internetin hızlı yayılımı, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, değişen iş dünyası ve rekabet şartları hem e-öğrenmeyi işletmeler için yeni eğitim ve öğrenme yöntemi olarak seçmelerini hem de e-öğrenmenin işletmeler için önemini arttırmıştır. Özellikle 2000'li yıllardan sonra kurumsal eğitimlerde e-öğrenme yönteminin kullanım oranı hızla artmıştır. İşletmelerdeki eğitim maliyetlerini azaltması, eğitimlerde esneklik sağlaması, eğitim konularının sürekli güncellenebilmesi vb. sağladığı avantajlar, e-öğrenme yönteminin işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla tercih edilmesinde etkili olmaktadır (Nemli, 2004; 173).

Bu bölümde, e-öğrenme uygulamalarının hangi sektörlerde daha çok kullanıldığı, e-öğrenme sürecinin değerlendirilmesi ve ölçme yöntemleri üzerinde durulacaktır. Birçok avantajı yanında altyapı açısından oldukça yüksek maliyete sahip olan e-öğrenmeye yapılan yatırımların karşılığında nelerin elde edildiği, uygulanan programın başarılı olup olmadığının belirlenmesi gereklidir. Ayrıca eğitimin kurum personeli ve genel anlamda işletmeye olan faydasının ölçülmesi, hedeflenen değerlere ulaşılıp ulaşılmadığı, uygulanan e-öğrenme uygulamalarının maliyetinin elde edilen kazanç ile karşılaştırıldığında bir artı değer yaratıp yaratmadığının değerlendirilmesi aşaması oldukça önemlidir (Turan, 2004; 254).

5.1. e-ÖĞRENME UYGULAYAN SEKTÖRLER

Internet ve intranet işletmeler tarafından uzun yıllardır değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Kurumsal eğitimlerde e-öğrenmenin kullanımı yakın zamana kadar fazla yaygınlaşmamış, ancak son yıllarda teknolojinin hızlı gelişimi ve internetin yaygınlaşması ile bu oranın gittikçe arttığı gözlemlenmektedir. 1998 yılında ASTD (American Society for Training and Development) tarafından yayınlanan rapora göre,

araştırmaya katılan şirketlerin sadece %3'ü eğitim için intraneti kullandıklarını belirtmişler, interneti ise eğitim amaçlı kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bir başka bir araştırmada ise, katılan şirketler içinde eğitim amacıyla intraneti kullananların %2.1, interneti kullananların ise %1.7 oranında olduğu ortaya çıkmıştır (Nemli, 2004; 174). Aşağıdaki tabloda Training Dergisi'nin yıllık olarak yaptırdığı araştırma sonuçlarına göre, 1998 ve 2001 yılları arasındaki işletmelerin web tabanlı eğitimleri kullanma oranları şu şekilde ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.1: Web Tabanlı Eğitimleri Kullanan Şirketlerin Yüzdesi (Nemli, 2004;174)

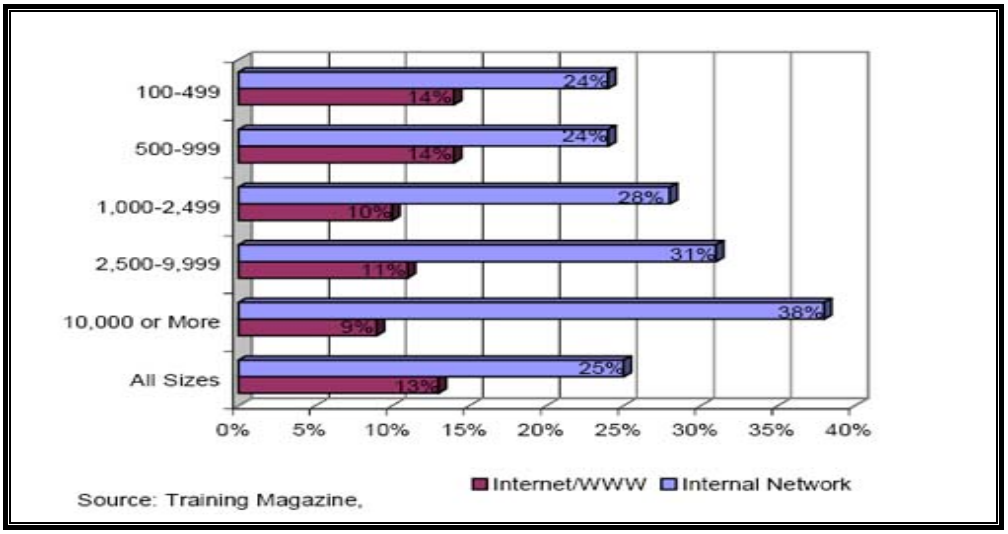
	INTRANET	**INTERNET**
Yıl	**Şirket Yüzdesi**	**Şirket Yüzdesi**
1998	%26	-
1999	%25	%13
2000	%31	%19
2001	%30	%22

5.1.1. e-Öğrenmeyi Kullanan İşletmeler

İşletmelerin e-öğrenme yöntemini benimsemelerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında ön plana çıkan unsurlar: personel sayısının yüksek olması, farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan şirketlerin eğitim ihtiyacının giderilmesi, günümüzdeki hızlı gelişim ve bunun gibi birçok faktörün bulunmasıdır.

Şirket büyüklüğü ile e-öğrenme kullanımı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların sonucu bu düşünceyi desteklemektedir. 1000 kişiden daha az çalışanı olan şirketlerin %24'ü e-öğrenme yöntemini kullanırken, bu rakamın şirket büyüklüğü arttıkça yükseldiği ve 10000 kişiden fazla çalışanı olan şirketlerin %38'inin e-öğrenmeyi kullandığı görülmektedir. 2000 yılında yayınlanan LearnFrame Raporu'nun sonuçları Tablo 5.2 'de görülmektedir. Ayrıca Online Learning Dergisi'nin 2001 yılında yaptığı araştırma da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Personel sayısı 1000 kişiden fazla olan işletmelerin, daha küçük şirketlere göre e-öğrenmeyi daha yüksek yüzdelerle kullandıkları görülmüştür (Nemli, 2004; 176).

Tablo 5.2: Şirket Büyüklüğü-e-Öğrenme İlişkisi (Learnframe, 2000; 69)



Günümüzde sadece büyük işletmelerde değil aynı zamanda küçük işletmelerde de uygulanmaktadır ama büyük ve küçük ölçekli işletmelerdeki e-öğrenme modelleri arasında temel bir anlayış farkı vardır (Enocta, 2003).

✓ *Büyük işletmeler için e-Öğrenme*

Pek çok büyük firmada e-öğrenme çalışmaları insan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak yürütülür. Bu e-öğrenme projelerinde amaç genellikle insan kaynakları sürecini daha etkin kılmak, ulaşım masraflarını azaltmayı, performans izleme sistemleri ile çalışanların eğitim süreçlerini takip etmeyi ve eğitim içeriklerini internet üzerinden yayınlayıp bilgi ve belgelere ulaşılmasında zaman kavramını ortadan kaldırmaktır (Enocta, 2003).

✓ *Küçük işletmeler için e-Öğrenme*

Küçük işletmeler e-öğrenmeye farklı bir açıdan yaklaşmaktadırlar. Burada, temel amaç yeni iş hedefleri ile karşılaşmak veya var olanları geliştirmektir. Diğer bir fark ise e-öğrenmenin personel ve müşterinin olduğu her yerde gerçekleştirilebilir olmasıdır. Küçük işletmelerde kullanılan sistemlerle, çalışanlara yeni siparişlerin nasıl alınacağı ve müşteriye yeni aldığı ürünü nasıl kullanacağı anlatmak amaçlanmaktadır (Enocta, 2003).

Tablo 5.3: Büyük ve Küçük İşletmeler İçin e-Öğrenme (Enocta, 2003)

	Büyük işletmeler için e-Öğrenme	**Küçük işletmeler için e-Öğrenme**
Amaç	İnsan kaynakları ve eğitim sürecini daha etkin kılmak	İş performansını arttırmak
Ölçütler	• Kaynaklardan tasarruf • Belgeleme • LMS(Öğrenme Yönetim Sistemi) sonuçları • Öğrenenin memnuniyeti	• Artırılmış satışlar • Daha hızlı servis • Hata oranında azalma
Kalite testi	Daha önceki şirket içi insan kaynakları çabaları	Aynı endüstrideki firmaların birbirlerine göre durumları
Öğrenciler	Çalışanlar	• Çalışanlar • Partnerler • Tedarikçiler • Müşteriler
Odak	Şirket içi	Sınırsız
Sınırlayıcı etkenler	Bütçe sistem dışına çıkıldığı oranda şişer.	E-öğrenme hizmetini planlandığı şekilde ulaştırma hakkında gereken güven
Etki	Alt sınırlar	Üst sınırlar

Günümüzde işletmeler, şirketler arası satın alma ve birleşmeler, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, yeni yetkinliklerin geliştirilmesi vb. olaylar nedeniyle, sık sık kurum kültürünün değişimine yönelik büyük çaplı eğitim projelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Böyle durumlarda e-öğrenme uygulamaları sahip olduğu avantajları nedeniyle işletmeler tarafından büyük ilgi görmektedirler (Nemli, 2004; 176).

5.1.2. Hangi Sektörler e-Öğrenmeyi Seçiyor?

e-Öğrenmenin uygulama kapsamı geniştir. Bir şirketin kurum içi teknolojik altyapısını kullanarak verdiği eğitim programlarından, internet üzerinden gerçekleştirdiği satış amaçlı bilgilendirme aktivitelerine kadar farklı şekiller alabilir. Teknoloji, satış ve

pazarlama gibi eğitimlerden kişisel beceri eğitimlerine kadar her alanda eğitim e-öğrenme sayesinde ulaşılabilir hale gelmektedir.

Günümüzde e-öğrenme uygulamalarının en fazla olduğu sektörler arasında bankacılık, danışmanlık, sigortacılık, sağlık, ilaç, ve diğer finansal hizmetler gibi profesyonel hizmet alanları yer almaktadır. Bu sektörlerin 2004 yılında e-öğrenme talebinin yüzde 50'sinden fazlasını oluşturduğu düşünülmektedir. Bununla beraber KoçBryce Genel Müdürü Diana Fındıkoğlu e-öğrenmenin en çok otomotiv, ulaşım, bankacılık gibi çok şubeli kanal ve bayi ağına sahip yapılar tarafından öncelikle tercih edildiğini dile getirmektedir. Öte yandan SBS (Siemens Business Services Türkiye) e-Öğrenme Bölümü uzmanları S. Yavuz ve Ç. Akkaya, IDC'nin 2003 yılında yayınladığı bir araştırmanın sonuçlarına dayanarak, e-öğrenmeye karşı talebin en hızlı büyümesinin beklendiği sektörler arasında toptancılık, ulaşım, inşaat, enerji dağıtım, üretim ve iletişim gibi sektörler olarak değerlendirmektedirler (Kurumsal Portal, 2004).
e-Öğrenmeyi tercih eden sektörler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Bankacılık
- Finans
- Sigortacılık
- Bilişim
- Sağlık
- Danışmanlık
- İletişim
- Eğitim

Bu bölümde ülkemizde e-öğrenme uygulamalarını en çok tercih eden sektörlerden bankacılık, sağlık, finans ve sigortacılık sektörlerindeki gelişmeler incelenecektir.

5.1.2.1. Finans ve Bankacılık Sektörü

Dünyada ve ülkemizde e-öğrenmeye en çok ilgi gösteren sektörlerin başında hiç kuşkusuz finans sektörü gelmektedir. Finans sektörü, bilgi teknolojileri konusunda yatırıma en fazla ihtiyaç duyan sektörlerin başında gelmektedir. Büyük bankaların ve sigorta şirketlerinin birçoğunun bir e-öğrenme platformu bulunmakta ve sürekli olarak

eğitimlerini güncelleyerek ve zenginleştirerek personellerinin eğitiminde etkin olarak kullanmaktadırlar (Dündar, 2004; 439).

Bankacılık sektörü dağınık coğrafi yapıya sahip olduğundan dolayı, bankaların farklı şubelerindeki çalışanlarının eğitim ihtiyacını karşılamak için günümüzde klasik sınıf eğitimlerini kullanarak gerçekleştirmek mümkün görünmemektedir. Çalışan sayısının yüksek olması, finans ve bankacılık alanında sürekli olarak yaşanan gelişmeler nedeniyle ortaya çıkan eğitim ihtiyacının karşılanması e-öğrenme yoluyla etkin ve daha az masrafla gerçekleştirmek mümkündür.

Dünyada ve ülkemizde e-öğrenmeyi yoğun olarak kullanan finans şirketlerinden birkaç örnek aşağıda verilmiştir (Dündar, 2004; 439):

- Royal Bank of Canada (Kanada)
- Nordea Bank (Finlandiya)
- Fortis Bank (Belçika)
- Royal&Sun Alliance (İngiltere)
- Bank of Montreal (Kanada)
- Türkiye Garanti Bankası
- Türkiye İş Bankası
- Türkiye Ziraat Bankası
- FortisBank (Dışbank)
- Şekerbank

Bankalar son 15 yıldır teknoloji tabanlı eğitimleri kullanırken, aynı zamanda e-öğrenme konusunda büyük bir bilgi birikimine de sahip olmuşlardır. Birçok ülkede finans kuruluşları e-öğrenme alanındaki bilgilerini paylaşmaya ve hatta ortak olarak içerikler üretmeye başlamışlardır. Kanada ve A.B.D'de faaliyet gösteren Banking Sector Education and Training Authority (Bank SETA), dünyadaki bankacılık sektöründeki başarılı e-öğrenme uygulamalarını inceleyerek 2003 yılında bankaların e-öğrenme ihtiyaçlarını içeren kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Böylece tüm bankacılık sektörünün ihtiyacını karşılayacak olan jenerik bankacılık eğitim içerikleri geliştirilmesine karar verilmiştir. Ülkemizde ise buna benzer çalışmayı Türkiye

Bankalar Birliği (TBB) Bankacılık Eğitim Sistemi (BES) ile Türkiye'de gerçekleştirmiştir (Dündar, 2004; 440).

Ayrıca son dönemde gerçekleşen diğer önemli bir gelişme ise, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nun, yatırım işlemleri yapan herkesin kurul tarafından yapılacak olan "Lisanslama Sınavı"na girip, lisans alınmadan çalışamayacağını duyurmasıdır. Bu gelişmeden sonra bankalar çalışanlarının bu gerekli sertifikaları alabilmeleri için personellerine yönelik e-öğrenme eğitim modülleri gerçekleştirilmesine karar vermişler ve eğitimleri uygulamaya başlamışlardır (Dündar, 2004; 440).

5.1.2.2. Sağlık ve İlaç Sektörü

e-Öğrenmeyi en çok tercih eden sektörlerden biri de sağlık ve dolayısıyla ilaç sektörüdür. Sağlık sektöründe çalışan geniş bir insan profili bulunmaktadır : sağlık hizmeti veren kuruluşlarda çalışan hastane yöneticileri, hekim, eczacı, hemşire, sağlık memuru, fizyoterapistler, laborantlar, diyetisyenler, teknisyenler, terapistler. Hastane ve poliklinikler dışında sağlık sektörünün oluşturan en önemli alanı ilaç sektörüdür. Burada görev alan uzmanlar da geniş bir alanı oluşturmaktadır (Yarar, 2004; 447).

Yüksek bütçeler içeren ilaç sektöründe eğitim ve pazarlama faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Firmalar yeni ürünlerini öncelikle kendi çalışanları ve ekiplerine sonra bunu kullanmaya aday uzman hekimlere tanıtmaları gerekmektedir. Küreselleşen dünyada ilaç firmalarının yapmış oldukları ciro ve bütçeler önemli rakamlara ulaşmaktadır. Patentli ilaçlar üretim/ithalat izinleri alındıktan sonra piyasaya sunulmaktadır. İlaç tanıtım ve pazarlama elemanları yurt sathına yayılmış, çeşitli bölge müdürlüklerine bağlı olarak çalışmaktadırlar. Bu kişilerin belirli merkezlerde toplanıp eğitimler alması, ciddi maliyet ve işgücü kayıplarına neden olmaktadır (Yarar, 2004; 459). Bu noktada e-öğrenme eğitim ve uygulamaları işletmelerin bu ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilmekte, yeni ürün ve ilaçlarla ilgili ayrıntılı bilgi (endikasyonları, kullanım şekli, doz miktarı, yan etkileri, kontrendikasyonları, vb.) gerekli çalışan ve sağlık personeline en uygun yol ve az maliyetle ulaşabilmektedir.

Son yıllarda sağlık ve ilaç sektörlerinde birçok işletme e-öğrenmeyi kurum bünyelerinde kullanmaya başlamışlardır. Sektördeki işletmeler e-öğrenme eğitimlerini kurumlarında hayata geçirebilmek için e-öğrenme uygulama ve içerik geliştiren eğitim firmalarıyla ortak çalışmalar yürütmektedirler. Örneğin Enocta, birçok farklı sektöre e-öğrenme eğitim içerikleri geliştiren ve kurumlarla birlikte çalışan yazılım firmasıdır. Enocta, ülkemizin önde gelen ilaç firmalarıyla birlikte e-öğrenme projeleri uygulamışlardır. İşletmelerde kurumsal eğitimlerde e-öğrenme ile birlikte tüm çalışanların istedikleri zaman, istedikleri yerden eğitimlere ulaşabilmeleri sağlanmıştır. Başlıca e-öğrenme uygulayan işletmeler şunlardır (Enocta, 2005):

- Bayer İlaç A.Ş. (Türkiye)
- Boehringer Ingelheim İlaç Tic. A.Ş. (Türkiye)
- Merck Sharp & Dohme İlaçları Ltd. Şti. (Türkiye)
- Novartis (Türkiye)
- Novo Nordisk (Türkiye)
- Organon İlaçları A.Ş. (Türkiye)
- Pfizer İlaçları Ltd. Şti. (Türkiye)
- Wyeth İlaçları A.Ş. (Türkiye)

Ülkemizde sağlık sektöründe eğitim ve e-öğrenme çalışmaları gerçekleştiren diğer bir kurum ise Pleksus firmasıdır. Pleksus sağlık sektöründeki profesyonellerin, hekimlerin, eczacıların, diş hekimlerinin güncelliğini sağlamak üzere 1998'de kurulmuş bir şirkettir. Pleksus'un e-öğrenme platformu olan "HIPOCAMPUS" aracılığıyla tıpta uzmanlık dernekleri, ilaç firmaları ve sağlık profesyonellerine hizmet veren diğer kuruluşlar için eğitim içerikleri ve e-öğrenme katalogları hazırlamaktadır (Pleksus Bilişim Hizmetleri, 2005).

Bir süredir çalışmaları sürdürülen Sürekli Tıp Eğitimi e-Öğrenme Projesi Pleksus (STE-NO) firması tarafından hizmete açılmıştır. Bu proje sayesinde Pleksus firması Türkçe medikal literatüre katkıda bulunabilmektedir. Novartis Onkoloji tarafından desteklenerek sağlık profesyonellerinin hizmetine sunulan STE-NO aynı zamanda dünya çapında en kapsamlı Türkçe medikal eğitim projesi olma özelliğine de sahip bulunmaktadır. Pleksus Bilişim Teknolojileri A.Ş. Genel Müdürü Dr. Tolga Turgay (2004) uluslar arası arenada, sağlık sektöründe kullanılan "index-medicus" diye anılan

ve dünyadaki önemli dergilerin indekslendiği bir veri tabanının olduğunu ancak ülkemizin bilimsel standartları yakalayamadığını dile getirmiştir. Bu proje ile hedeflerinin bilimsel Türk-Medline'daki ulusal yayınlanan dergiler üzerinde benzer bir veri tabanı çalıştırmak ve araştırmacıların Türkiye'de kendinden öncekilerin ne yaptığını görebilmesine olanak sağlamak olarak açıklamıştır (E-Öğrenme Topluluğu, 2004).

5.1.2.3. Sigortacılık Sektörü

Ülkemizde e-öğrenmeyi en çok tercih eden diğer bir sektör ise sigortacılık sektörüdür. Sektördeki kurum ve işletmelerin yapısı gereği, işletmelere bağlı farklı coğrafi bölgelere dağılmış olan acente ve bayilikler bulunmaktadırlar. Farklı bölgelere dağılmış olan bu bayi ve acentelerde çalışan personelin eğitimi, sektördeki gelişme ve yasal düzenlemelerin takibi işletmelere ve bu alana ilgi gösteren bankalar için eğitim ihtiyacı doğurmaktadır. Daha önce de değindiğimiz gibi, diğer sektörlerdeki gibi bu eğitimlerin en uygun ve etkili şekilde kişilere ulaştırılmasında e-öğrenme büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu sektörde e-öğrenme uygulayan işletmelere örnek olarak şu işletmeler gösterilebilir:

- Başak Hayat Emeklilik A.Ş.
- Yapı Kredi Emeklilik A.Ş.
- Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş.
- Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.

Ülkemizde sigortacılık sektöründe geliştirilen ilk e-öğrenme uygulaması Başak Emeklilik A.Ş. bünyesinde gerçekleştirilmekte olan "e-Akademi" uzaktan eğitim projesidir. 2001 yılında başlamış olup özellikle satış ekiplerinin eğitimleri konusunda etkin olarak kullanılmıştır (Denizciler, 2004; 395).

Tüm Şirket çalışanlarına uygulanması amaçlanan proje için öncelikle ÖYS kurulmuş ve şirket ürün eğitimi ve buna bağlı satış teknikleri eğitimi tasarımına karar verilmiştir. 2002 Ocak ayında başlayan eğitim içeriği geliştirme çalışmaları 2002 Mart ayında sona ermiş olup eğitim içeriği oluşturulması aşamasında Pazarlama, İnsan Kaynakları, Satış ve Bilgi İşlem bölümleri ekip çalışmasında bulunmuşlardır (Denizciler, 2004; 397).

Sistem kullanıma açılmadan önce pilot kullanıcı ekibi belirlenmiştir. Bu çalışma ekibine, belirli bir sürenin sonunda online bir anket düzenlenerek sistemdeki aksaklıklar ve çalışanların genel eğilimleri sorgulanmıştır. Sistemde ilgili düzeltmeler yapılmış ve Ekim 2002'de sistem tüm çalışanların kullanımına açılmıştır (Denizciler, 2004; 398).

Bu e-öğrenme projesinde bazı aksaklıklar ve süreç işleyişinde sorunlar yaşanmıştır. Gerek iş yoğunluğu gerekse sistemde karşılaşılan teknik aksaklıklar nedeniyle kullanım yoğunluğu azalmıştır. Bu yoğunluğun azalmış olması nedeniyle proje yeniden yapılandırılmış, sisteme İK fonksiyonlarıyla entegre edilmesi için ilgili çalışmalar yapılmıştır (Denizciler, 2004; 402).

e-Öğrenme uygulamasıyla ilgili şirket çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmaları ise şu şekilde özetlenebilir (BTİnsan, 2005):

- Bu eğitimin en çok tercih edilme sebebi % 78 oranda istenildiği anda eğitim alınabilmesi,
- %90.32'si "E-Akademi"'nin performanslarına olumlu etkiler yarattı,
- % 25 oranda eğitimciye bağlı kalınmaması,
- % 44'lük oranda ihtiyaç duyulan konularda eğitim alınması.

"E-Akademi" şu anda teknoloji, ürün eğitimi, finans eğitimi, satış eğitimi ve kişisel gelişim konularında halen işletmede eğitimlere devam edilmektedir

5.2. e-ÖĞRENMEDE ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Ölçme ve değerlendirme kavramları birbirleri ile birlikte kullanılan ve birlikte anlam kazanan kavramlardır. Ölçme işlemi ile bireylerin eğitim ile kazandıklarını ifade edilirken, değerlendirme işlemi ile elde edilen ölçme sonuçlarının bir anlam kazanması sağlanmaktadır (Hançer, 2002).

Her eğitim programı gibi e-öğrenme uygulamalarının da değerlendirilmesi ve sürecin etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir. Eğitim programlarının dört temel öğesi vardır: hedef, içerik, eğitim süreci ve değerlendirme aşamalarıdır (Turan, 2004; 253).

Eğitim programlarında "hedef" denildiğinde, katılımcıların öğretim süreci bitimindeki özellik ya da yeterliliklerinden bahsedilir. Bir başka ifade ile katılımcıya kazandırılmak istenen özellikleri kapsamaktadır. İkinci unsur olan "içerik" ise "ne öğretelim?" sorusuna verilen cevapların oluşturduğu ve basitten karmaşığa, bilinenden bilinmeyene ve somuttan soyuta gidilmesi gereken bir havuz oluşturulur. Bir sonraki adım olan "eğitim durumlarında", katılımcıya, ilk iki adım doğrultusunda belirlenen unsurların nasıl öğretileceğinin kararı verilir. Son olarak, eğitim sürecininin etkinliğini görmeyi sağlayan ve ölçme araçları yardımı ile yapılan değerlendirme basamağında, katımcının hedef davranışlara ulaşıp ulaşmadığı veya ne kadarının kazandırıldığının sonuçları gösterilmeye çalışılmaktadır (Turan, 2004; 253).

Gerçekleştirilen e-öğrenme uygulamalarının değerlendirmesi gerekmektedir. Bu düşünceyi destekleyen en önemli unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür (Turan, 2004; 256; Hançer, 2002):

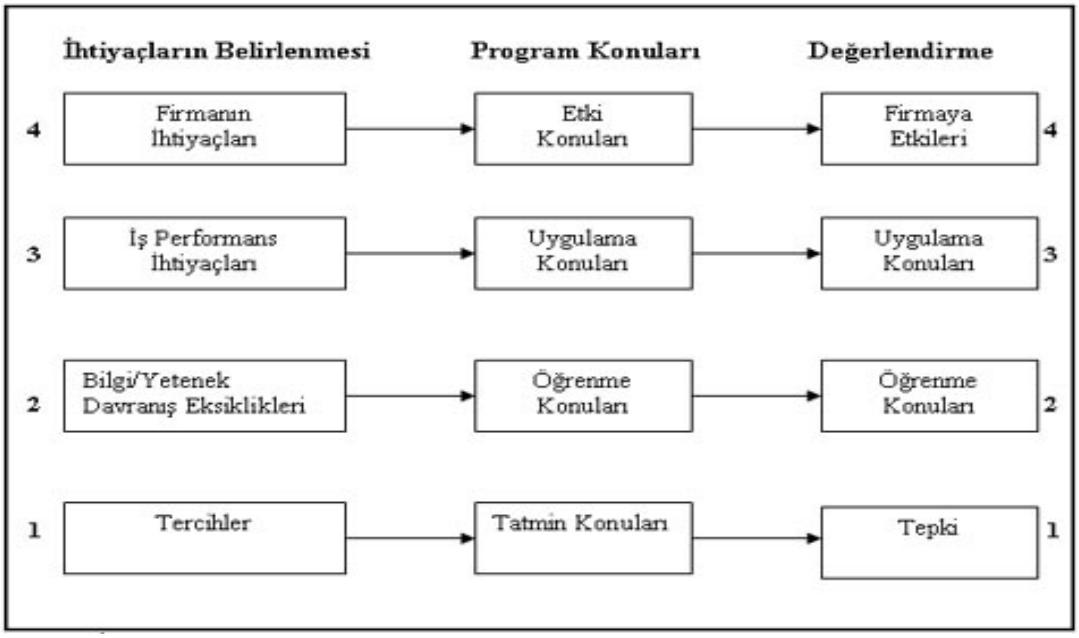
- e-Öğrenmenin, amaçlarını başarıya ulaştırıp ulaştırmadığının belirlenmesi.
- e-Öğrenme sürecinin değerlendirilip süreç içindeki güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve eğitimdeki gerekli düzenlemelerin yapılması.
- e-Öğrenme yatırımının kârlılığının belirlenmesi
- e-Öğrenme ile kişilerin eğitim ile kazandıkları bilgi, yetkinlik ve gelişimlerini izlemelerini sağlamak.
- Kişilerin eğitim öncesinde ve sonrasındaki durumlarını görmek ve gelişmeyi izlemek.
- Hedef grubun önemli noktalarda güçlendirilmesini sağlamak.
- Gelecekte e-öğrenme uygulamasına kimin katılacağına karar verilmesi.
- e-Öğrenme uygulamasından kimin en çok ve en fazla fayda elde ettiğinin belirlenmesi.
- Eğitim içeriklerinin etkinliğini takip etmek ve sonuçlara göre eğitim içeriklerini revize etmek.
- Kişileri bilgi ve yetkinlikleri konusunda sertifikalandırmak.
- Gelecekte uygulanacak pazarlama faaliyetleri için verilerin toplanmasına yardımcı olmak.

Etkin bir eğitim programının planlanması ve uygulanması için uyulması gereken noktalar şu şekilde özetlenebilir (Turan, 2004; 257):

- ❖ İlk aşamada ihtiyaçların belirlenmesi
- ❖ Amaçların ve konu içeriklerinin ve mümkün en iyi planın oluşturulması
- ❖ Uygun olanakların ve eğitimcilerin seçilmesi
- ❖ Görsel-işitsel olanakların belirlenmesi ve hazırlanması
- ❖ Programın koordine şekilde yürütülmesi ve
- ❖ Programın değerlendirilmesi

Uygulanan eğitim programının değerlendirilmesindeki en önemli amaç, onun gerçekten etkin işleyip işlemediğinin anlaşılmasıdır. Eğer etkin değilse, bu programın devam etmesi için hiçbir neden bulunmamaktadır. Yani programın maliyeti faydasını aşıyorsa, ya programın eksik yönlerinin iyileştirilmesi ya da programın tamamen değiştirilmesi gereklidir (Turan, 2004; 258).

Değerlendirme sürecinde, istenen sonuçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneğin tümünün belirlenmesini gerektirir. Kurumsal eğitimlerde ihtiyaçlar, genel olarak, firma, iş ya da görev ve bireysel bazda olmak üzere üç alanda toplanabilir. Şekil 5.1 de olduğu gibi bir eğitim programının amaçları ihtiyaçlar belirlendikten sonra ortaya çıkmakta ve geliştirilmektedir.



Şekil 5.1: İhtiyaçlar ile Değerlendirmenin Bağlantısı (Turan,2004; 259)

5.3. e-ÖĞRENME DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ VE ARAÇLARI

Kurumsal e-öğrenme eğitimlerinin planlanması, yapılanması ve geliştirilmesinde değerlendirme sonuçlarının önemi çok büyüktür. Ölçme ve değerlendirme sistemleri, öğrenmenin ayrılmaz bir parçası olarak eğitimlerde öğrenilen kavramları ve kazanılan yetkinlikleri test etmekte ve değerlendirmektedir. Bu yolla bireylere etkin öğrenmede önemli faydalar sağlamaktadır. Sınavlar ve benzeri ölçme ve değerlendirme sistemleri, eğitim alan kişilere öğrendiklerini, edindikleri yetkinlikleri/davranış biçimlerini uygulama şansı sunmaktadır (Hançer, 2002).

e-Öğrenme uygulamalarında, kişilere sunulan testler, sınavlar ve bu ölçme araçları sonrasında yapılan değerlendirmeler belirli ölçülerde Öğrenim Yönetim Sistemleri (ÖYS) ve/veya entegre olarak sunulan ölçme değerlendirme sistemi araçları ve yazılımları ile yapılmaktadır. Sınavlara ait sonuçlar ÖYS tarafından takip edilmekte ve gerektiğinde raporlanmaktadır (Hançer, 2002).

Öğrenim Yönetim Sistemleri, "öğrenci ile eğitim materyalleri ve öğrenci ile öğretmen arasındaki etkileşimi izleyen yöneten ve raporlayan yazılımlardır." Bir başka deyişle, ÖYS'ler, kimlerin hangi dersleri aldığının kaydını tutar, bu derslerde ne kadar süre kaldıklarını ve test sonuçlarını raporlar, sonuç olarak da performanslarını değerlendirir (Doruk, 2006).

Ölçme ve değerlendirme sonuçlarına göre sertifikasyon, sertifika yönetimi ve kişisel gelişim takibi ve ilgili tüm raporlama işlemleri ÖYS ve/veya diğer ölçme araçları tarafından gerçekleştirilmektedir (Hançer, 2002).

Kurumsal e-öğrenme uygulamalarında ölçme ve değerlendirme sistemleri, etkin birer eğitim unsuru olarak yer almakta ve kullanılmaktadır. Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin internet ortamında kullanılıyor olması, kurumsal e-öğrenme sistemlerine eğitim etkinliği açısından önemli avantajlar sunmaktadır.

e-Öğrenme modelinde eğitim etkinliğini ölçmek için kullanılacak farklı yöntemler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hançer, 2002):

- Internet ortamında yapılan sınavlar, testler,
- Sanal sınıflarda gerçekleştirilecek değerlendirmeler,
- Zaman zaman kişiden istenecek araştırma veya yazı tipi sınavlar,
- Düzenlenecek sınıf eğitimi veya eğitim toplantılarında yapılan değerlendirmeler,
- Kurumsal e-öğrenme uygulamasında yer alması önerilen periyodik olarak yapılacak yetkinlik ve performans değerlendirmeleri,
- Gerçek hayat simülasyonları,
- 360 derece değerlendirmeler.

Bir e-öğrenme uygulamasının değerlendirilmesinde kullanılabilecek en önemli üç yöntem; Yetkinlik ve performans değerlendirmeleri, testler ve gerçek hayat simülasyonlarıdır (Enocta, 2002):

5.3.1. Yetkinlik ve Performans Değerlendirmeleri

e-Öğrenme uygulamalarını değerlendirme sürecinde eğitim öncesinde ve sonrasında yapılan yetkinlik değerlendirmeleri ve periyodik olarak yapılan performans değerlendirmeleri, gerçekleştirilen eğitimlerinin iş sonuçlarına etkisini ölçmek için kullanılmaktadır. Web tabanlı değerlendirme araçları sayesinde yetkinlik değerlendirmeleri yapılabilmekte ve çalışanın performansının belirli yetkinliklere göre astları, üstleri ve aynı seviye çalışanlar tarafından değerlendirilmesini sağlamak üzere 360 derece değerlendirmeler yapılabilmektedir (Enocta, 2002).

5.3.2. Eğitim Başlangıcında ve Sonunda Uygulanan Testler

e-Öğrenme eğitimlerinin başında ve sonunda uygulanan testler yardımı ile çalışanın gelişimi ve eğitimin etkinliği ölçülebilir. Bu testlerde çoktan seçme, boşluk doldurma, sıralama ve eşleştirme gibi değişik soru tipleri kullanılarak test içeriği zenginleştirilebilir (Enocta, 2002).

5.3.3. Gerçek Hayat Simülasyonları

e-Öğrenme eğitimlerinde eğitimin kazandırdığı yetkinliğin sınanmasında etkili bir yöntem olarak simülasyonlar ve rol oynama uygulamaları kullanılabilir. Eğitimi alan kişiler için bilgisayar ortamında iş ortamına benzer bir sanal ortam yaratılarak, edindiği bilgiler doğrultusunda bir rolü oynaması sağlanmaktadır. Bu tür testler gerçek hayat

senaryolarını canlandırdığı için öğrenmeyi kolaylaştırmakta ve değerlendirme sırasında verilen geri dönüşler çalışanın performansı üzerinde çok daha etkili olmaktadır (Enocta, 2002).

5.4. e-ÖĞRENME DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

e-Öğrenmede en çok kullanılan değerlendirme yöntemleri Donald Kirkpatrick ve Jack Phillips'tir. Günümüzde, işletmeler gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimlerini değerlendirirken bu iki metodu sıkça kullanmaktadırlar. Kirkpatrick eğitim sürecini dört aşamada değerlendirirken Jack Phillips Kirkpatrik'in dört aşamalı değerlendirme sürecini kabul ederek bir aşama daha ekleyerek eğitim sürecini beş basamakta değerlendiren bir yöntem geliştirmiştir (Turan, 2004; 261).

5.4.1. Donald Kirkpatrick

1975 yılında Kirkpatrick eğitim sürecini değerlendirmek için 4 kademeden oluşan bir method geliştirmiştir: tepki(reaksiyon), öğrenme, davranış ve sonuçlar. Günümüzde bu yöntem birçok uzman tarafından tercih edilmektedir. Tablo 5.4'de Kirkpatrick'in bu dört aşamalı değerlendirme süreci yer almaktadır (Kruse, 2006).

Aşama 1: Tepkilerin(Reaction) Değerlendirilmesi: Birinci aşamada, tepkilerin değerlendirilmesi gelmektedir. Tepkinin ölçülmesinin en temel yolu, katılımcının tatmin düzeyinde ortaya çıkacaktır. Tepkinin ölçülmesinin en temel yolu, katılımcının kurs hakkındaki tatmin düzeyidir. Bu aşamanın değerlendirilmesinin iki önemli nedeni vardır. Birincisi, yöneticiler tarafından katılımcıların fikirleri alınarak daha etkin çalışabilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını öğrenip, gelen görüşler doğrultusunda eğitim ile ilgili kararlar almaktır. Diğer neden ise, katılımcıları öğrenmeye teşvik etmek ve öğrenme ile ilgilenmelerini sağlamaktır. Bu aşamada doğaldır ki tüm eğitim süreci etkin bir şekilde değerlendirilememektedir ancak eğitimin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu aşamada eğitimle ilgili şu veriler ortaya konulabilir (Kruse, 2006).

- Eğitim katılımcıların beklentilerini ne derece karşıladı?
- Eğitim katılımcıların ilgisini çekebildi mi?
- Eğitimin kullanım kolaylığı.
- Eğitimin sunuluş tarzı katılımcılar tarafından uygun bulunmakta mı?

- ❖ Katılımcılar, uygulanan bu eğitim sayesinde kişisel olarak fayda elde ettiklerini düşünüyorlar mı?

Tepkilerin değerlendirilmesi gerçekleştirilen eğitimin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi açısından önemli veriler sunmaktadır. Çünkü bu aşamada eğitimle ilgili katılımcılardan geri besleme sayesinde eğitimin artı ve eksik yönleri belirlenip, programın geliştirilmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Ayrıca bu şekilde katılımcılardan gelen tepkilerle onların fikirlerinin önemli olduğu ve eğitimin bir parçası olduğu hissi verilmektedir. Aynı zamanda tepkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler, programın gelecekteki performansının arttırılmasına yönelik olmak üzere birçok sayısal bilgiyi de bünyesinde toplayabilmektedir. Tablo 5.5'de belirtilen yöntemler tepkilerin değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilir (Turan, 2004; 264).

Aşama 2: Öğrenmenin (Learning) Değerlendirilmesi: İkinci aşama öğrenme aşamasıdır. Bu aşamada, eğitim süreci içerisinde bilgi düzeyinin arttırılması, yetenek ve/veya davranışların geliştirilmesi ile ilgili değişmeler değerlendirilir. Eğitimin hedeflediği bilgi, yetenek ve davranışların katılımcılar tarafından ne kadarının elde edildiğinin değerlendirildiği aşamadır (Kruse, 2006).

Eğitime katılanların bilgi, yetenek ve davranışlarının belirlendiği eğitim öncesi testler uygulanarak, onlar hakkında genel bir perspektif belirlenebilmektedir. Eğitimin tamamlanmasının ardından uygulanan son testlerle ise, katılımcıların olduğu kadar eğitimcilerin de değerlendirilmesi için de bu aşamada önemli veriler elde edilmektedir Tablo 5.5'de belirtilen yöntemler eğitim sonunda gerçekleşen öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilir (Turan, 2004; 267).

Aşama 3: Davranışların (Behavior) Değerlendirilmesi: Bu aşamada, öğrenme sonunda elde edilen davranışların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Eğitime katılanların öğrendiklerini, ne oranda işinde uygulayabildiği ölçülmeye çalışılmaktadır. İdeal olarak personel üzerinde performans ya da davranışlardaki değişim ölçülmesi için en az üç aylık bir sürecin geçmesi beklenmelidir. Katılımcıların öğrendikleri ile işlerini ilişkilendirebilmeleri için, belli bir adaptasyon sürecine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu aşamada eğitim, işteki performansın geliştirilmesi konusuna odaklanmıştır. Başarılı bir

performans değerlendirmesi için şu unsurların belirlenmesi gereklidir (Kruse, 2006; Turan, 2004; 269):

- Öğrendiklerini işlerinde mutlaka kullanacaklarına inanıyorlar mı?
- Katılımcılar, iş hayatındaki spesifik prosedürler, gerçekler ve kuralları hatırlayabiliyorlar mı?
- Katılımcılar performans iyileştirilmesi konusunda yeterince motive olmuşlar mı?

Bu aşamada eğitim programına katılan bireylerin geri döndüklerinde işteki davranışlarında meydana gelen değişme ve gelişmelerin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Tablo 5.7'de belirtilen yöntemler davranışların değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilir.

Aşama 4: Sonuçların (Results) Değerlendirilmesi: Son aşamada olan *sonuçlar* basamağında, satış rakamlarının yüksekliği, daha yüksek oranda verimliliğe ulaşılması, daha büyük kâr elde etme ve daha az oranda çalışan devri gibi unsurları içeren, eğitim süreci ile oluşacak sonuçların ölçümü yapılır. Değerlendirme süreci, birinci aşamadan dördüncü aşamaya doğru giderek daha zor, karmaşık ve pahalı hale gelmektedir. Buna karşın sonuçların anlamlılığı da ilk aşamadan son aşamaya doğru artış göstermektedir (Kruse, 2006). Tablo 5.8'de belirtilen yöntemler sonuçların değerlendirilmesi aşamasında kullanılabilir.

Tablo 5.4: Kirkpatrick'in Değerlendirme Modelinin Dört Aşaması (Turan, 2004; 262)

TİP	SORULAR	NE ZAMAN	NASIL
Tepki	Eğitim hakkında katılımcılar hangi düzeyde tatmin olur? Örneğin, kursun içeriğinden, uygulamalardan ve eğitimciden ne öğrendiler?	Genellikle eğitimin sonunda yapılır.	Genellikle katılımcılara anket yolu ile değerlendirme yaptırılır. Çeşitli anahtar kriterler konularak katılımcıların bunlara derece vermesi istenir?
Öğrenme	Katılımcılar öğretilmesi istenen şeyi öğrendi mi?	Eğitim süresince veya eğitim sonunda yapılabilir.	Eğitim boyunca, eğitici, soru sorarak ya da online kısa sınavlarla değerlendirir; sonunda yapılacak olan bir kısa sınav sayesinde öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilir.
Davranış (Öğrendiklerini kullanabilmeleri anlamında)	Katılımcılar öğrendiklerini kullanabiliyorlar mı?	Kurstan sonra, işyerine döndüklerinde değerlendirilir.	Denetleyicilere sorarak; katılımcıları çalışma ortamlarında gözleyerek; katılımcıların çıktıklarını inceleyerek
Sonuçlar (Firmaya olan etkiler)	Öğrenilenlerin organizasyon üzerinde etkileri nelerdir?	Ölçme, öğrenme olayının başında ve sonunda yapılır.	Uygulamadan sonra, performans yeniden ölçülerek, değişmeler tespit edilir.

Tablo 5. 5: Birinci Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri (Turan, 2004; 266)

ÖLÇME YÖNTEMLERİ	ÖZELLİKLER
Elektronik olarak takip, erişim ve dolaşım	Kurs süresince meydana gelen gelişim oranı, bireysel dersler ya da faaliyetlerin tamamlanma oranı, günde ya da haftada ziyaret edilen sayfa sayısı, modelde işlem yapınla zaman dilimi, online gerçekleştirilen tartışma ya da sohbetlere katılma ölçülebilmektedir.
Yöneticilerin online gerçekleştirdiği anket ölçümü	Birçok katılımcıya online formlar yardımı ile ulaşılarak fikirleri alınmaktadır. Yöntemde hazırlanan anket sorularının mutlaka açık, spesifik ve kişisel görüşleri ortaya çıkarabilir nitelikte hazırlanması gerekmektedir.
Kurs süresince geri beslemenin kabul edilmesi	Katılımcının düşünceleri ekranda görülen form yardımı ile otomatik olarak toplanır, veri tabanına alınır ve rapor şeklinde özetlenir.
Katılımcılara kursun dizaynı hakkında oylama yaptırmak	Katılımcılara sorulan çeşitli sorularla düzenlenen kurs hakkındaki düşünceleri oylanır ve sonuçlar yorumlanır
Kursu katılımcılarla birlikte tartıştırmak	Online yapınla bu tartışma ortamında katılımcılara diğerlerinin düşüncelerini anlama olanağı sağlanır.
Odak grupları online tutmak	Eğer tartışma veya anlık mesajlar kursun bir parçası ise ve katılımcılar bildikleri dille akıcı bir yazım yeteneğine sahiplerse, online odak grup oluşturulur. Online tartışma oturumun moderatör açısından avantajı, oturum boyunca durmadan not almak durumunda kalmamasıdır.
Katılımcıların düşüncelerini açıklamasını sağlamak	Burada katılımcıya konu hakkındaki düşüncesi sorularak sadece aynı fikirde olduğu ya da olmadığının dışında daha çok düşünce elde edilir.
Her zaman fikirlerin ve önerilerin kabul edilmesi	İyi bir değerlendirmenin temelinde dikkatli dinleme vardır. Dersin sonuna kadar beklenip, katılımcıların fikirlerinin seslendirmeleri engellenmemelidir. Onlara herhangi bir noktada katkı yapmaları veya düşüncelerinin açıklamaları benimsetilmelidir.

Tablo 5. 6: İkinci Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri (Turan, 2004; 268)

ÖLÇME YÖNTEMİ	ÖZELLİKLER
Öğrenmenin değerlendirilmesi için test dizayn etmek	Bu tür testlerin kursun etkinliğinin ölçülmesi için etkin bir yöntemdir. Birçok türü vardır. Doğru/yanlış soruları, birini seçme soruları, çoklu seçim soruları, yazılı testler, boşluk doldurma soruları, eşleştirme soruları, resimli sorular vb. Her birinin kullanım alanları farklı olduğu için doğru seçimin yapılması önemlidir.
Eğitim süresince katılımcıların davranışlarının gözlenmesi	E-öğrenme, öğrenme faaliyetlerinde katılımcıların davranışlarını gözlemleyebilme olanağına sahiptir.
Görev takip faaliyeti	Bu faaliyet, katılımcıya iyi tanımlanmış bir görev verir. Burada bir dizi temel soru yardımı ile performansın gözlenmesi sağlanmaya çalışılır. Sorulan her bu tür sorunun ardından diğer aşamaya geçilebilir. Bu yöntem daha çok, bir bilgisayar programı işletme yeteneği veya herhangi bir ekipmanı kullanma yeteneği ölçülürken başvurulur.
Gerçek iş faaliyetlerinin simülasyonu	Özellikle çok pahalı veya tehlikeli karmaşık faaliyetlerin performans değerlendirilmesinde kullanılır. Katılımcının bilgi ve yeteneğini uygulayabilip uygulayamayacağı ölçülmeye çalışılır.
Rol oynama yöntemi	Burada katılımcı grubun karmaşık ve kişiler arası olaylar karşısında ne kadar iyi performans sergiledikleri ölçülmeye çalışılır. Her bir katılımcıya spesifik bir hedef ve konu verilir. Katılımcılar kendilerine bir senaryo oluşturup bununla ilgili rol oynarlar.
Gözlem	Gözleme dayalı değerlendirme, öğrenmenin ölçülmesinin en iyi yolu değildir. Ancak katılımcıların güvenlerini ölçerek onların ne öğrendiklerine dair bilgiler elde etmeye yardımcıdır.
Öğretici Oyunlar	Bir çeşit simülasyon yöntemi ile ölçme yapılmaktadır. Tahmin edilemeyen durumlar yaratarak katılımcıların bilgi ve yeteneklerini ölçmektedir.

Tablo 5. 7: Üçüncü Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri (Turan, 2004; 270)

ÖLÇME YÖNTEMİ	ÖZELLİKLER
İşteki davranışların gözlenmesi	İş performansının ölçümünde öğrenilenlerin, katılımcının davranışlarındaki etkileri, gerçek uygulamalar veya simülasyon yolu ile değerlendirilmek üzere bir kontrol listesi oluşturulur veya çalışma ortamındaki üstler tarafından katılımcı gözlenerek değerlendirilir.
İş performansı ile ilgili kayıtlardan yararlanmak	Bir firma, performansa ait bilgileri rutin olarak belirleyip topluyorsa, iş performansının belirlenmesi hem daha az zaman alır hem de daha az pahalı bir süreç olur. Satışlar, kalite, hizmet, verimlilik, işgücü ve güvenlik konusundaki kayıtlar en önemlileri arasında yer almaktadır
Kontrol grupları ile performansın ölçülmesi	Bu yöntem diğer yöntemler içinde bilimsel ve pahalı olanıdır. Katılımcılar belirlenip rastlantısal olarak 2 gruba ayrılır. Bir grup eğitim alırken diğer grup eğitim almaz ve iki grubun iş performansı değerlendirilir. Aradaki farklılık eğitim nedeniyle yaratılan gelişmeyi ifade eder.
Performans eğilimlerinin analiz edilmesi	Burada 2 zorluk vardır. İlki, uygulama birçok test başlığı içermektedir diğeri ise diğer faktörlerden kaynaklanan iş performansında devam eden değişmeleri ölçememektir. Bu aşamada grubun performansı eğitim almadan önce ve sonra izlenir. Eğitim bitiminde belirli bir süre geçmesi beklenir. En önemli nokta burada, eğilim anlamında değerlendirmenin yapılmasıdır.
Faaliyet planının izlenmesi	Birçok firma, faaliyetlerin tahmini ve geliştirmesi için, çalışanlarına faaliyet planları ya da performans ilişkileri hazırlamaktadır. Planlar, çalışanlara spesifik adımlar olarak açıklanır. Hazırlanan planların uygulanmasının izlenmesi öğrenmenin etkilerini gösteren doğrudan kanıtlar olarak kullanılmaktadır.
İş performansının simüle edilmesi	Bilgisayar simülasyonları ile performansın test edilmesi iş performansının tahmin edilmesine yardım eder. Bu tür simülasyonlar, katılımcıların bilgi ve yeteneklerini uygulamaya koyup koyamadıklarını ortaya koyar. Tehlikeli ve zor uygulamalarda performansın ölçülmesinde ucuz bir yoldur.

Tablo 5. 8: Dördüncü Aşamada Değerlendirme Amacı İle Kullanılabilecek Ölçme Yöntemleri (Turan, 2004; 272)

ÖLÇME YÖNTEMİ	**ÖZELLİKLER**
Yatırım kârlılığının hesaplanması (ROI)	Firma performansının ölçülmesinde en çok kullanılan yöntemdir. Hesaplanması "getiri/yatırımın maliyeti" olarak yapılır.
Diğer finansal ölçüm yöntemleri ile hesaplama	ROI'nin dışında bu amaca yönelik olarak; fayda/maliyet oranı, net bugünkü değer yaklaşımı, geri ödeme süresi yöntemi ve bunların dışında yöneticilerin, eğitimin geliştirilmesi ve teklif edilmesi maliyetini karşılamak açısından kaç katılımcının eğitilmesi gerektiğini hesapladıkları ölçüm yöntemi kullanılmaktadır.
İşletme performansı ölçütlerinin izlenmesi	Performans ölçütleri olarak: kârlılık (gelir,kâr,kârlılık oranı), finansal sağlamlık(hisse senedi fiyatı, nakit rezervler, Pazar payı, stok düzeyi), müşteriler, entelektüel sermaye, ün (sektörel ödüller ve reyting vb.)
İşletmenin başarısında parasal olmayan ölçüm yöntemlerinin kullanılması	Bazı konularda, parasal olmayan getirilerin parasal oranlara oranla daha büyük ve önemli olma olasılığı söz konusudur. Bu gibi durumlarda firmalar parasal olmayan ölçüm yöntemleri ile değerlendirme yapmak durumundadırlar.

5.4.2. Jack Phillips Yöntemi

Jack Phillips eğitim sürecini değerlendirmek için beş kademeden oluşan method kullanmaktadır. Kirkpatrick yönteminde günümüzde işletmeler için çok önemli olan gerçekleştirilen eğitim yatırımlarının kârlılığı hesaplanmamaktadır. Bu noktada Jack Phillips metodu Kirkpatrick'in geliştirdiği dört aşamalı metoda beşinci basamağı eklemiş, fayda-maliyet analizi ve yatırımın karlılığının hesaplanması bu aşamada gerçekleştirilmesi öngörülmüştür (Turan, 2004; 273).

Phillips, programın faydalarının parasal ifadesini belirleyip, parasal faydalarının programın tümünün maliyetleri ile karşılaştırmasını yapmaktadır. Bu aşamada değerlendirme yapabilmek amacıyla kullanılan çok sayıda ölçme yöntemi vardır. Bunlar arasında en sık kullanılan yöntem, Yatırımın Getirisi Oranı (Return on Investment-ROI)'dir. Ayrıca Fayda/Maliyet Oranı Yöntemi, Net Bugünkü Değer Yaklaşımı, Geri Ödeme Süresi Yöntemi gibi teknikler de bu amaca yönelik olarak kullanılmaktadır. Ayrıca kârlılık, finansal sağlamlık, müşteriler, entelektüel sermaye gibi diğer bazı ölçme yöntemleri de işletme performansını ölçmeye yönelik diğer örnek yöntemlerdir (Turan, 2004; 273).

Kirkpatrick'in dört aşamalı eğitimi değerlendirme yöntemi ile Phillips'in beşinci aşamayı eklediği programın faydalarının ortaya konulması basamağıyla oluşturduğu değerlendirme yöntemlerinin kısa özet ve karşılaştırılması Tablo 5.9'de yapılmaktadır.

Tablo5.9:Maliyet Getiri Analizleri Konusundaki Çalışmaların Karşılaştırılması (Yanık, 2004;309)

	Kirkpatrick Dört Basamağı	**Phillips Beş Basamağı**
Katılımcıları reaksiyonlarının ölçülmesi	√	√
Öğrenmenin ölçülmesi	√	√
Uygulamanın ölçülmesi	√	√
Etkilerin, sonuçların ve getirilerin ölçülmesi	√	√
Yatırımın getirisinin ölçülmesi		√
Program etkilerinin ayrıştırılması		√
Maliyetlerin belirlenmesi		√
Getirilerin parasal değerlere dönüştürülmesi	√	
Parasal olmayan getirilerin belirlenmesi	√	√

5.4.3. e-Öğrenme Değerlendirmenin Önemi

Son yıllarda işletmelerde kurum içi eğitimlerde hızla artan e-öğrenme uygulamalarının mutlaka etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesi gereklidir. Yapılan ölçme ve değerlendirme sonunda eğitim programlarının maliyet ile getirilerinin kıyaslanması mümkün olabilmektedir. Bu şekilde eğitim sürecinin artı ve eksik yönleri belirlenip geliştirilmesi sağlanır. Diğer taraftan eğitimi alan kişi ve personelin uygulanan eğitim sonucunda ne elde ettiğinin ortaya konulması açısından da önemlidir.

İşletmelerde gerçekleştirilen e-öğrenme uygulamalarının değerlendirme süreci online yapılmaktadır. Değerlendirmenin en karmaşık ve zaman alan kısmı, ölçme yöntemlerine karar verilmesi, veri toplaması ve bu verilerin analizinde ortaya çıkmaktadır. Kirkpatrick ve Phillips yöntemleri en sık kullanılan yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, Kirkpatrick tarafından oluşturulan dört kademeli değerlendirme süreci, bize o eğitim programının etkinliği, uygulanabilirliliği ve tekrarlanabilirliği konularında güvenilir bilgiler vermektedir. Phillips yönteminde ise fayda-maliyet analizleri ile gerçekleştirilen eğitim yatırımlarının kârlılığı hesaplanmaktadır (Turan, 2004; 275).

5.5. EĞİTİM YATIRIMLARININ GETİRİSİNİ HESAPLAMA YÖNTEMİ

Eğitim süreçlerinin ve faaliyetlerinin iş sonuçları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi çok zor ve maliyetli bir süreçtir. Eğitim sürecini etkileyen birçok faktörün varlığı dikkate alındığında değerlendirme sonuçlarını elde etmek uzun bir süreci gerektirmektedir. Bu konuda gerekli ölçümlerin yapılabilmesi ve yapılan yatırımlarının getirilerinin ölçülebilmesi amacıyla çok çeşitli ölçüm teknikleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Yanık, 2004; 307).

İşletmelerde kurum içi eğitimlerinde son yıllarda yaygınlaşan e-öğrenme eğitimleri ve uygulamalarına yapılan yatırımların kurumlar tarafından değerlendirilmesi, işletmeler açısından bu yatırımların işletmeye sağladığı parasal ve parasal olmayan getirilerinin belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Gerçekleştirilen eğitimlerin maliyet-getiri analizlerinin gerçekleştirilmesi, bu eğitimlerin etkinliği, verimliği ve şirkete sağladığı

katkıyı belirlemede daha net veriler sunmakta aynı zamanda getirisi düşük olan eğitimlerin de geliştirilmesi ve düzenlemesi için nedenler oluşturmaktadır.

e-Öğrenmenin işletmelere getirmiş olduğu önemli bir avantajı, ROI hesaplanmasını kolaylaştırması ve maliyetleri büyük bir oranda düşürmesidir. e-Öğrenmenin sağladığı esneklik, çalışanın işine devam etmesini ve eğitimi zamanı olduğunda alarak öğrenmeye konsantre olabilmesini sağlamakta, aynı zamanda eğitimi kendi hızlarına göre almaları eğitimin kendileri açısından etkinliğini arttıran başlıca unsurlar olarak kabul edilebilir (Kor, 2003).

Kurum içi eğitimlerde gerçekleştirilen e-öğrenme uygulamalarının işletmelere sağladığı yatırımın geri dönüş oranının hem maddi hem de manevi açıdan değerlendirilmesi gereklidir. e-Öğrenme işletmelere hem maddi hem de manevi katkılar getirmektedir. Bu katkılar aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir (Kor, 2003):

Maddi Getiriler

- Eğitim bina kirası, seyahat ve konaklama masraflarının azalması,
- Eğitimlerde harcanan iş gücü kaybının minimize edilmesi,
- Eğitmen maliyetlerinin azalması,
- Kırtasiye malzemelerine harcanan paranın azalması.

Manevi Getiriler

- Dijital kurum kütüphanesinin yaratılması (Referans Kaynaklar),
- Tekrar edilebilirlik,
- Bir seferde ne kadar eğitim alacağına kişinin kendinin karar vermesi,
- Eğitim zamanlarının çalışanlar tarafından belirlenmesi,
- Kurum içi farklı yerlerden bağımsız olarak eğitim eşitliğinin sağlanması

Günümüzde işletmelerde yatırımın getirilerinin hesaplanmasında en çok kullanılan yöntemler üç başlık altında özetlenebilir (Yanık, 2004; 310):

- Finansal Ölçüm Yöntemleri ile Hesaplama
- İşletme performans ölçütlerinin izlenmesi
- Parasal olmayan ölçüm yöntemlerinin kullanılması

❖ **Finansal Ölçüm Yöntemleri Hesaplama:** Günümüzde işletmelerde uygulamada kullanılan finansal ölçüm yöntemleri başlıca "Yatırımın Getirisi Oranı" ve "Net Bugünkü Değer Yöntem"leridir. Yatırımların getirisinin ölçülmesinde en sık başvurulan ölçüm tekniklerinin başında ROI hesaplanmasıdır. Diğer yöntem ise Net Bugünkü Değer Yöntemi ile işletmeler muhasebe bazlı kârlılık oranlarından farklı olarak, paranın zaman değerini ve yatırımın riskini, bunlara bağlı olarak yatırımın fırsat maliyetini ve uzun vadeli nakit akışlarını da dikkate alarak gerçekleştirilen yöntemdir (Yanık, 2004; 311).

❖ **İşletme Performans Ölçütlerinin İzlenmesi:** İşletmelerin eğitim yatırımlarının değerlendirilmesi sürecinde işletmeye ait çeşitli performans ölçütleri de dikkate alınabilir. Performans ölçütleri olarak (Yanık, 2004; 322):

- ✓ Kârlılık (gelir,kâr, kârlılık oranı)
- ✓ Finansal sağlamlık (hisse senedi fiyatı, nakit rezervler, Pazar payı, stok düzeyi)
- ✓ Müşteriler
- ✓ Entelektüel sermaye
- ✓ Ün (sektörel ödüller, rating)

❖ **Parasal Olmayan Ölçüm Yöntemlerinin Kullanılması:** Günümüzde çeşitli sektörlerdeki işletmeler için parasal olmayan getirilerin parasal olanlara oranla daha büyük ve daha önemli olmaktadır. Özellikle kuruluş ve gelişme dönemi içinde bulunan işletmelerde, ürünün pazar payını arttırmak, teknolojik ilerleme sağlamak, sektörün liderliğini ele geçirmek gibi amaçlarına ulaşmak finansal başarıdan çok daha öncelikli bir amaç teşkil etmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen eğitimlerin işletme çalışanlarının beklentilerinin (ROE; Return on Expectation) karşılanıp karşılanmadığı da çok önemlidir (Yanık, 2004; 323).

5.5.1. ROI (Return on Investment) Hesaplaması

İşletmelerde yatırımların getirinin ölçülmesinde en sık başvurulan ölçüm tekniklerinin başında ROI hesaplanması gelmektedir. Bu method özellikle eğitim ve araştırma bölümlerine ciddi kaynak ayıran büyük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilmektedir (Denney, 2006).

Yatırımın Getirisi Oranının hesaplanması aşağıdaki formüldeki gibi gerçekleşir (Career Tools, 2006; 10- 11).

$$\textit{Yatırımın Getirisi Oranı (ROI)} = \frac{\text{Yatırımın Net Getirisi (Getiri-Maliyet)}}{\text{Eğitim Yatırımının Maliyeti}} \times 100$$

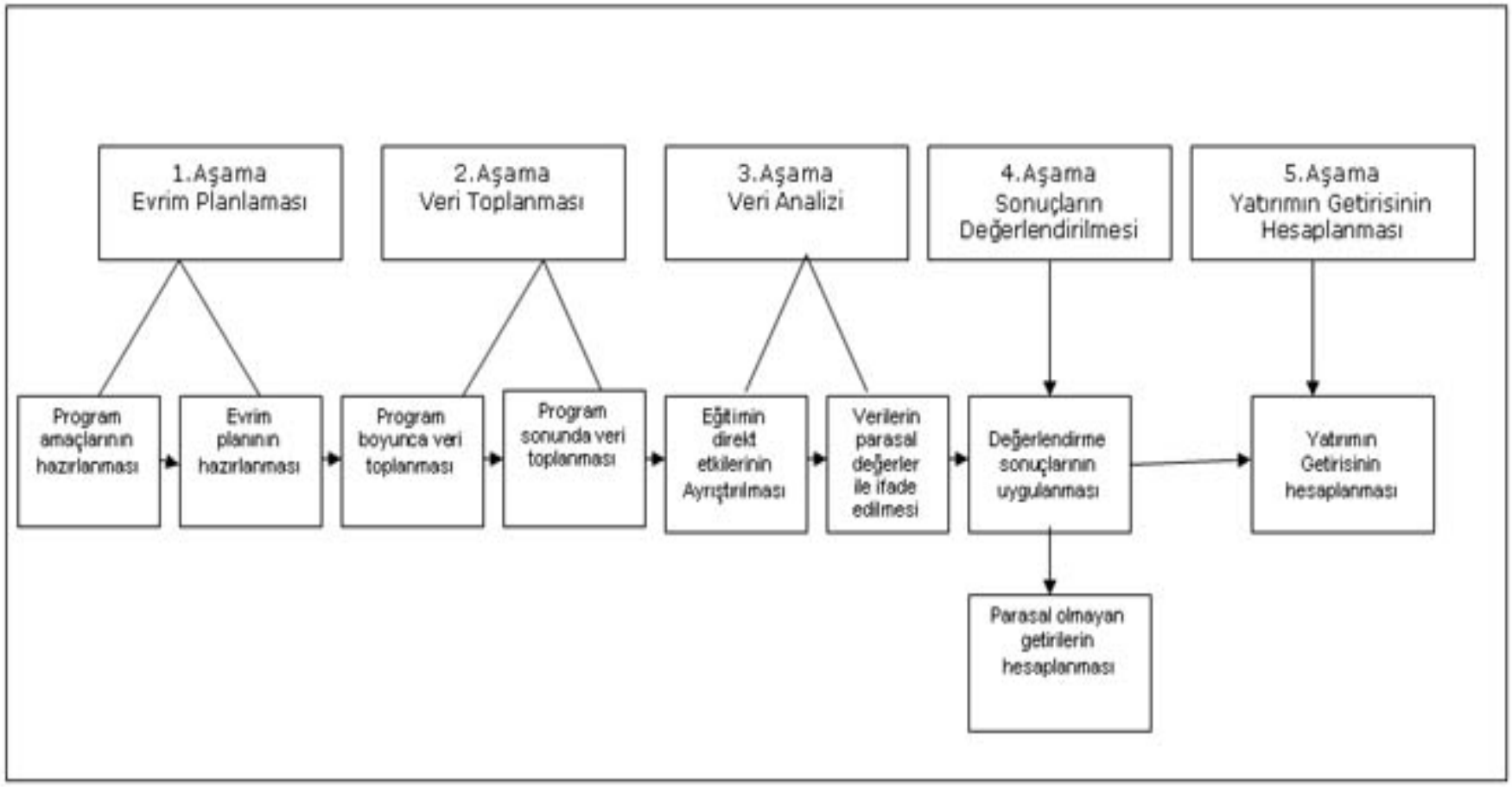
Bu konuda basit bir örnek vermek gerekirse, bir eğitim uygulaması için 1000 dolar yatırılmış olduğunu varsayalım. Eğitim süreci sonucunda 4.000 dolarlık'lık getiri elde edildiği hesaplandığında Yatırımların Getirisi Oranı aşağıdaki gibi bulunur.

$$\text{Yatırımın Getirisi Oranı (ROI)} = \frac{\text{4000-1000 (Getiri-Maliyet)}}{\text{1.000(Maliyet)}} \text{X100=\%300}$$

Günümüzde işletmeler için önemli bir aşama olan yatırımların getirisi oranının hesaplanması süreci, kolay uygulanabilir ve sonuca ulaşılabilir bir nitelikte olmalıdır. Bazı kaynak ve literatürlerde beş aşamadan oluşan bir süreç içinde gerçekleşir. Bu süreç aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yanık, 2004; 312-314):

1. **Plan Hazırlanması:** Bir değerlendirme sürecinin ilk aşamasını, bu konuda yapılacak bir plan hazırlanması ve oluşturulması adımları izler.
2. **Veri Toplama Süreci:** Bu aşamada değerlendirme için gerekli olan verilerin toplanması ve analizi sürecinde uygulanacak prensiplerin belirlenmesi büyük adımları yer almaktadır. Verilerin ve sonuçların objektif ve güvenilir olması yapılacak değerlendirme açısından önemlidir.
3. **Veri Analizi:** Bu aşamada eğitim öncesi ve eğitim sonrası dönemlere ait elde edilen veriler kullanılarak verilerin analizleri yapılır. Eğitimin doğrudan etkilerinin ayrıştırılması ve maliyetlerin ve getirilerin hesaplanması bu şekilde gerçekleştirilmelidir.
4. **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Bu aşama, elde edilen sonuçların değerlendirilmesi sürecidir. Her maliyet unsuru ve getiri unsuru ortaya konularak detaylı analizler yapılır. Özellikle karşılaştırmalı bir analiz yapılması istenildiğinde, tüm maliyet unsurları tüm olasılıklar dahilinde ortaya konulmalı ve değerlendirme bu sonuçlar üzerinden yapılmalıdır.
5. **Yatırımın getirisinin hesaplanması:** Son aşamada, eğitim maliyetlerinin ve yatırımların getirilerinin belirlenmesi teşkil etmektedir. Bu noktada bulunan tüm sonuçlar karşılaştırmalı olarak ortaya konulur ve yatırımların getirileri hesaplanır.

Bu değerlendirme süreci ve aşamaları aşağıdaki Şekil 5.2’deki gibi özetlenebilir.



Şekil 5.2: Yatırımın Getirileri Değerlendirme Aşamaları (Yanık, 2004; 315)

Dünyada birçok kuruluş eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi sürecinde "Yatırımın Getirisi Oranı"nı kullanmaktadır. Bu işletmelerin elektronikten iletişime kadar uzanan geniş bir alana yayılmış sektörler oldukları gözlenmektedir. Ayrıca, bu değerlendirmenin kullanıldığı eğitim programları ise, genelde satış gücü eğitimleri ve teknik personele yönelik eğitimler oldukları görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 5.10 'da dünyada gerçekleşen bazı uygulama örnekleri verilmiştir (Yanık, 2004; 316).

Tablo 5.10: Çeşitli Uygulama Örnekleri (Yanık, 2004;316)

Kurum	Sektör	Program	Yatırımın Getirisi Oranı(%)
Office of Personnel Management	Devlet	Denetçi eğitimleri	150
Magnavox Electronic Systems Company	Elektronik	Teknik eğitimler	741
Litton Guidance	Havacılık	Takım Çalışması	650
Coca Cola	Gıda üretim	Denetçi eğitimleri	145
Edison	Elektrik	Makine Operatörlüğü	57
Texas Instruments	Elektronik	Pazarlama	282
Apple	Bilgisayar Üretimi	Süreç Geliştirme	182
Hewlett-Packard	Bilgisayar Destek Sistemleri	Pazarlama	195
First National Bank Nassau Country Police	Finansal Hizmetleri Devlet	Kişisel Pazarlama Gelişim	555 144

5.5.2. Yağmur Emeklilik Şirketinin ROI Hesaplama Örneği

Türkiye 'de 2003 yılında faaliyete geçen bir emeklilik sigorta şirketi, ürünlerinin satış oranlarını arttırmayı amaçlamıştır. Bu konuda belirlenen hedeflere göre 2003- 2005 yılları arasında işletmenin satışlarını %30 arttırması amaçlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda, sigorta ürünleri konusunda yeterli ve anlaşılabilir bilgilerin müşterilere aktarılamaması ortaya çıkmıştır. Bu noktada çalışanlara ürün ve satış eğitimleri verilmesi zorunluluğu doğmuştur. Şirketin yönetimi eğitim konusunda klasik sınıf eğitimleri ile e-öğrenme uygulamalarının seçimi konusunda karşılaştırma yapılmasını istemiştir (Yanık, 2004; 317).

Eğitimin Getirileri

Sigorta şirketi daha önce yapılan analizlere göre bir adet sigorta poliçesi satışında (yıllık) ortalama 50.000.000 TL kazanmaktadır. Sigorta satıcıları da ortalama 10.000 adet sigorta poliçesi satmaktadır. Yapılacak eğitimler ile sigorta satışlarında 20.000 sayısına ulaşılması umulmaktadır.

	10.000 POLİÇE	**20.000 POLİÇE**
Poliçe Başına Getiri	50.000.000 TL.	50.000.000 TL.
Toplam Getiri	500.000.000.000 TL.	1.000.000.000.000 TL.
Sağlanacak Getiri Artışı		500.000.000.000 TL.

Eğitim Maliyetleri

Eğitim departmanı eğitim maliyetlerinin hesaplanması sürecini "eğitim başına maliyetler", "sınıf başına maliyetler" ve "katılımcı başına maliyetler" olmak üzere üç farklı bölümde değerlendirmeye almıştır.

- **Eğitimci Başına Maliyetler:** Bu maliyetlere genellikle eğitimin geliştirilmesini kapsayan hazırlık maliyetleridir. Kursun toplam sekiz saat olarak verilmesi kararlaştırılmıştır. Yapılan hesaplara göre sınıf eğitimi tercih edildiği takdirde eğitimin hazırlanma süreci için 400 saat, e-öğrenme uygulamaları tercih edilirse 1600 saatlik bir hazırlık dönemi geçirilecektir. Sınıf eğitiminde hazırlık saat başına maliyet 10.000.000 TL/hazırlık saati, e-öğrenme uygulamasında ise 20.000.000/ hazırlık saatidir.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
Kurs Saati	8	8
Hazırlık Saati	400	1600
Hazırlık Saati Başına Maliyet	10.000.000. TL	20.000.000. TL
Toplam Maliyet	4.000.000.000 TL	32.000.000.000 TL

- **Sınıf Başına Maliyetler:** Bir diğer maliyet grubunu ise, eğitimin uygulanması sırasında ortaya çıkan sınıf başına maliyetler teşkil etmektedir. Bunlar eğitmen ücreti, eğitmenin ve eğitim departmanı çalışanlarının seyahat ve konaklama maliyetleri ve yardımcı maliyetler (ikram, e-öğrenme uygulamaları için server

üzerinde yer kiralanması masrafları gibi) şeklinde bölümlenebilir. Yağmur Sigorta Şirketinin maliyet tahminleri aşağıdaki gibi olmuştur.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
Eğitmen Ücreti(sınıf başına)	500.000.000 TL	5.000.000.000 TL
Konaklama ve Seyahat Masrafları (sınıf başına)	1.500.000.000 TL	----------
Yardımcı Maliyetler	500.000.000 TL	2.000.000.000 TL
Toplam Maliyet	2.500.000.000 TL	7.000.000.000 TL

Şirket bünyesinde 100 adet satış temsilcisi çalışmaktadır. İyi bir sınıf eğitim verilebilmesi için sınıflar 10 kişilik sayı belirlenmiştir. Bu durumda sınıf eğitimi için 10 kez (100/10) eğitim yapılması söz konusu olacaktır. Bu durumda sınıf başına toplam maliyetler olarak şu şekilde oluşacaktır.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
Sınıf başına maliyet	2.500.000.000 TL	7.000.000.000 TL
Sınıf sayısı	10	--------
Toplam maliyet	25.000.000.000 TL	7.000.000.000 TL

- **Katılımcı başına maliyetler:** Katılımcılarla ilgili maliyetler ise, katılımcının işten ayrı kalma maliyetleri, konaklama ve seyahat masrafları ile karşı karşıya kalacaklardır. Eğitime katılan çalışanlar klasik sınıf eğitiminde iki gün, e-öğrenme uygulamasında bir gün işten ayrı kalacakları hesaplanmıştır. Kişi başına işten ayrı kalma maliyetleri kişi başına 150.000.000 TL. olarak hesaplanmıştır.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
İşten ayrı kalma maliyeti (gün)	150.000.000 TL.	150.000.000 TL.
Ayrı kalınan zaman (gün)	2	1
Toplam işten ayrı kalma maliyeti	300.000.000 TL	150.000.000 TL.

Çalışanların kişi başına seyahat ve konaklama masrafları 1.000.000.000 TL. olarak hesaplanmıştır. Bu durumda toplam katılımcı başına maliyetler aşağıdaki gibidir.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
İşten ayrı kalma maliyeti	300.000.000 TL	150.000.000 TL
Konaklama ve Seyahat Masrafları	1.000.000.000 TL	----------
Toplam maliyet (katılımcı başına)	1.300.000.000 TL	150.000.000 TL
Katılımcı Sayısı	100	100
Toplam Katılımcı Masrafları	130.000.000.000 TL	15.000.000.000 TL

- **Toplam Maliyetler:** Yukarıdaki hesaplamalar ışığında projenin toplam maliyetleri aşağıdaki gibi bulunacaktır.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
Eğitim Başına Maliyetler	4.000.000.000 TL	32.000.000.000 TL
Sınıf Başına Maliyetler	25.000.000.000 TL	7.000.000.000 TL
Katılımcı Başına Maliyetler	130.000.000.000 TL	15.000.000.000 TL
Toplam Proje Maliyeti	159.000.000.000 TL	54.000.000.000 TL

Sınıf eğitiminin maliyeti 159.000.000.000 TL, e-öğrenme uygulamalarının maliyeti ise 54.000.000.000 TL. olarak hesaplanmıştır. Bu proje kapsamında e-öğrenme uygulaması yaklaşık 2/3 oranında daha az maliyet gerektirmektedir.

Getiri Hesaplaması

Proje kapsamında daha önce de belirtildiği gibi Yağmur Sigorta Şirketi 500.000.000.000 TL düzeyinde bir kârlılık artışı beklemektedir. Buna karşılık olarak maliyetleri ve getirisi sınıf eğitimi için 341.000.000.000 TL, e-öğrenme uygulamaları için 444.000.000.000 TL. olarak hesaplanmaktadır.

	Sınıf Eğitimi	**e-Öğrenme**
Beklenen Gelir	500.000.000.000 TL.	500.000.000.000 TL.
Proje Maliyeti (--)	159.000.000.000 TL.	54.000.000.000 TL.
Getiri	341.000.000.000	446.000.000.000
Yatırımın Getirisi (Getiri/Proje Maliyeti)	%214.65	%825.92

Yatırımın getirisi hesaplanmak istendiğinde, sınıf eğitimi için %214.65, e-öğrenme uygulaması için %825.92'lik bir getirisi bulunmaktadır.

Değerlendirme

Şirket tepe yönetimi, yapılan analizler sonucunda getiri bakımından daha yüksek olan e-öğrenme uygulamasını tercih etmiştir. Özellikle, çalışanların işten daha az süre ile ayrı kalmaları, bireysel gelişimlerinin takibi için eğitim yönetim sistemi ile aynı anda eğitim yapılması ve mevcut personel sayısının gelecekte arttırılacağının planlanması, e-öğrenme uygulamasının tercihinde ön plana çıkmış unsurlar olarak kabul edilebilir.

KAYNAK: Yağmur Emeklilik Sigorta Şirketi (ROI Hesaplama Örneği, Yanık, 2004; 317–322)

6. UYGULAMA ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ

6.1. ŞEKERBANK e-ÖĞRENME PROJESİ

Dünyada ve ülkemizde giderek yaygınlaşan, internet teknolojisinin kullanıldığı e-öğrenme eğitim metodolojisi; zaman ve mekândan bağımsız olarak, kullanıcıların kendi kendilerine eğitim alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu açıdan ele aldığımızda bankacılık sektöründe önemli bir prestije sahip olan Şekerbank Yönetim Kurulu içinde bulunduğumuz bilgi çağında, ekonomik değer halini alan "bilgi" ye kolay ulaşabilmeyi sağlayabilmek, çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilmek, amacıyla bu metodolojiden yararlanarak, "ŞEKERAKADEMİ" portalını 2005 yılında personelinin hizmetine sunmuştur (Şeker Akademi, 2007).

6.1.1. Genel Bilgiler

2005 yılında tüm Şekerbank çalışanlarının hayatına giren "ŞekerAkademi" ile zaman ve mekan kısıtı ortadan kaldırılmış, bankanın içinden veya banka dışından herhangi bir ortamdan eğitimlere erişim imkanı sağlanmıştır. ŞekerAkademi eğitimleri kapsamında bankacılık, finans, teknoloji, yönetim becerileri ve kişisel gelişim eğitim modülleri yer almaktadır. Ayrıca, ŞekerAkademi'nin bir parçası olan E-Dergi'de yer alan; makaleler, röportajlar, aya damgasını vurmuş sektörel haberler, sağlık ve teknoloji köşesi, zeka oyunları, hobiler vb. alt başlıklarıyla çalışanlarının kültürel gelişimlerine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır (Şekerbank, 2007).

6.1.2. Proje Uygulama Aşamaları

2005

- **Proje Hedefi**
  - Şirket bünyesinde e-öğrenme kültürüne geçişin sağlanması.
  - Kurum eğitim stratejisine e-öğrenme metodunun entegrasyonu ile eğitim verimliliğinin arttırılması.

- Şirket bünyesinde verilmekte olan belirli eğitimleri, e-öğrenme modeline uygun olarak tasarlamak ve üretmek.
- Çalışanların Microsoft yazılımlarını daha etkin ve verimli kullanmalarını sağlamak.
- Çalışanlara yönelik kişisel ve profesyonel gelişim eğitimleri sunmak.

❖ **Projede Gerçekleştirilen Çalışmalar**

- Şirket çalışanlarının faydalanabileceği bir Sanal Eğitim Merkezi kurulmuştur.
- ABlms Eğitim Yönetim Sistemi ve ABexam Online Ölçme ve Değerlendirme Sistemi kurulmuştur.
- Tanıtım çalışmaları gerçekleştirilmiş ve sanal eğitim merkezi, 'Şeker Akademi' olarak adlandırılmıştır.
- Proje ile ilgili çalışanların geribildirimlerinin ve beklentilerinin alınması amacıyla, anket düzenlenmiş ve üst yönetime raporlanmıştır.
- Şekerbank oryantasyon eğitim programı e-öğrenme modelinde hazırlanmıştır.
- Şekerbank'a özel iki adet eğitim içeriğinin daha e-öğrenme modeline uygun olarak tasarım ve üretim çalışmaları devam etmektedir.
- Enocta Microsoft Office 2000 eğitimleri ve kişisel ve profesyonel gelişim eğitimleri proje lansmanı ile birlikte çalışanlara sunulmuştur.
- Internet üzerinden çalışanlara sunulan ŞekerAkademi, Kasım 2005 tarihinden itibaren 3.200 (üçbinikiyüz) çalışanın kullanımına açılmış, günümüzde bu sayı 3500-4000 arasındadır.

6.1.3. Şekerakademi Genel Bilgiler

6.1.3.1. Şekerakademi'nin yararları nedir?

- ✓ Her yerden ve her zaman eğitim alma olanağı,
- ✓ Eğitim merkezine gelmenize gerek olmaması,
- ✓ Kişisel ve mesleki alanda gelişiminize katkı sağlaması,
- ✓ Eğitime ayıracağınız vaktin sizler tarafından belirlenmesi,
- ✓ Sınıf içi eğitimlerde eksik kaldığınız konuların desteklenmesi,
- ✓ Eğitimlerin ve konuların istenilen kadar tekrar edelebilir olmasını sağlaması başlıca yararlarındandır.

6.1.3.2. Şekerakademi Eğitim Giriş Sayfası Adresi nedir?

Şekerakademi Genel Web Sayfası Adresi:

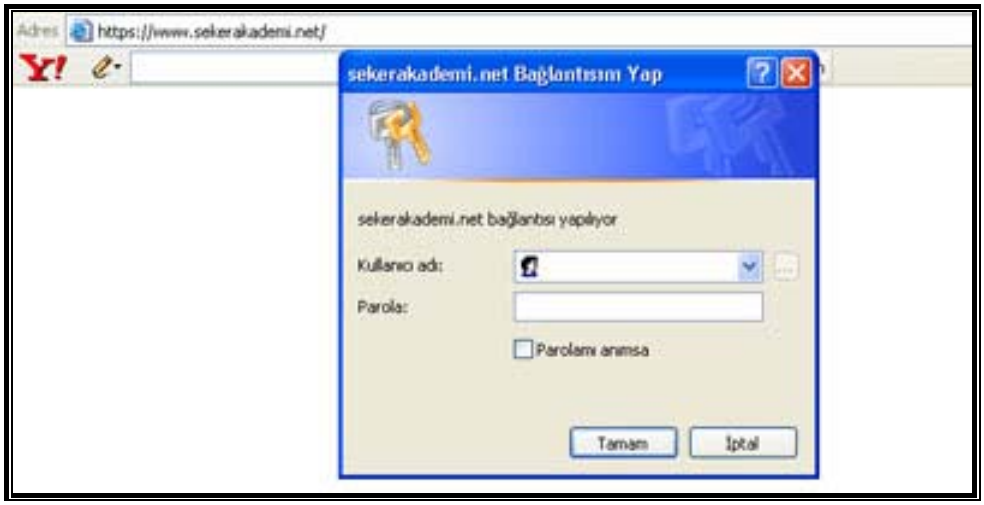
- ✓ http://www.sekerbank.com.tr/swf/egitim/seker/index.htm



Şekil 6.1: Şekerakademi Giriş Sayfası (ŞekerAkademi, 2007)

Eğitimlere ulaşmak ve eğitimleri tamamlamak için girilmesi gereken kullanıcı adı ve şifre girişi için web adresi:

- ✓ https://www.sekerakademi.net/



Şekil 6.2: Şekerakademi Eğitimlere Giriş Sayfası (ŞekerAkademi, 2007)

6.1.3.3. e-Öğrenme Eğitimleri İçin Donanım/Yazılım Gereksinimleri

- ✓ Internet bağlantısı
- ✓ Internet Explorer 5.5 ve Flash Plug-In 6.0
- ✓ Macromedia Flash Player
- ✓ Sesli eğitimlerde ses kartı ve hoparlör ve/veya kulaklık (eğitimi sesli takip edebilmek için)

6.1.3.4. e-Öğrenme Eğitim Kategorileri

ŞekerAkademi Ablms 2.5 üzerinde çalışmaktadır. Ablms, firmaların kurumsal eğitim hedefleri doğrultusunda özelleştirilebilen ve çalışanlara eğitim içeriklerinin aktarımını sağlayan Öğrenim Yönetim Sistemi yazılımıdır. Şekerbank'ta gerçekleştirilen ŞekerAkademi e-Öğrenme eğitimlerini altı kategori başlığı altında özetleyebiliriz (Kavaklıoğlu, 2007):

- ❖ FİNANSAL EĞİTİMLER
  - ➢ Finansal Pazarlar
  - ➢ Finansal Matematik
  - ➢ Finansal Analiz
  - ➢ Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları
  - ➢ Temel Yatırım Araçları
  - ➢ Temel Muhasebe

- ❖ MİCROSOFT EĞİTİMLERİ
  - ➢ Ofis Eğitimleri (Access 2000 - I/II /III, Excel 2000 - I/II/III, Microsoft Outlook 2000 – I/II, Microsoft Powerpoint 2000 I-II, Microsoft Windows 2000 Professional - I/II , Microsoft Word 2000 – I/II/III)
- ❖ KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ
  - ➢ Çalışanlar İçin Stres Yönetimi
  - ➢ Zaman Yönetimi
  - ➢ Performans Yönetimi
  - ➢ Değişim Yönetimi
  - ➢ Problem Çözme
  - ➢ Proje Yönetimi

- Motivasyon
- Takım Çalışması
- Beden Dili
- Temel Yönetim Becerileri

❖ BANKA TANITIMI EĞİTİMLERİ

- "Şekerbank'lı Olmak"

❖ MEVDUAT VE GİŞE İŞLEMLERİ EĞİTİMİ

- Mevduat ve Gişe İşlemleri

❖ TEMEL BANKACILIK EĞİTİMİ

- Menkul Kıymetler ve Sermaye Piyasası Araçları
- Temel Bankacılık
- Ödeme Şekilleri

6.1.3.5. Örnek Bir Ders Tanıtımı

❖ **ÇALIŞANLAR İÇİN STRES YÖNETİMİ**

- **Eğitimin Tanımı:**

Bu eğitimde; stresin ne olduğu, stresi belirtileri, kişisel toplumsal ve iş hayatında stres yaratan kaynakların neler olduğu, birey üzerindeki olumlu-olumsuz etkileri açıklanmakta ve stresle baş edebilmek ve olumsuz etkilerini azaltmak için uygulanabilecek, fiziksel ve psikolojik tutum değişiklikleri ile zaman yönetimi, hedef belirleme ve iletişim teknikleri anlatılmaktadır.

- **Hedefler:**

Strese neden olan faktörlerin ayırt edilmesi, stresin olumsuz etkilerini azaltabilecek becerilerin geliştirilmesi ve stresle baş edebilmenin sağlanması hedeflenmektedir.

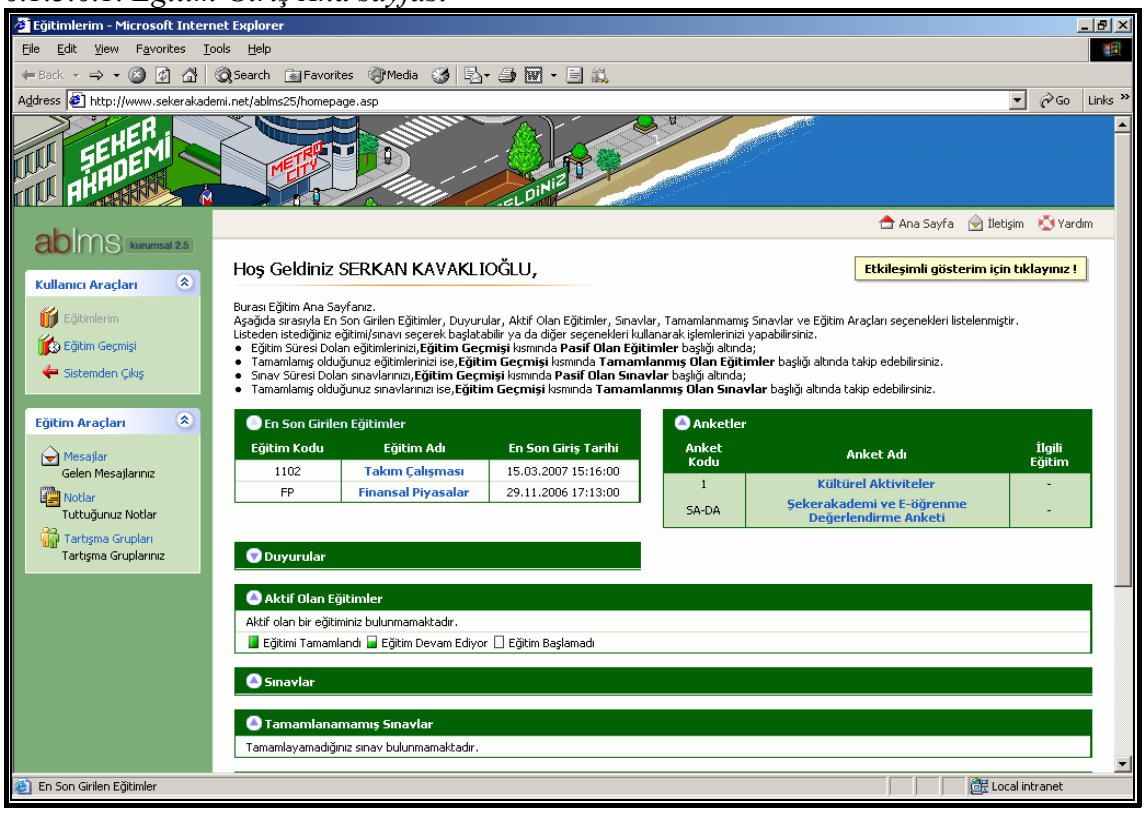
- **Hedef Grup:**

Stresi kontrol altına almak ve stres yönetimi becerilerini kazanmak isteyen çalışanlara yöneliktir.

- **Konu Başlıkları:**
  - ✓ Strese Giriş
  - ✓ Stresinizin Ne Olduğunu Bilmek
  - ✓ İçsel Stresi Kontrol Altına Alma
  - ✓ Dışsal Stresi Kontrol Altına Alma

6.1.3.6. Şekerakademi Eğitim Sayfalarından Ekran Görüntüleri

6.1.3.6.1. Eğitim Giriş Ana sayfası

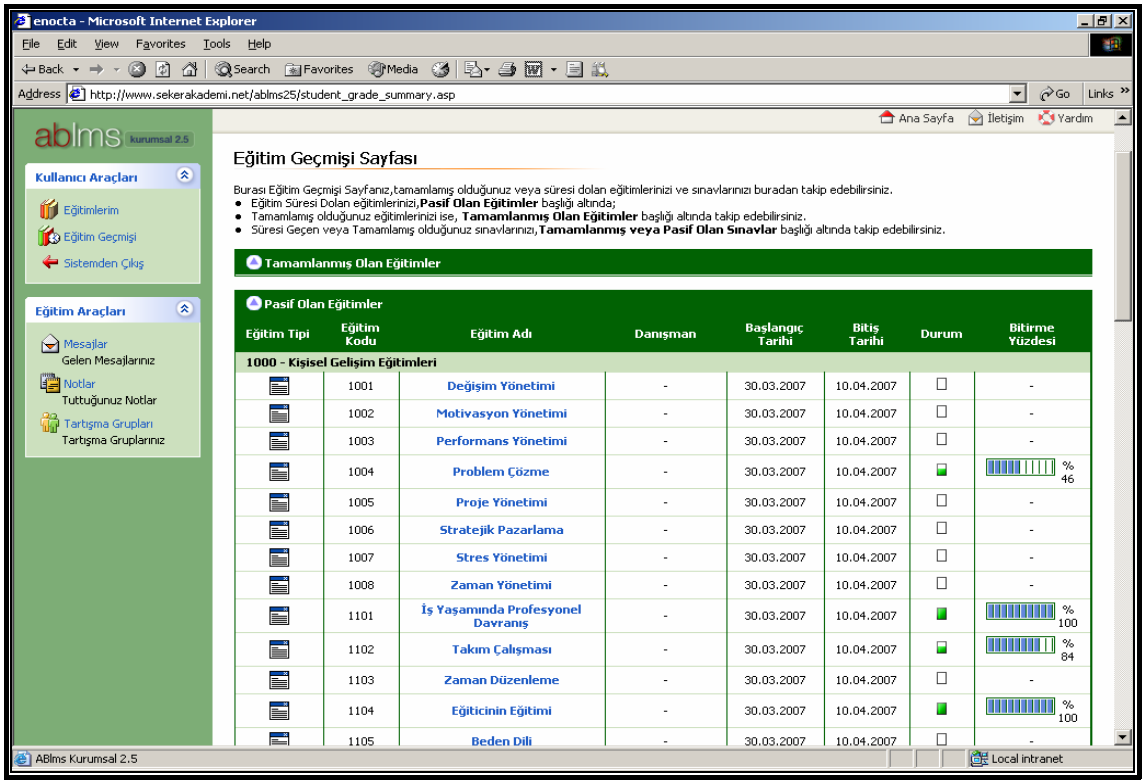


Şekil 6.3: Şekerakademi Eğitimlere Giriş Ana Sayfası (Kavaklıoğlu, 2007)

Kullanıcı adı ve şifre girip sisteme girişinizi yaptıktan sonra gelen sayfa Eğitim Ana Sayfası'dır. Bu sayfa üzerinde kullanıcılar kendileriyle ilgili bilgilere, istatistiklere, eğitim araçlarına vb. yönlendirme seçeneklerine ulaşabilirler. Ana sayfa üzerinde (Kavaklıoğlu, 2007):

- En Son Girilen Eğitimler
- Duyurular
- Aktif Olan (Alınan) Eğitimler
- Sınavlar
- Bitmiş Olan Eğitimler
- Eğitim Araçları
- Anketler

6.1.3.6.2. Eğitim Geçmişi Sayfası



Şekil 6.4: Şekerakademi Eğitim Geçmişi Sayfası (Kavaklıoğlu, 2007)

Eğitim geçmişi sayfasında çalışanlar aldıkları eğitimlerle ilgili genel bilgilere ulaşabilirler. Kullanıcılar kayıtlı oldukları eğitimlerin listesini, eğitimlere başlama ve bitirme tarihlerini, eğitim bitirme durumları gibi eğitimlere ait detaylı bilgilere ulaşabilirler (Kavaklıoğlu, 2007).

Banka çalışanlarının her birine tanımlanmış olan eğitimlerin; bir kısmı "zorunlu" bir kısmı "seçmeli" olarak belirlenmiştir. Kişiye atanan zorunlu eğitimleri personelin tamamlaması gerekmektedir. Her kullanıcının eğitimleri tamamlayıp tamamlanmadığı sistem tarafından raporlanmakta, Eğitim Müdürlüğü tarafından da takip edilmektedir.

Kayıtlı eğitimlerin belirli süreler içinde tamamlaması gerekmektedir. Örneğin: Kişiye 60 günlüğüne açılmış bir eğitimi süresi dolmadan önce tamamlanması gerekmektedir. Eğitimler internet üzerinden ve bireysel çalışma ile tamamlanması beklenen eğitimler olduğu için, bu eğitimleri bir seferde tamamlanması şart değildir. İşlerinde arta kalan uygun zamanlarda Şekerakademi.net'e girerek, eğitimlerini kaldıkları yerden devam edebilmektedirler (Kavaklıoğlu, 2007).

6.1.4. Şekerakademi Eğitim İstatistikleri

6.1.4.1. ŞekerAkademi Genel Eğitimler İstatistikleri

Tablo 6.1: ŞekerAkademi Eğitimler Tamamlanma Sayısı En Yüksek 10 Eğitim Listesi (Kavaklıoğlu, 2007)

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Tamamlayan	Devam Eden	Başlamayan	Toplam
SB	Şekerbanklı Olmak	1526	368	1635	**3529**
1010	Temel Bankacılık	1287	636	1606	**3529**
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	1147	442	1940	**3529**
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	965	416	2148	**3529**
1002	Motivasyon Yönetimi	953	676	1900	**3529**
1007	Stres Yönetimi	790	419	2320	**3529**
1001	Değişim Yönetimi	780	598	2151	**3529**
1004	Problem Çözme	764	565	2200	**3529**
1105	Beden Dili	696	264	2569	**3529**
1008	Zaman Yönetimi	689	166	2674	**3529**

Tablo 6.2: ŞekerAkademi Eğitimler Başlanmayan Eğitimler Durum Raporu (Kavaklıoğlu, 2007)

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Tamamlayan	Devam Eden	Başlamayan	Toplam
1001	Değişim Yönetimi	780	598	2151	**3529**
1002	Motivasyon Yönetimi	953	676	1900	**3529**
1004	Problem Çözme	764	565	2200	**3529**
1007	Stres Yönetimi	790	419	2320	**3529**
1008	Zaman Yönetimi	689	166	2674	**3529**
1010	Temel Bankacılık	1287	636	1606	**3529**
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	965	416	2148	**3529**
1105	Beden Dili	696	264	2569	**3529**
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	1147	442	1940	**3529**
SB	Şekerbanklı Olmak	1526	368	1635	**3529**

6.1.4.2. ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri

Tablo 6.3: ŞekerAkademi Kullanıcıya Göre Eğitim Listesi İlk 10 Eğitim Listesi (Kavaklıoğlu, 2007)

XXXX	XXXXXXX	21.03.2007				
Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Başlangıç	Bitiş	Durumu	Giriş Say.	Süre(dk)
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	7	519
1010	Temel Bankacılık	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	299
SB	Şekerbanklı Olmak	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	174
1104	Eğiticinin Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	167
1006	Stratejik Pazarlama	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	138
1001	Değişim Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	116
1111	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	3	111
1007	Stres Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	90
1115	Zor İnsanlarla Başa Çıkma Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	85
1102	Takım Çalışması	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	83

Tablo 6.4: ŞekerAkademi Kullanıcıya Göre Başlanmayan Eğitim Listesi (Kavaklıoğlu, 2007)

XXXX	XXXXXX	21.03.2007				
Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Başlangıç	Bitiş	Durumu	Giriş Say.	Süre(dk)
1003	Performans Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1008	Zaman Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1106	Başarı ve Sonuç Odaklılık	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1110	Müzakere Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1114	Temel Yönetim Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1116	Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC011	Microsoft Access 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC021	Microsoft Access 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC031	Microsoft Access 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
Cy01	Müşteri Giriş Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0

6.1.4.3. ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri(Kullanıcı Transcript Örneği)

Tablo 6.5: ŞekerAkademi Kişisel Eğitim İstatistikleri (Kullanıcı Transkript Örneği) (Kavaklıoğlu, 2007)

Kullanıcı Transcript	ÖZET TABLO	21.03.2007					
XXXXXXXXXX	TAMAMLANAN/DEVAM EDEN EĞİTİMLER						
Kullanıcı Adı:	*******	**Grup Kodu :**	B»123»178	**Adres :**	**EĞİTİM MD.**		
Kayıt Tarihi :	**11.02.2005**	**Grup Adı :**	YETKİLİ				
Tel. No :	**01.11.2004**						
E-Mail :	XXXX@sekerbank.com.tr			**İlçe :**	-		
				İl :	-		

Eğitim No	Eğitim Adı	Başlangıç	Bitiş	Durumu	Giriş Say.	Süre(dk.)	Tamam%
1002	Motivasyon Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	27	100%
1004	Problem Çözme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	48	100%
1006	Stratejik Pazarlama	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	49	100%
1010	Temel Bankacılık	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	5	14	100%
1103	Zaman Düzenleme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	27	100%
AC011	Microsoft Access 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	16	20	100%
EX021	Microsoft Excel 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	13	13	100%
FM	Finansal Matematik	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	10	118	100%
WI011	Microsoft Windows 2000 Professional - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	20	20	100%
WO011	Microsoft Word 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	14	14	100%
1001	Değişim Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	20	99%
1108	Cesur Sorularla Koçluk	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	5	97%
FP	Finansal Piyasalar	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	92%
1104	Eğiticinin Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	2	21	89%
1003	Performans Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	3	66	78%
FA	Finansal Analiz	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	62%
UTOS	Uluslararası Ticaret / Ödeme Şekilleri	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	44%
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	5	37	29%
1102	Takım Çalışması	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	7	12%
				GENEL TOPLAM	**272**	**945**	**47%**

Sınav No	Sınav Adı	Sınav Trh.	Doğru	Yanlış	Boş	Puan	Durumu
FinMat	Finansal Matematik	17.06.2005	18	2	0	90	Başarılı
GENEL İSTATİSTİK	Bu kullanıcının aldığı toplam sınav sayısı : **1** Bu kullanıcının aldığı toplam eğitim sayısı : **56**						

6.1.5. e-Öğrenme Uygulamaları Değerlendirme

6.1.5.1. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışmaları

Şekerbankası Genel Müdürlüğü son dönemde gerçekleştirilen "ŞekerAkademi" ve e-öğrenme eğitimleriyle ilgili değerlendirme gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlarına yürütülen eğitimlerle ilgili görüşlerini ve kişisel değerlendirmelerini belirtmeleri istenmiştir. Eğitimlere kayıtlı olan 3549 kullanıcıdan 890 kişi ankete katılmıştır (Kavaklıoğlu, 2007).

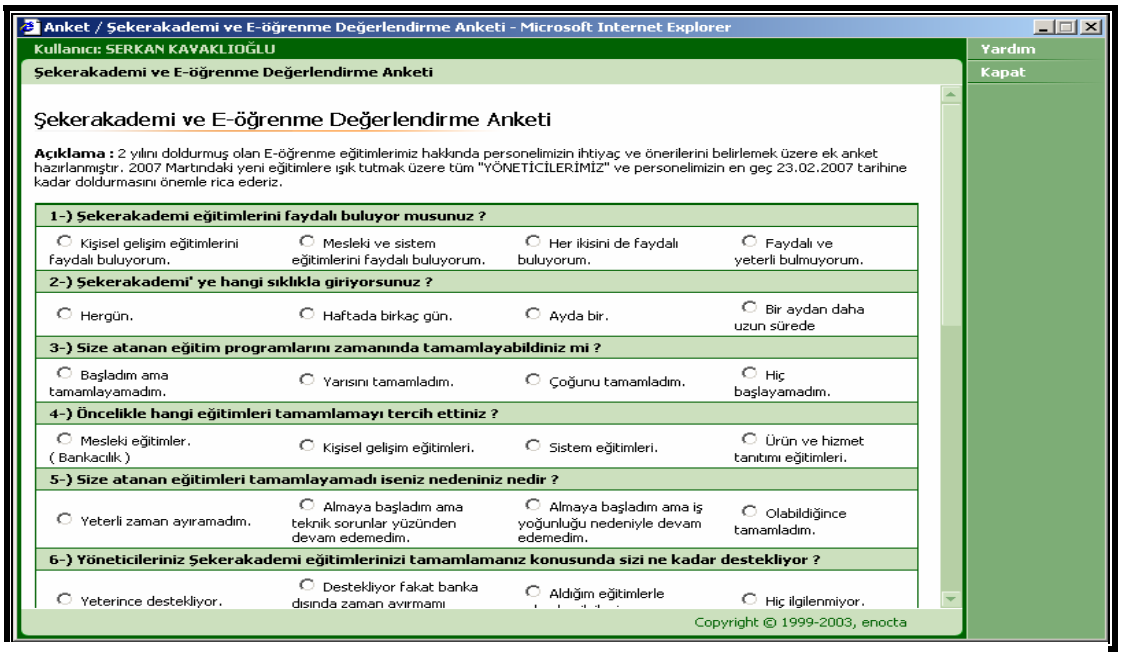
Bu bölümde gerçekleştirilen iki ankete ilişkin veriler incelenecektir. ŞekerAkedemi'ye giren ve eğitimleri alan personele yönelik yürütülen e-öğrenme eğitimlerini değerlendirme anketlerinden birinci anket çoktan seçmeli sorulardan, ikinci anket ise yoruma dayalı sorulardan oluşmaktadır.

6.1.5.2. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışması 1

Tablo 6.6: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Çalışması

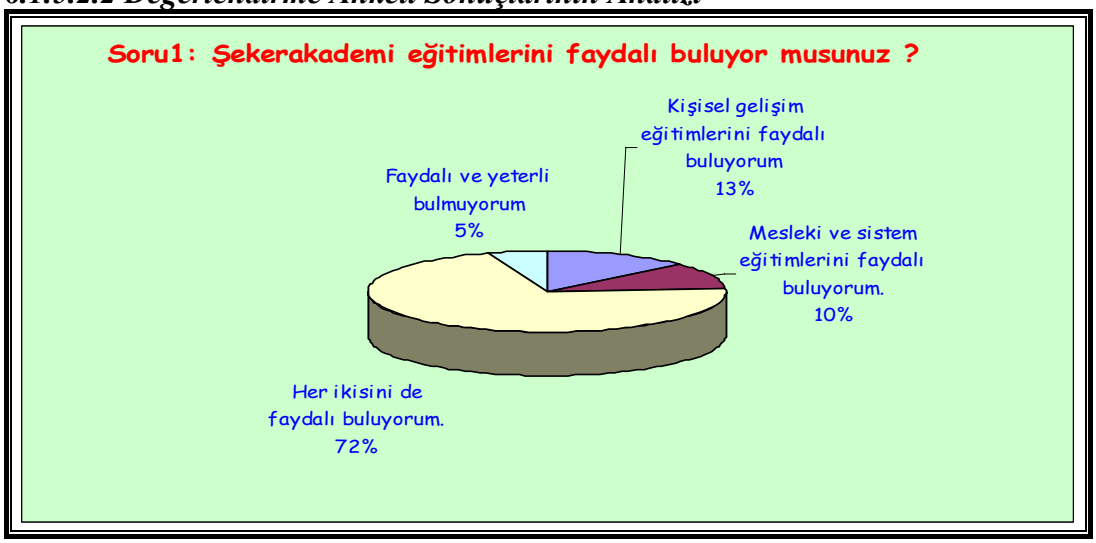
Anket No	SA-DA
Anket Adı	Şekerakademi ve E-öğrenme Değerlendirme Anketi
Anket Tarihi	2007
Yüzdesi	% 25,08 (890 / 3549)

6.1.5.2.1 ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Anketi



Şekil 6.5: ŞekerAkademi Değerlendirme Web Anket Formu

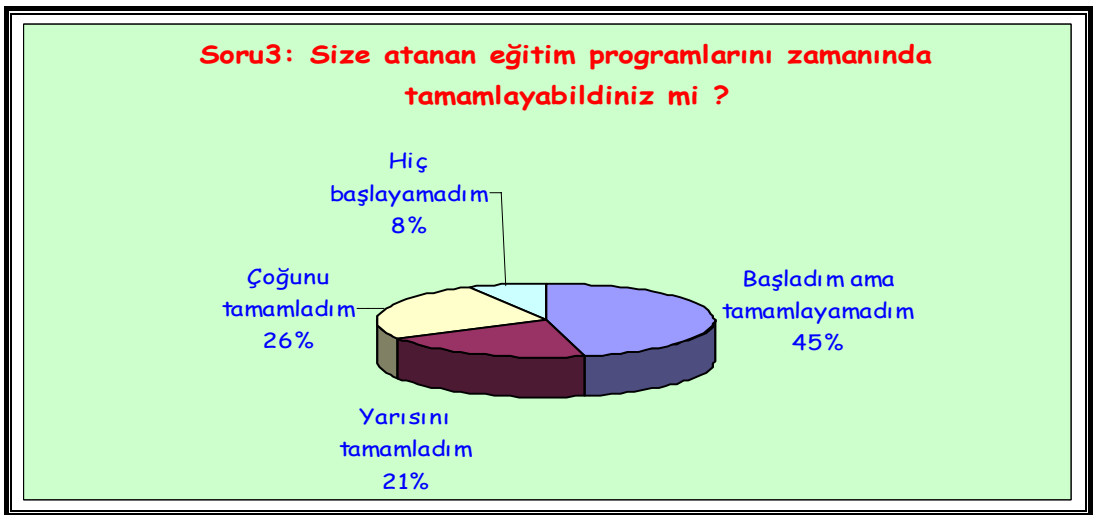
6.1.5.2.2 Değerlendirme Anketi Sonuçlarının Analizi



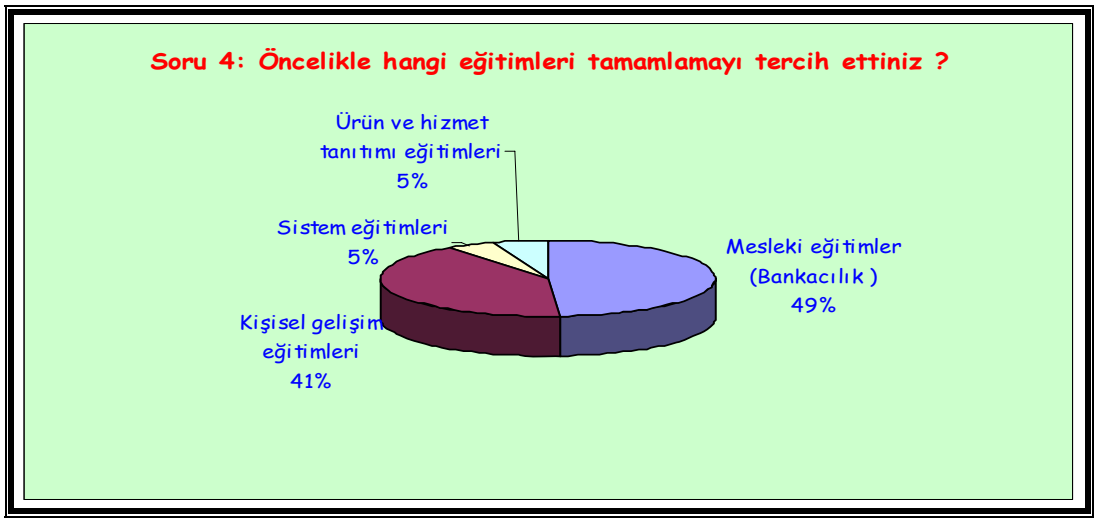
Şekil 6.6: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.7: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



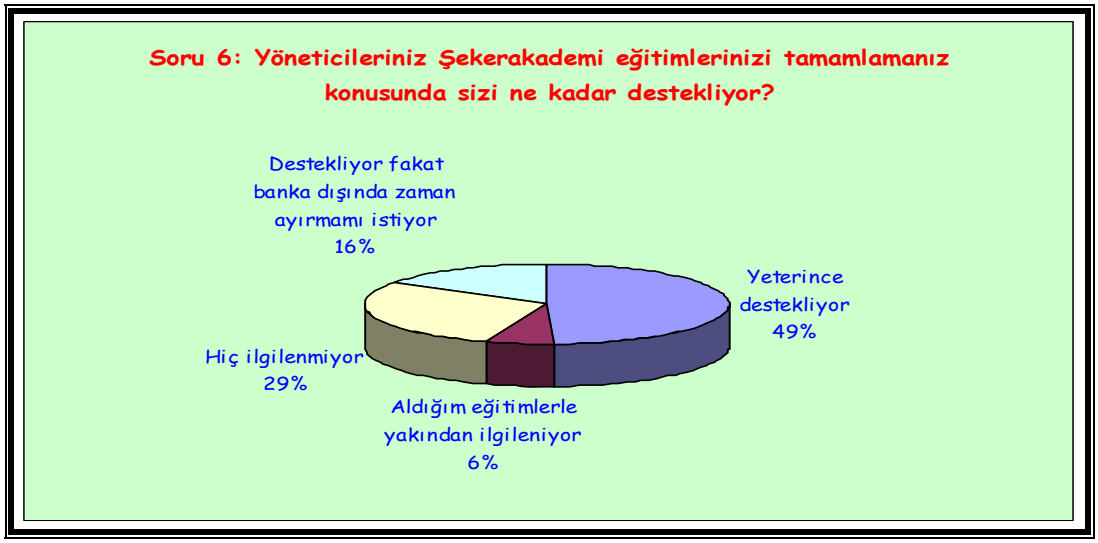
Şekil 6.8: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.9: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



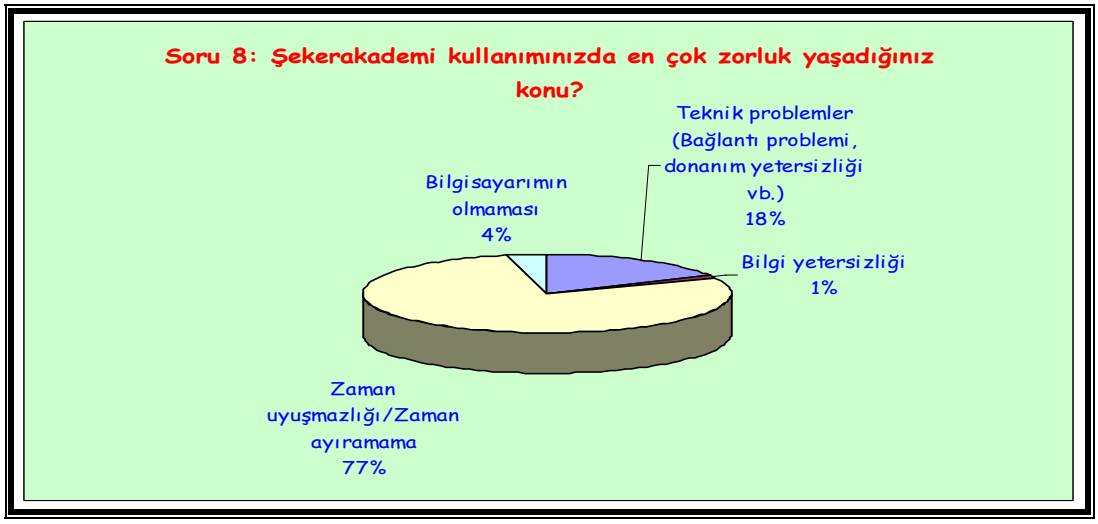
Şekil 6.10: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



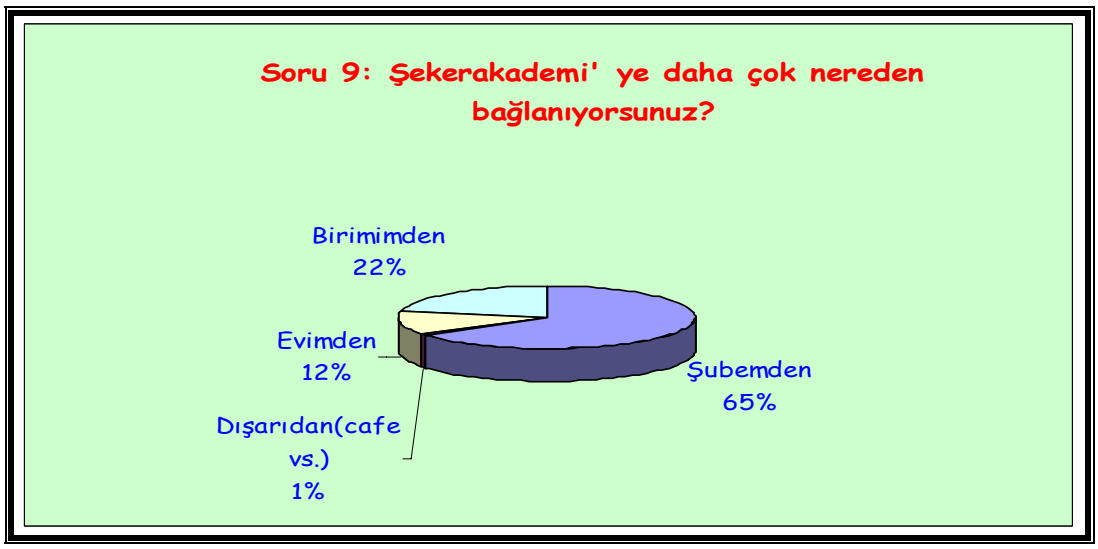
Şekil 6.11: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.12: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.13: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.14: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.15: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.16: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları



Şekil 6.17: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Sonuçları

6.1.5.3. ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Personel Anket Çalışması 2

Tablo 6.7: ŞekerAkademi Değerlendirme Anket Çalışması 2

Anket No	SA-DA
Anket Adı	Şekerakademi ve E-öğrenme Değerlendirme Anketi
Soru No	13
Soru	**Şekerakademi Kullanımı Arttırmak Adına Önerileriniz Var mı ?**

6.1.5.3.1 Değerlendirme Anketine Verilen Yorum Cevapları

Y.P.: Derslerin üniteleri daha kısa olursa eğitimlerin tamamlanması daha çok personel tarafından gerçekleşir ve daha verimli olur.

A.D.: Eğitime girerken bölümler arasında geçerken çok bekletme olduğu için eğitim tamamlanamıyor veya bazen eğitim tamamlandığı halde bitmemiş gibi oluyor bu sorunların çözümü bilgisayar sistemindeki yeniliklerle ancak aşılabilir diye düşünüyorum.

İ.E.: Eğitimlerin daha açıklayıcı olması, belli sürelere sıkıştırılmaması, çalışanlara tamamladıkları/yarım bıraktıkları-hiç almadıkları eğitimlerle ilgili özel e-mail atılan interaktif bir sistem kurulması, aldıkları eğitimlerle ilgili performanslarının değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

F.Y.: Şubenin iş yoğunluğu nedeni ile Şekerakademiye yeterince zaman ayıramıyoruz.

A.D.: Temel bankacılık eğitimlerinin yanı sıra her servise özgü eğitim atanmasını,çözüm getirilemeyen problemlerin sorulabilmesini,eğitimlere her gün girilmesini zorunlu kılacak bir sistemin geliştirilmesini,her eğitim sonunda başarı durumunun kişiye bildirilmesi ve kariyer basamaklarında etken olmasını.

H.E.G.: Daha kullanışlı sistem olabileceğini düşünüyorum.Çünkü yarım kalıyor tekrar bağlanmasını giriş yapılmasını bekliyoruz.

O.G.: Kariyer ve bilgiye erişme adına son dönemde bütün eğitimlerin bütün personele açılmış olması çok güzel, fakat eğitim süre aralığının kısa olması eğitimlerin tamamlanması konusunda sıkıntı yaratmaktadır.

T.E.E.: Alternatif fikir olarak; eğitim paketlerinin outlook ya da farklı bir yöntemle sicil numarasının bilgisayarına gönderilmesi. Bu sayede fazla bant kullanılmamış olur ve bilginin tamamı sicille açılan bilgisayarda olduğundan daha hızlı çalışacaktır.

S.A.Ş.: "Mali Tahlil ile ilgili eğitimlerin daha ayrıntılı ve interaktif olmasının daha faydalı olacağını düşünüyorum. Saygılarımla.".

İ.K.: Amaç kullanımı artırmak ise şeker akademiyi bitirenlere maddi ödüller verilsin kullanım artar fakat eğitimler okunmadan kısa sürede bitirilmeye çalışılır.

G.E.: Süresiz olmalarını, ihtiyaç duyduğum ve eksiklik hissettiğim anda açıp eğitime girebilmek isterim.

6.1.6. Sonuçlar ve Değerlendirme

Şeker Bankası çalışanları için geliştirilen ŞekerAkademi e-öğrenme projesi hayata 2005 yılında geçmiş olmasına rağmen, 2.5 yıl içerisinde hızlı bir şekilde çalışanlar tarafından benimsenmiş ve banka çalışanları için gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerde önemli bir yere gelmiştir.

Eğitim istatistiklerini genel olarak değerlendirmek gerekirse eğitimlerin çalışanlar tarafından ilgi gördüğü ve eğitim tamamlanma oranlarının düşük olmadığı gözlemlenmektedir. Ayrıca değerlendirme yaparken göz önünde bulundurulması gereken diğer bir nokta ise eğitimlerin başlamasından sadece iki yıl gibi bir sürecin geçmesi. Başka bir deyişle, çalışanların e-öğrenme kültürüne adapte olması ve ŞekerAkademi kullanımı oranının bu kısa dönemde artması, e-öğrenme eğitimlerine geçişin hızlı ve etkili bir şekilde olduğunu göstermektedir. Tabiî ki bunun nedenlerini incelemek gerekirse:

- Banka yönetiminin uyguladığı tutarlı eğitim stratejisi; banka yönetimi eğitimleri iki gruba ayırmış: eğitimler çalışanlar için zorunlu" bir kısmı "seçmeli" olarak belirlenmiştir. Kişiye atanan zorunlu eğitimleri tamamlanması gerekmektedir. Aksi takdirde banka personeli yeni eğitime başlayamamaktadır. Her kullanıcının eğitimleri tamamlayıp tamamlanmadığı sistem tarafından raporlanmakta, eğitim müdürlüğü tarafından da takip edilmektedir.
- Çalışanlar açısından kariyer gelişiminde e-öğrenme eğitimleri belirleyici rolü bulunmakta, eğitimler tamamlanmadığında kariyer ilerlemesi durmaktadır.
- Belirlenen eğitim danışmanları kişilere eğitimleri süresince karşılaştıkları problemlerde yardımcı olmaktadırlar. Eğitimi bitmeyen yada yarıda kalan çalışanlara gerekli destek verilmektedir.

Gerçekleştirilen eğitimlerin değerlendirilmesi aşamasında yapılan anket çalışmaları çalışanların eğitimlere karşı olan ilgi ve tepkilerini değerlendirmek açısından önemli veriler ortaya koymaktadır. Anket sonuçlarını kısaca analiz etmek gerekirse; e-öğrenme eğitimleri çalışanlar tarafından faydalı ve önemli olduğu kabul edilmektedir. Özellikle mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri ilgi görmekte ve tamamlanmaktadır. Ancak eğitimlerin tamamlanma oranlarında bazı dönemlerde iş yoğunluğu nedeniyle düşüş gerçekleşmektedir. Öte yandan anket sonuçları göstermektedir ki çalışanların büyük bir kısmı eğitimlerini şubelerinden ve mesai bitiminde almaktadırlar. Başka bir deyişle çalışanlar işlerini aksatmadan öğle aralarında ya da iş yoğunluğunun az yaşandığı saatlerde eğitimlerine girmektedirler. Ayrıca ankete katılan çalışanların %70'i eğitim danışmanlarının eğitimler boyunca kendilerini yeterli düzeyde desteklediklerini dile getirmektedirler.

Sonuç olarak Şekerbank yönetimi ŞekerAkademi projesiyle çalışanlarının kişisel ve mesleki alanda gelişimine katkı sağlayarak günümüz rekabet şartlarında bankanın en önemli gücünü oluşturmaktadır. Öte yandan e-öğrenme eğitimleriyle hem çalışanlarına her yerden ve her zaman eğitim alma olanağı sağlayarak etkin öğrenme ortamı oluşturulmuş hem de eğitimler için önemli maliyet unsuru olan seyahat, konaklama, bina vb. gibi masrafları azaltılmış olup, eğitim giderlerinde önemli kazançlar elde edilmiştir.

6.2. TÜRKİYE İŞ BANKASI e-ÖĞRENME PROJESİ

6.2.1. Türkiye İş Bankası'nda e-Öğrenme Eğitimleri

Günümüz dünyasında bilgi, başarıyı belirleyen en önemli unsur haline gelmiştir. Hayatımızın her alanında hızlı teknolojik gelişmeler ve bunun paralelinde hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bilginin gelişimi ve iletimi de bu doğrultuda büyük önem taşır hale gelmiştir. Artık "yaşam boyu öğrenenler"den olmak bir ayrıcalık olmaktan çıkmış bir zorunluluğa dönüşmüştür (Ören, 2004).

e-Öğrenme sayesinde; zaman ve mekan sınırlamalarına bağlı olmaksızın ihtiyaç duyulan güncel bilgilerin daha hızlı ve verimli bir şekilde çalışanlara ulaştırılması ve etkileşimli içerikler ile öğrenmenin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Yoğun çalışma koşulları içinde ihtiyaç duyulan bir konu hakkında eğitim almak için çalışma ortamından ayrılarak eğitimin gerçekleştirileceği mekâna gelmek ve eğitim süresince iş yerinden uzak kalmak yaygın şube ağına sahip İş Bankası'nda zaman zaman çalışanların dile getirdiği bir sıkıntıdır. Ancak, kısa süre içerisinde giderilebilecek eğitim ihtiyaçları için e-öğrenme eğitimleri ile çalışanların eğitim süresince takip ettiği işlerden uzak kalması engellenmekte ve böylelikle iş gücü kaybı minimum düzeye indirilebilmektedir. Maliyet açısından incelendiğinde ise; göze çarpan en belirgin unsur, farklı şehirlerden gelen çalışanlar için eğitim süresince yapılan konaklama ve harcırah masraflarının e-öğrenme uygulamalarında oluşmamasıdır (Ören, 2004).

6.2.2. Genel Bilgiler

Türkiye İş Bankası, günümüz ihtiyaçları doğrultusunda tüm çalışanlarının "yaşam boyu öğrenenler"den olmasını desteklemek amacıyla 2002 yılından itibaren e-öğrenme eğitimlerini yoğun bir şekilde sürdürmektedir. e-Öğrenme uygulamaları sayesinde; zaman ve mekan sınırlamalarına bağlı olmaksızın ihtiyaç duyulan güncel bilgilerin daha hızlı ve verimli bir şekilde banka çalışanlarına ulaştırılması ve etkileşimli içerikler ile öğrenmenin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Ören, 2004).

İş Bankası'nda gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimleri başlıca iki kategoriye ayrılmaktadır, örnek vermek gerekirse (Türe, 2007):

- **Teknik Eğitimler**
  - Bankacılık Eğitimleri
  - Finans Eğitimleri
  - SPK Sınavlarına Hazırlık Eğitimleri
  - Microsoft Office Eğitimleri
  - Yatırım Fonları
  - Banka Muhasebesi
  - Bireysel Krediler - Genel Esaslar
  - Ticaret Şirketleri
  - Yatırım Hesapları ve Menkul Kıymetler
- **Kişisel Gelişim Eğitimleri**
  - Çalışanlar İçin Stres Yönetimi
  - Değişim Yönetimi

- Performans Yönetimi
- Problem Çözme
- Motivasyon
- Stratejik Pazarlama

6.2.3. Proje Uygulama Aşamaları

❖ **e-Öğrenme Uygulamaları Aşamaları (Ören, 2004):**

1. **e-Öğrenme konularının belirlenmesi:** Bankanın stratejileri doğrultusunda çalışanlarının ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hangi konularda e-eğitim hazırlanması gerektiği belirlenir.
2. **e-Öğrenme içeriklerinin oluşturulması**: İhtiyacı karşılayan konularda tedarikçi firmalar tarafından hazırlanmış e-öğrenme içerikleri belirli bir süre için satın alınır veya belirlenen içerikler banka Eğitim Müdürlüğü çalışanlarından oluşan ekiplerce hazırlanarak üretilir.
3. **Eğitimlerin kullanıma açılması veya atanması**: e-Öğrenme eğitimleri çalışanlarının kullanımına iki şekilde açılmaktadır.

   ❖ *Bütün çalışanların kullanımına açık eğitimler:* Bu eğitimlerin izlenmesi için çalışanlarının herhangi bir talepte bulunmasına gerek yoktur, bütün çalışanlar istedikleri an eğitimleri banka intranet sayfaları üzerinden izleme şansına sahiptirler. Bu uygulamaya 2004 yılı itibariyle başlanmıştır.

   ❖ *Atama yöntemiyle ve talep toplama suretiyle kullandırılan eğitimler:* Belirli projeler dâhilinde yürütülen, SPK Lisanslama Sınavı gibi sınav hazırlık amacı taşıyan ya da zorunlu kariyer eğitimi olarak alınması gereken eğitimler Öğrenim Yönetim Sistemi (ÖYS) üzerinden belli sayıda çalışanların kullanımına açılır. Bu eğitimlerin tamamlanma durumları takip edilmektedir.

4. **Eğitimlerin takibi ve değerlendirilmesi:** Tüm eğitimler için katılımcılara "Danışman Eğitimciler" tarafından gerekli destek sağlanmaktadır. Ayrıca kendilerine e-öğrenme ataması yapılan çalışanların eğitim tamamlama durumları

takip edilip tamamlanmayan eğitimlere ilişkin bilgiler çalıştıkları şube/birimlerine iletilmektedir.

5. **Eğitimlerin gözden geçirilmesi:** Değişen koşullar ve/veya eğitimlere katılan çalışanlarımızın görüş ve önerileri doğrultusunda uygulamada veya içeriklerde gerekli değişiklikler yapılmaktadır.

❖ **2002'den 2004'e Sayılarla İş Bankası e-Öğrenme Eğitimleri (Ören, 2004):**

- **2002 yılı:**

  ❖ Yapılan araştırmalar sonucunda birlikte çalışmaya karar verilen Enocta firmasından 500 kullanıcının eğitim almasına imkân sağlayan Öğrenim Yönetim Sistemi (LMS) satın alınarak kurulumu gerçekleştirilmiştir.

  ❖ Banka Eğitim Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü ve Yazılım Geliştirme Müdürlüğü çalışanlarından oluşan 14 kişilik bir ekip, e-öğrenme uygulamaları geliştirme yöntemleri eğitimlerine katılmıştır. Bu eğitimlerle, eğitim uzmanlarının içerik hazırlamanın yanı sıra üretim sürecinde de yetkinleşmeleri amaçlanmıştır.

  ❖ Türkiye İş Bankası'nın Genel Müdürlük Birimlerinde görevli 100 çalışanın katılımıyla MS Ofis Eğitimleri deneme uygulaması yapılarak eğitimlerin kullanılabilirliği ve teknik alt yapı uyumluluğu denenmiştir.

  ❖ Eğitim Müdürlüğü uzmanları ve tedarikçi firmanın ortak çalışması sonucunda "Getiri Hesaplama Yöntemleri" ve "Müşteri İlişkileri 1 / Müşteri Hizmetlerinde Kalite" içerikleri hazırlanmış ve e-öğrenme dersleri Aralık ayı sonunda kullanıma hazır hale getirilmiştir.

- **2003 yılı:**

  ❖ 3 Dönem halinde gerçekleştirilen eğitim atamaları sonucunda; MS Ofis Eğitimleri, Getiri Hesaplama Yöntemleri ve Müşteri Hizmetlerinde Kalite eğitimleri toplam 1.902 çalışanının kullanımına açılmış ve 1.044 kişi eğitimlerini tamamlamıştır.

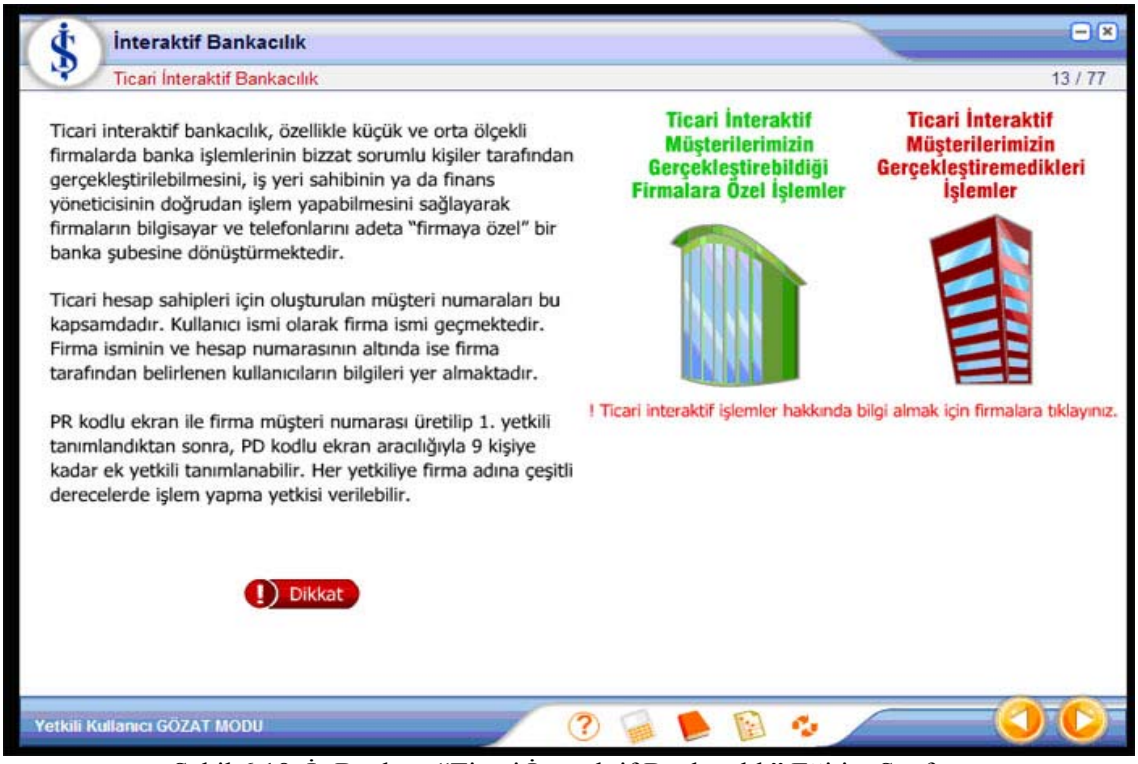
- **2004 yılı:**

  - 1. ve 2. Dönem çalışmaları kapsamında, SPK Lisanslama Sınavına yönelik olarak 6 konuda toplam 1.937 e-öğrenme ataması yapılmıştır. Ayrıca 2. Dönemde, 252 yöneticiye de Kişisel Gelişim Eğitimleri (Çalışanlar İçin Stres Yönetimi, Değişim Yönetimi, Motivasyon, Performans Yönetimi, Problem Çözme, Proje Yönetimi, Stratejik Pazarlama, Zaman Yönetimi) atanarak e-öğrenme uygulamalarının özellikle yöneticiler tarafından da tanınmasının sağlanması ve kullanımının artırılması amaçlanmıştır.

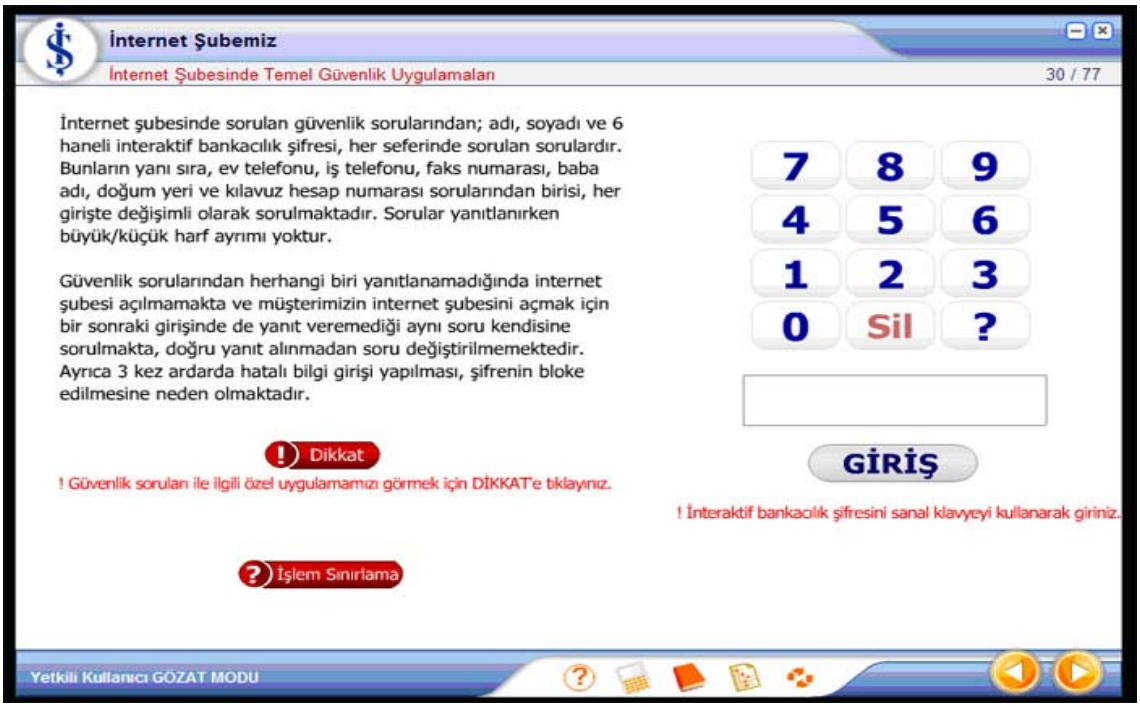
  - 3. Dönemde toplanan yeni talepler doğrultusunda yöneticilere Kişisel Gelişim Eğitimlerinin ataması yapılmıştır.
  - 6 Ağustos 2004'de başlatılmış olan 4. Dönemde ise; Eylül ayında yapılacak SPK Lisanslama Sınavına hazırlık olması amacıyla SPK Eğitimleri ile yöneticilerin yoğun olarak talep etmeyi sürdürdükleri Kişisel Gelişim Eğitimleri kullanıma açılmıştır. 4. Dönem 24 Eylül 2004 tarihinde tamamlanmıştır.

6.2.4. İş Bankası e-Öğrenme Eğitim Sayfaları Ekran Görüntüleri

İş Bankası'nda yürütülen e-öğrenme uygulamaları kurum içi intranet üzerinden gerçekleşmektedir. e-Öğrenme eğitimleri Mayıs 2007 tarihi itibari ile sadece banka çalışanları için intranet network alt yapısı ile kullanıcılara ulaşmaktadır. Bütün banka şubeleri ve çalışanlar e-öğrenme eğitimlerini görebilmektedir. Şu an yetkililer elemanları için e-öğrenme eğitimleri talep edebiliyorlar böylece istenilen kişilere ders atama gerçekleşmektedir. e-Öğrenme eğitimlerine kurum dışından internet web sayfası ile bağlanmak şu an için mümkün değildir ancak banka çalışanları isterlerse, Bilgi İşlem Müdürlüğü'ne başvurarak evden de e-öğrenme eğitimlerine bağlanabilmektedir. İş Bankası'nda devam eden intranet e-öğrenme eğitimleri ekran görüntüleri örnekleri aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir (Türe, 2007).



Şekil 6.18: İş Bankası "Ticari İnteraktif Bankacılık" Eğitim Sayfası



Şekil 6.19: İş Bankası "İnternet Şubesinde Temel Güvenlik Uygulamaları" Eğitim Sayfası



Şekil 6.20: İş Bankası "Telefon Şubesinde Bilgi Girişi Nasıl Yapılır" Eğitim Sayfası



Şekil 6.21: İş Bankası "Tacir Olmanın Getirdiği Sorumluluklar ve Sonuçları" Eğitim Sayfası

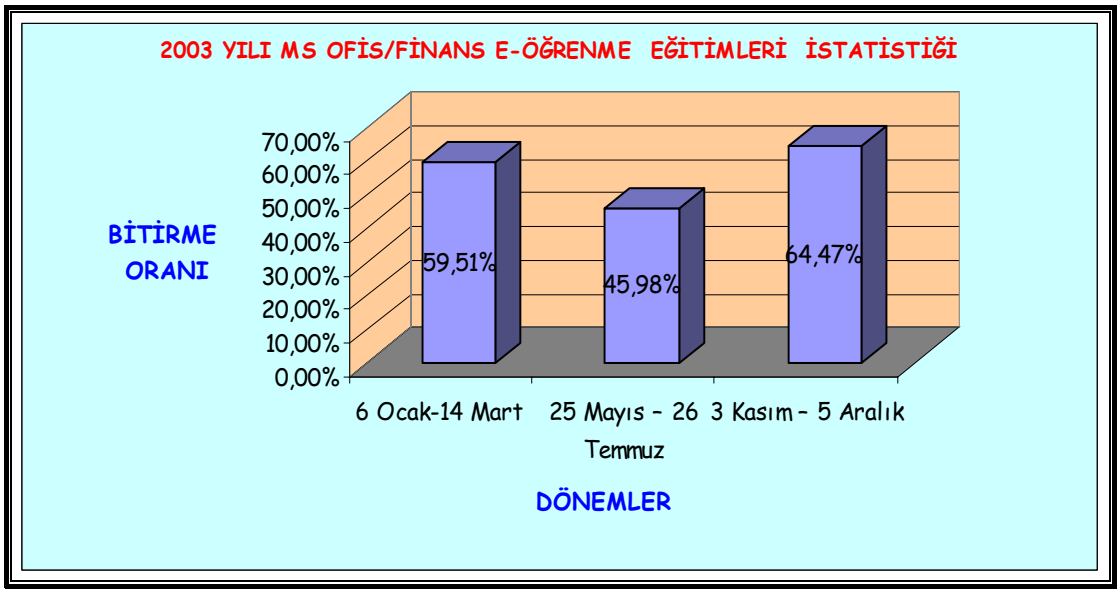
6.2.5. e-Öğrenme Eğitimleri Yıl İstatistikleri

❖ **2002 YILI**

Tablo 6.8: İş Bankası 2002 Yılı e-Öğrenme Eğitimleri (Türe,2007)

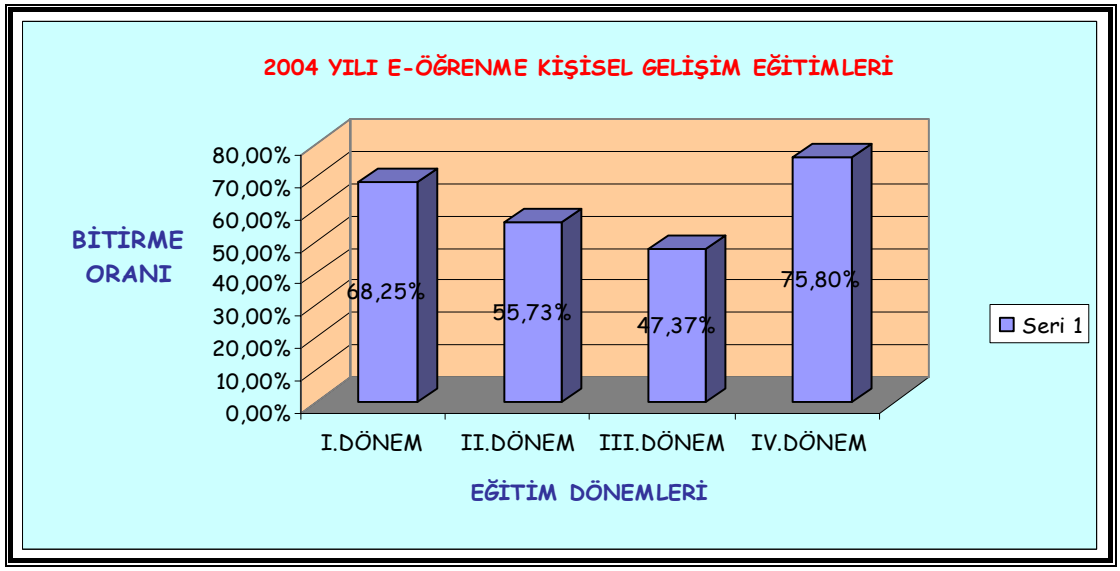
Yıl	Dönem	Tarih Aralığı	Atanan Eğitim Sayısı	Tamamlanma Oranı	Eğitim Konuları
2002	Deneme Uygulaması	23 Eylül – 5 Kasım 2002	100	72,00%	MS Ofis Eğitimleri

❖ **2003 YILI**

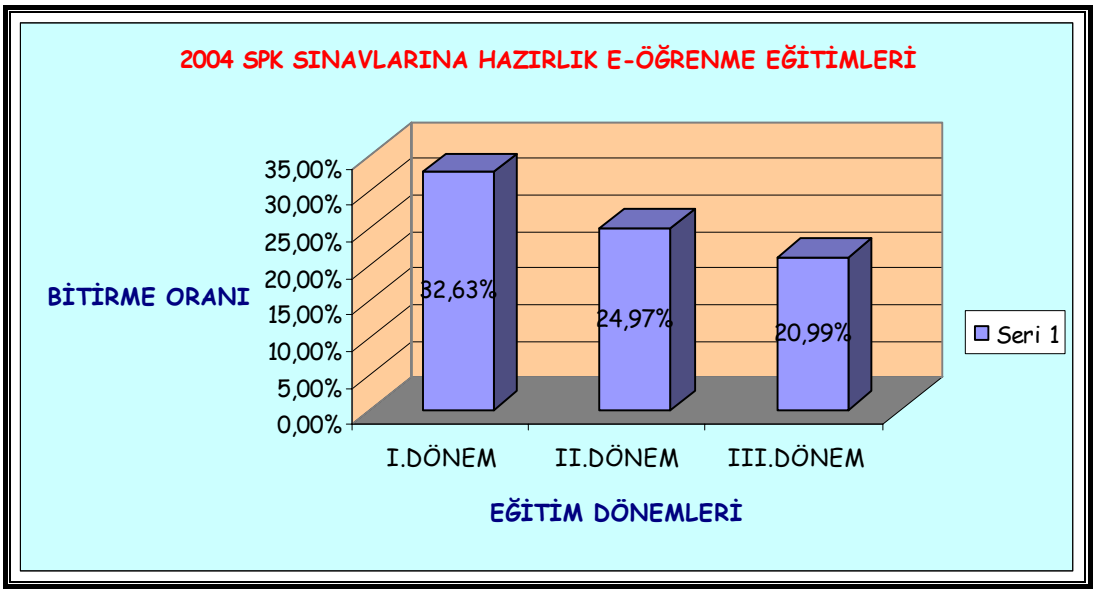


Şekil 6.22: İş Bankası 2003 Yılı e-Öğrenme Eğitimleri (Türe, 2007)

❖ **2004 YILI**

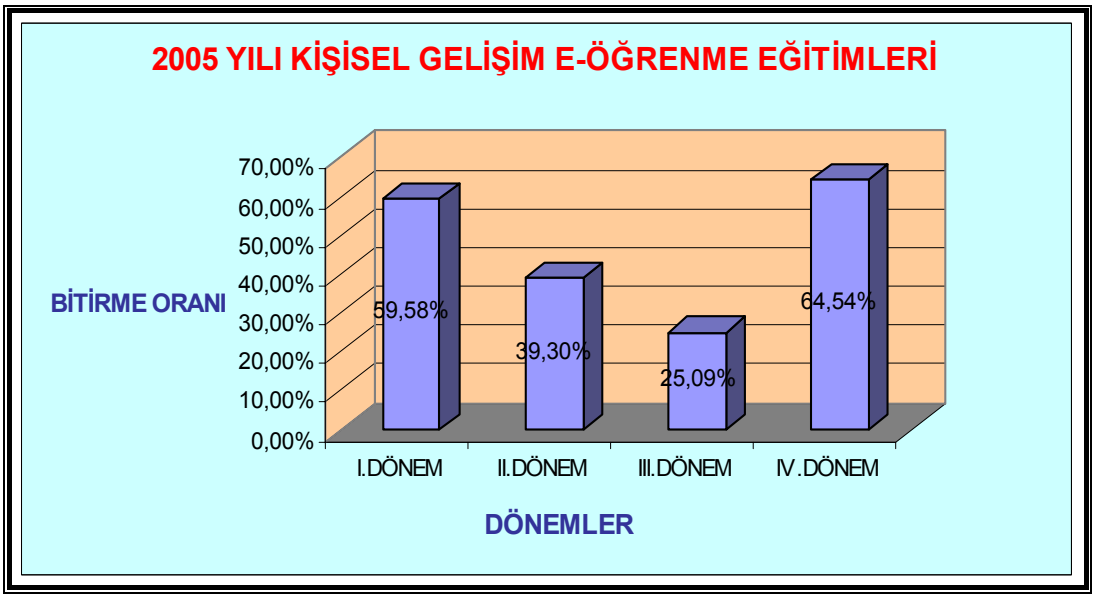


Şekil 6.23: İş Bankası 2004 Yılı e-Öğrenme Kişisel Gelişim Eğitimleri (Türe, 2007)



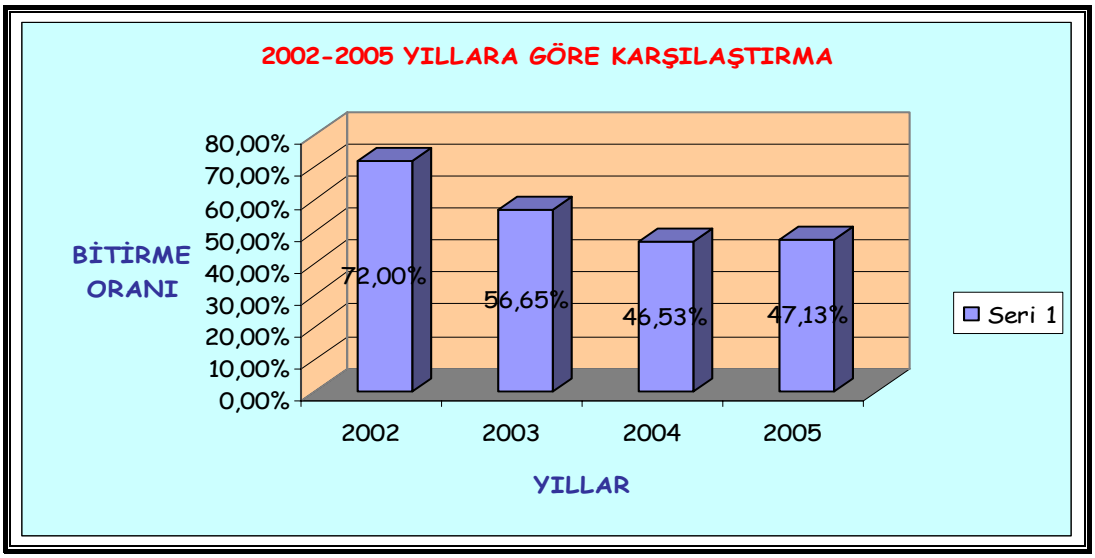
Şekil 6.24. İş Bankası 2004 Yılı SPK Sınavlarına Hazırlık e-Öğrenme Eğitimleri (Türe, 2007)

❖ **2005 YILI**



Şekil 6.25. İş Bankası 2005 Yılı e-Öğrenme Kişisel Gelişim Eğitimleri (Türe, 2007)

2002-2005 eğitim dönemleri sonunda yapılan anket çalışmalarında ağırlık kazanan katılımcı görüşleri; e-öğrenme uygulamasının çalışanlarca yararlı bulunduğu, içerik sunuşunun öğrenmeyi kolaylaştırdığı, eğitimlerin kişisel gelişim ve performansın artmasına katkı sağlayıcı olduğu yönündedir (Ören, 2004).



Şekil 6.26. İş Bankası 2002- 2005 Yılları e-Öğrenme Bitirme Oranları Karşılaştırılması (Türe, 2007)

Eğitimlerin tamamlanma oranlarında dönemler itibariyle farklılıklar ortaya çıkmakla beraber, 2002'de gerçekleştirilen deneme uygulamasından bu yana açılan 8 dönemde genel tamamlama oranı ortalama %54'tır. Kişisel ve profesyonel gelişime yönelik eğitimlerinin diğer teknik bankacılık konuları üzerine hazırlanmış eğitimlere oranla daha çok ilgi gördüğü dikkat çekmektedir (Türe, 2004).

Tablo 6.9: İş Bankası 2002- 2005 Yılları e-Öğrenme Eğitim Sayıları (Türe, 2007)

YIL	Atama Yapılan Eğitim Sayısı	Tamamlanan Eğitim Sayısı
2002	100	72
2003	1902	1044
2004	6001	2575
2005	11805	6942
TOPLAM	**19.808**	**10.633**

❖ **2006 Yılı Tamamlanan Eğitim Sayıları Dağılımı**

Tablo 6.10: 2006 Yılı Tamamlanan Eğitim Sayıları Dağılımı (Türe, 2007)

2006 YILI TAMAMLANAN EĞİTİM SAYILARI DAĞILIMI	
DERS ADI	TOPLAM
Bireysel Krediler – Genel Esaslar	**1075**
Çek Mevzuatı ve Bankamız Uygulaması (TP)	**872**
Ek Hesap	**799**
Banka Muhasebesi	**731**

2006 YILI TAMAMLANAN EĞİTİM SAYILARI DAĞILIMI (DEVAM)	
DERS ADI	TOPLAM
Müşteri Hizmetlerinde Kalite	632
Yabancı Para Çekler	538
Getiri Hesaplama Yöntemleri	517
Medeni Hukuk	451
Yatırım Fonları	385
Uluslararası Ödeme Şekilleri	359
Eurobond	304
Ticaret Şirketleri	248
Faktoring	238
Mahsuben Ödeme - Özel Takas - Bağlı Muamele	222
İcra ve İflas Hukuku	120
Sermaye Piyasası ile İlgili Vergi Mevzuatı	88
TOPLAM TAMAMLANAN DERS SAYISI	7579

❖ 2007 Yılına Ait e-Öğrenme Eğitimleri İstatistikleri

Tablo 6.11. İş Bankası 1 Ocak-28 Şubat 2007 Yılı e-Öğrenme Eğitim İstatistikleri (Türe, 2007)

1 Ocak - 28 Şubat 2007 Dönemi Tamamlanmış Eğitim Sayıları Dağılımı	
DERS ADI	TOPLAM
Alternatif Bankacılık Kanalları	287
Bireysel Krediler - Genel Esaslar	257
Ek Hesap	230
Çek Mevzuatı Ve Bankamız Uygulamaları (Tp)	224
Getiri Hesaplama Yöntemleri	158
Banka Muhasebesi	153
Müşteri Hizmetlerinde Kalite	153
Yatırım Fonları	123
Yabancı Para Çekler	109
Yatırım Hesapları Ve Menkul Kıymetler	105
Medeni Hukuk	105
Uluslararası Ödeme Şekilleri	88
Eurobond	68
Ticaret Şirketleri	65
Mahsuben Ödeme - Özel Takas - Bağlı Muamele	52
Faktoring	50
İcra Ve İflas Hukuku	29
Sermaye Piyasası İle İlgili Vergi Mevzuatı	25
TOPLAM	2281

6.2.6. Sonuçlar ve Değerlendirme

Türkiye İş Bankası ülkemizin ilk ulusal bankası olup, günümüzde en güvenilir ve prestijli bankaların başında gelmektedir. Son 10 yılda dünyada yaşanan hızlı değişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler bankacılık sektörüne de yakından etkilemiş, bankaların "nitelikli eleman" ihtiyaçlarını artmıştır. Dolayısıyla her geçen gün eğitim ihtiyaçları da çoğalmaktadır. Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler eğitim ihtiyaçlarının giderilmesinde yeni olanaklar yaratmıştır. Ülkemiz genelinde 891 şubesi bulunan, çalışanlarının eğitim ve gelişimine önem veren İş Bankası, bu konudaki çalışmalarına 2002 yılında başlayarak farklı coğrafi bölgelere dağılmış olan personelinin eğitimini e-öğrenme eğitimleri sayesinde etkin bir yolla gerçekleştirmektedir.

2002 yılından 2007 yılına kadar gerçekleştirilen e-öğrenme uygulama rakamları ve istatistiklerini genel olarak değerlendirecek olursak İş Bankası e-öğrenme yoluyla 2002-2005 yılları arasında toplam 19808 eğitim atamış 10633 eğitim personel tarafından başarıyla tamamlanmıştır. 2006 yılı içinde ise önceki 3 yıldaki toplam eğitim sayısının yaklaşık %71'i kadar başka bir deyişle toplam 7579 eğitim çalışanlar tarafından tamamlanmıştır. 1 Ocak 2007- 28 Şubat 2007 döneminde ise toplam 2281 eğitim e-öğrenme sayesinde banka personeli tarafından tamamlanmıştır (Türe, 2007). Rakamları incelediğimizde yıllar geçtikçe banka personelinin e-öğrenme eğitimlerine adapte olmaya başladığı, eğitimlerdeki tamamlanma oran ve sayılardaki artış miktarından anlaşılmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen eğitim sayılarını göz önünde bulundurduğumuzda, klasik sınıf eğitimleri ile bu sayıda eğitimi banka personeline ulaştırmak hem zaman ve yer, hem de maliyet açısından değerlendirdiğimizde mümkün olmadığı açıkça görülmektedir.

İş Bankası Eğitim Müdürlüğü, uyguladığı şirket politikasıyla öncelikli amaç olarak banka personelinin e-öğrenme eğitimleri kültürüne alışması ve çalışanlar tarafından eğitimlerin tamamlanması amaçlanmıştır. Eğitim Müdürlüğü kariyer politikası olarak günümüz itibari ile e-öğrenme eğitimlerini çalışanlar için ön koşul olarak değerlendirmemekte ancak önümüzdeki yıl ile birlikte kariyer gelişiminde e-öğrenme eğitimleri performansı ve değerlendirme sonuçları etkin rol oynayacaktır (Türe, 2007).

7. BAŞARILI e-ÖĞRENME PROJESİNİN NİTELİKLERİ VE KLASİK EĞİTİMLE KARŞILAŞTIRILMASI

VI. Bölümde son dönemde e-öğrenmeyi hizmet içi eğitimlerde kullanan işletmelerle ilgili detaylı veriler incelenmiş ve ortaya çıkan bazı önemli sonuçlar gösteriyor ki; ülkemiz henüz e-öğrenme uygulamalarında yolun başında olduğu; biraz daha tecrübe ve bilgi birikimine ihtiyacı bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan e-öğrenme uygulamalarında en çok yol alan büyük işletmelerimiz bile özellikle maliyet avantajı, personel sayısı ve coğrafi engelleri ortadan kaldırması gibi önemli avantajlara sahip olmasına karşın, e-öğrenme uygulamaları ile eğitimlerde bazı durumlarda etkin ve verimlilik anlamında henüz istenen seviyelere gelemedikleri ortaya çıkmaktadır.

e-Öğrenmeyi tek başına klasik eğitimin alternatifi yada klasik eğitimin yerine koyma düşüncesi oldukça yanlıştır. e-Öğrenme ile klasik sınıf eğitimlerini günümüz şartlarını da ele alarak düşünürsek doğaldır ki e-öğrenme eğitimlerinin birçok açıdan artıları bulunmakta ama sınıf eğitimlerinde ön plana çıkan insan faktörü ve toplum olarak sahip olduğumuz öğrenme kültürünün henüz bilgisayar tabanlı eğitimler için yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bazı eğitimlerde sadece e-öğrenme uygulamalarının etkinlik ve verimlilik anlamında yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden bazı eğitim konularında e-öğrenme ile sınıf eğitimlerinin uygun bir biçimde harmanlanarak, her iki eğitim yönteminin de avantajlarından faydalanıp eksik yönler uygun biçimde en aza indirgenmeye çalışılmalıdır.

Bu bölümde üç konu başlığı ele alınacaktır. İlk olarak başarılı bir e-öğrenme projesi için gerekli olan nitelik ve stratejilerin neler olduğu ortaya konulmaya çalışılacak, ikinci bölümde e-öğrenme yönteminin avantaj ve dezavantajları incelenecektir. Üçüncü ve son bölümde ise e-öğrenme ile klasik sınıf eğitimlerinin bazı kriterler temel alınarak karşılaştırılması yapılacaktır.

7.1. BAŞARILI BİR e-ÖĞRENME PROJESİ İÇİN GEREKLİ OLAN NİTELİKLER

Internet ve bilgi teknolojileri günümüzde işletme faaliyetlerini ciddi biçimde etkilemektedir. Son dönemlerde işletmelerde insan kaynakları eğitimi alanında e-öğrenme uygulamalarında ciddi bir artış görünmekte ve işletmeler e-öğrenme projeleriyle personellerinin eğitimlerini ve kişisel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Eğitim maliyetlerinin düşürülmesi, bilgiye hızlı erişim, konaklama-seyahat masraflarının ortadan kalkması ve eğitimlere ayrılan iş gününün azaltılması gibi çok ciddi avantajlar içermesine karşın e-öğrenme projelerinin başarıya ulaşabilmesi için dikkatle planlanması, kurum stratejilerinin belirlenmesi ve süreç içinde personel tarafından iyi özümlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde büyük umut ve maddi kaynaklar aktarılan bu projelerden istenen sonuç, başarı ve getiri elde edilmesi mümkün olmamaktadır.

SRI Consulting Business Intelligence firması 2003 yılında anket çalışmaları gerçekleştirerek e-öğrenme eğitimlerinin etkinliğini ve verimliliğini etkileyen en önemli unsurları incelemeye çalışmıştır. Şekil 7.1'de yer alan anket sonuçlarına göre e-öğrenme projelerinde verimliliği etkileyen en önemli faktörler; eğitim üst yönetim desteği, e-öğrenme eğitimleri ile sınıf eğitimlerinin harmanlanması, eğitimin kurum içinde tanıtımı ve pazarlanması, insan kaynakları ile uyumluluk, bilgi teknolojileri kullanım yeterliliği ve eğitimler için yeterli zamanın çalışanlara sağlanması gibi unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (SRI Consulting Business Intelligence, 2003).



Şekil 7.1. e-Öğrenme Eğitimlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörler (SRI, 2003)

Başarılı bir e-öğrenme projesi için gerekli niteliklerin bulunması ve stratejilerin uygun biçimde izlenmesi gerekmektedir. Başarılı bir e-öğrenme projesinde uygulanması gereken başlıca beş önemli aşama bulunmaktadır (Yazıcı, 2004; 194):

- ❖ Hazırlık Aşaması
- ❖ Kurum Kültürünün Oluşturulması
- ❖ Yazılım (ÖYS) seçimi ve İçeriğin Oluşturulması
- ❖ e-Öğrenme Eğitimlerinin Uygulanması
- ❖ Değerlendirme Aşaması

e-Öğrenme projesinin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan aşamaları daha detaylı olarak ele almaya çalışalım:

7.1.1. Hazırlık Aşaması

Her projede olduğu gibi e-öğrenme projelerinde de ilk adım hazırlık aşaması olması gerekmektedir. Bu aşamada ihtiyaç analizleri gerçekleştirmeli, işletmenin e-öğrenmeyi seçme nedenini belirlemeli, projenin amaçlarını netleştirmeli ve işletmenin yapısına göre gerekli strateji geliştirmelidir. Detaylı olarak gerçekleştirilecek ihtiyaç analizi ile projeye ilişkin önemli bilgi ve veriler ortaya konulmaktadır (Yazıcı, 2004; 194; Nemli, 2004; 241) :

- ➢ e-Öğrenme eğitimlerini alacak personellerin analizi ve özelliklerinin belirlenmesi (coğrafi dağılımları, eğitim durumları, e-öğrenme deneyimleri, bilgisayar ve teknoloji okuryazarlık durumları vb.).
- ➢ Hangi eğitimlerin e-öğrenme ile personele aktarılacağının belirlenmesi, eğitim konusunun e-öğrenme eğitimleri ile uyumluluğu ve eğitimde verilecek olan içerik hakkında gerekli analiz çalışmasının yapılması.
- ➢ Katılımcılara e-öğrenme eğitimleri ile ilgili bilgiler verilmeli, eğitimlerden ne elde edecekleri ve bu bilgileri işlerinde nasıl kullanacakları konusunda onları bilgilendirmeli ve sürece hazırlanmalarının sağlamalıdırlar.
- ➢ Yapılacak anket çalışmaları ile çalışanların e-öğrenme eğitimleri ve proje ile ilgili bilgileri, beklentileri ve düşünceleri belirlenir.
- ➢ Proje ile ilgili teknoloji ihtiyaç analizinin yapılması; kurumdaki network alt yapısının yeterliliği, internet bağlantı hızı, proje için diğer donanım ve yazılım gereksinimleri belirlenmelidir.

- Projede en önemli unsurlardan biri olan iletişimin nasıl sağlanacağı, eğitimlerde bilgi paylaşımının nasıl gerçekleşeceği ve yöneticilerin proje boyunca nasıl bilgilendirileceği ve onların desteğinin sürdürülebilmesi için gerekli olan unsurların belirlenmesi.

Hazırlık aşamasında uygulamanın nasıl gerçekleştirileceği planlanmalıdır. Bir başka deyişle, e-öğrenmede kullanılacak yöntemlerin (senkron-asenkron), göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öte yandan projede yer alacak kişilerin belirlenmesi gerekmekte, görev ve sorumlulukların paylaşılması uygun bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

e-Öğrenme Stratejisi Belirlenmeli: İşletmelerin e-öğrenme uygulamalarına geçiş nedenleri olarak eğitim maliyetlerinin düşürülmesi, hızlı erişim, coğrafi dağılım sorunlarının ortadan kaldırılması ve iş gücü kaybının azaltılması gelmektedir. Ancak projenin hazırlık aşamasında kurum olarak e-öğrenmeye seçmedeki neden olarak bir öncelik belirlenmelidir. Bir başka deyişle öncelik eğitim yatırımlarını düşürmek mi, sadece hızlı bilgi paylaşımı mı, yoksa işletmede başka bir ihtiyaç için mi uygulanacak? Bu şekilde kurum ihtiyaçları dikkate alınarak, e-öğrenme stratejisi oluşturulmalıdır (Dündar, 2004; 431). Strateji belirlerken işletmenin e-öğrenme deneyimine sahip olmaması, seçeceği stratejiyi belirleyen çok önemli bir etkendir. Eğer işletmede daha önce hiç e-öğrenme deneyimi yoksa proje kapsamı daha dar, pilot uygulamalarla ve belli konularda yoğunlaşan bir şekilde olmalıdır. Bu konuda tecrübeye sahip işletmelerde ise daha kapsamlı ve geniş kitlelere ulaşacak bir şekilde yürütülebilir. Öte yandan üst yönetimin ve yöneticilerin projeye inanması ve desteği sağlamalı böylece projenin finansal açıdan da tam anlamda desteklenmesi sağlanmış olmalıdır (Yazıcı, 2004; 195).

7.1.2. Kurum Kültürünün Oluşturulması

e-Öğrenme projesinin başarıya ulaşmasında belki de en kritik aşama ve unsur, kurum kültürüdür. Farklı sektörde birçok şirket, internet ve bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği bu dönemde varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için sahip olduğu en önemli güç; sahip oldukları kurum kültürüdür. İşletmenin başarılı olması için sahip olduğu personelinin iş sorumlulukları dışında sürekli yeni bilgiler ve becerilerle kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Nemli, 2004; 230).

İşletmelerde gerçekleşen e-öğrenme uygulamalarında en çok karşılaşılan sorunların başında öğrenme kültürü sorunu gelmektedir. Bu noktadan hareketle, proje hazırlık aşamasında işletmelerin eğitim kültürünü e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. e-Öğrenme eğitimlerine başlarken göz önünde bulundurulması gereken en önemli nokta kurum ve öğrenme kültürüdür. Personelin eğitimlere bakış açıları ve değerlendirme şekilleri çok önemlidir. İşletmede eğitimin bir vakit kaybı olarak mı yoksa gerekli bir süreç olarak mı değerlendirildiği yada öğrenmeye karşı istekli olup olmadıkları eğitim yatırımlarının başarısını ciddi olarak belirleyen önemli faktörlerdir (Bahar, 2002).

Personelin e-öğrenme kültürüne geçişini hızlandırmak ve adaptasyon sorunlarını en aza indirgemek için bazı küçük uygulamalar geliştirilerek bilgisayar ve internet teknolojilerini kullanma alışkanlığı kazandırılmalıdır. Örneğin Garanti Bankası'nda e-öğrenme uygulamalarına geçişte personelin bilgisayar ve web kullanma alışkanlığının oluşturulması için birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için intranet üzerinde özel bir eğitim sayfası oluşturularak; sıkça sorulan sorular, eğitim katalogları, eğitime başvurular ve sınav sonuçları gibi uygulamaları intranet üzerinden yayınlayarak personelin bilgisayar kullanma alışkanlığı ve e-öğrenme kültürünü tanıma fırsatı yaratılmış oldu. Ayrıca gerçekleştirilecek e-öğrenme eğitimleri ile detaylı bilgilerin kurum personeline aktarılarak onların uygulamalarla ilgili olarak fikir sahibi olmaları sağlanmalıdır (Dündar, 2004; 410).

7.1.3. Yazılım (ÖYS-ÖİYS) Seçimi ve İçeriğin Oluşturulması

e-Öğrenme projelerinde yer alan önemli unsurların başında Learning Management System (LMS) başka bir deyişle Öğrenim Yönetim Sistemleri-ÖYS ve e-öğrenme eğitimlerinde personele iletilmek istenen içerik gelmektedir (Yazıcı, 2004; 196). "Öğrenim Yönetim Sistemi; eğitimlerin çalışanlara atanması, eğitime katılan personelin kayıt edilmesi, öğrencilerin takibi, derslerin sorunsuz bir şekilde aktarılması ve sonuçların raporlanmasını sağlayan web tabanlı yazılımdır" (Enocta, 2004). Ayrıca eğitim içeriğinin, bir eğitim programının başarısının belirlenmesinde en önemli payı oluşturduğu göz ardı edilmemelidir.

ÖYS, eğitim faaliyetlerinin yönetimini elektronik ortamda gerçekleştiren bir yazılım olarak nitelendirilebilir. Eğitimlerin yönetiminde ön plana çıkan unsurların; kullanıcıların eğitim programlarına kayıtları, kursların takibi, öğrenciler hakkında bilgilerin toplanması, değerlendirilmelerin gerçekleştirilmesi, iletişimin sağlanması, katılımcılara geri bildirim sağlanması ve eğitimlerle ilgili rapor hazırlanması gibi uygulamaların internet veya intranet üzerinden gerçekleştirilmesini sağlayan yazılımlardır (Yazıcı, 2004;197).

7.1.3.1. Öğrenim Yönetim Sistemi Seçimi

İşletmeler ÖYS seçiminde dikkatli davranıp doğru seçim yaptıklarında her yıl paradan ve zamandan tasarruf ederek çok sayıda eğitim ve ilgili birçok unsurun yönetimini rahatça gerçekleştirebilir. O zaman şöyle bir soru akla gelebilir; İyi bir ÖYS' de hangi özellikler olmalı ya da ÖYS hangi uygulamaları yapmalı? Bu konuda birçok farklı yorum ve düşünce bulunmaktadır. Bu konuda ön plana çıkan ve kabul gören özellikler aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Yazıcı, 2004; 198; Intermedia, 2005; Anadolu Üniversitesi, 2005):

- **Yönetim:** Öncelikle iyi bir ÖYS gerçekleştirilen eğitimlerde derslerin uygulanması, ders içeriğinin sorunsuz aktarımı, sınavların ve değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi, farklı ders ve kullanıcılara ait bilgilerin kayıt edilmesi ve eğitimde bulunan tüm kullanıcıların kolayca yönetilmesine imkân vermelidir.
- **Raporlama:** ÖYS belli bir düzeyde raporlama özelliğine sahip olmalıdır. En iyi sistemler, sınavları, öğrenci katılımını, içerik kullanımını, değerlendirme sonuçlarını, kullanıcı erişimlerini ve içeriğin kullanım kaydını takip edilmesine olanak sağlamalıdır.
- **Kayıt:** ÖYS kullanıcıların belirli bir eğitimi çevrimiçi istemelerine ve gruplara eğitim atamaya izin vermelidir. Online dersler ve her derse kayıtlı öğrenci ve bu derslerden sorumlu eğitmenlerin kayıtları sistemde tutulmalıdır.
- **İçerik Yönetimini Gerçekleştirir:** ÖYS Öğrenim İçerik Yönetim Sistemleri (ÖİYS) ile birlikte uyumlu çalışarak, eğitimlere ait içerik ve ders materyallerin saklanmasını, güncellenmesi ve dersler sırasından sorunsuz bir şekilde öğrencilere aktarılmasını sağlar.

- **Sınav Sistemi:** ÖYS'ler bünyelerinde sınav sistemleri ve soru bankaları bulundurmalıdır. Çoktan seçmeli, uygulamalı, kısa cevaplı ve karşılaştırmalı gibi farklı tipte sorulardan oluşan zengin soru bankası bulunmalıdır. Öğrenciler için soruların cevapları ayrıntılı geri bildirim ve izlenimi içermelidir. Aynı zamanda her derse ait sınav sonuçları ve katılımcıların bireysel değerlendirme sonuçları kayıtları tutulmalıdır.
- **Kullanıcı Ara yüzü:** Kullanıcı ara yüzü ve yönlendirmeler ÖYS'nin önemli bir parçasıdır çünkü kullanıcıların gezinme, içeriğe erişme, dersleri alma gibi uygulamalarda performanslarını etkiler. İyi tasarlanmış bir ara yüz, derslerin verimliliğini, takibini ve motivasyonu arttıran önemli bir unsur olarak kabul edilir.
- **Yedekleme:** Eğitimlerde ortaya çıkabilecek aksaklık ve problem göz önünde bulundurularak yedekleme özelliğine sahip olmalı gerektiğinde sistem devreye girerek tüm verilerin veritabanından alınmasına imkan vermelidir.
- **Güvenlik:** ÖYS'ler derslerin verimli ve güvenli bir şekilde gerçekleşmesi için kullanıcı verilerinin ve lisanslarının korunmasını sağlamalıdır.
- **İletişim**: ÖYS öğrenciler arasında ve öğrenci-öğretmen arasında tartışma formu, dosya alış verişi, e-posta, chat vb araçlarla bilgi paylaşımı ve iletişimi sağlamalı sosyalleşme arttırılmalıdır.
- **Kullanıcı Yönetimi**: E-öğrenme eğitimlerinde ÖYS'ler farklı kullanıcılara ait bilgileri kayıt etmeli ve kullanıcı profillerine göre örneğin öğrenci, öğretmen, ders yöneticisi, site admini vb. farklı kullanıcılara farklı yetkilendirme ve roller tanımlamalıdır.
- **Değerlendirme**: ÖYS'lerin sahip olması gereken en önemli özelliği kuşkusuz değerlendirme araçlarına sahip olmasıdır. Öğrencilerin eğitimlerde geçirdiği süreden, ödev, alıştırmalar, quiz ve sınav sonuçlarına kadar tüm değerlendirme sonuçları kolayca oluşturulmaktadır. Böylelikle hem katılımcıların performansları hem de e-öğrenme uygulamalarının etkinliği ve verimliliği değerlendirilmiş olmaktadır.

Buraya kadar ÖYS'ler hakkında genel bilgiler ve sahip olması gereken özellikler incelenmiştir. Bundan sonraki aşama ise doğru ÖYS seçiminin yapılmasıdır. İşletmeler e-öğrenme eğitimlerinde büyük öneme sahip olan ÖYS'lerin seçimi ve belirlenmesi

noktasında bazı faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Gerçekleştirilen ihtiyaç analizleri, projeden beklentiler ve eğitim projesinin boyutları belirlenmelidir. Ortaya çıkan verilerin ışığında ÖYS seçimi yapılırken dolayısıyla da teknolojik bileşenlerin de belirlenmesi için bazı kriterleri göz önünde bulundurulmak gerekmektedir. Bu kriterler şu şekilde özetlenebilir (Dündar, 2004; 411; Enocta, 2002):

- Eğitimleri alacak çalışan sayısı ve bölgesel dağılımları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu noktada geleceği düşünerek sınırsız kullanıcı yada sayısı için uygun ÖYS seçimi yapılmalıdır.
- e-Öğrenme eğitimlerine ulaşım ne şekilde olacaktır? Eğitimlere intranet yoluyla kurum içinden mi yada Internet üzerinden mi erişim sağlanacak soruları netleştirilmelidir
- İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlara uygun biçimde değiştirilebilecek esnek yapıya sahip olması gerekmektedir.
- Ne tür eğitimler, hangi metotlarla verilmek istenmektedir (senkron/ asenkron). Proje başlangıçta asenkron eğitimler için planlanmış olabilir ama ileride senkron uygulamalara açık ve adapte edilebilir yapıya sahip olması gerekmektedir.
- e-Öğrenme uygulamalarında öğrenci-öğrenci ve öğrenci-eğitmen arasında iletişimin sağlanmasına imkân veren mesajlaşma, chat ve forum özelliklerinin entegre olması gerekmektedir.
- Seçilecek ÖYS eğitimlerde sistem yöneticisine raporlama, kullanıcıların kayıt edilmesi, eğitim atama, kullanıcıları yetkilendirme gibi yönetimsel işlevlere sahip olması gerekmektedir.

7.1.3.2. İçeriğin Önemi

ÖYS seçiminden sonra en önemli aşama, içeriğin oluşturulmasıdır. Herhangi bir e-öğrenme eğitimleri için, eğitim tasarımlarında her noktasında içeriğin önemi vardır. Bir eğitim programının başarısının belirlenmesinde en önemli pay ders içeriğinde yatmaktadır. e-Öğrenme derslerinde içerik, öğrencinin pratik yapmasına, etkileşime girmesine, bilgisini ölçmesine olanak sağlayan bir yapıda tasarlanmış olmalıdır (Bahar, 2002).

e-Öğrenme projesinde içeriğin oluşturulması aşamasında, ders içeriklerinin hazırlanması için iki alternatif yol bulunmaktadır: Birinci yol içeriğin işletme ve sektörün yapısına uygun olarak hazırlanması (şirket içinden veya şirket dışından) ya da hazır içeriklerin ihtiyaçlara uygun bir tanesinin satın alınmasıdır. Özellikle başarılı e-öğrenme projeleri gerçekleştiren büyük işletmeler içerik oluşturma aşamasında eğer işletmede o konuda uzman birileri varsa içerik oluşturmada şirket içi eğitim departmanı ile birlikte aktif rol almaktadır. Eğer eğitim konuları işletme için farklı bir alan ise, içerik kalitesinde riski düşürmek için hazır paket içerikleri satın alınabilir (Yazıcı, 2004; 201). İçeriklerin hazırlanması, eğitimler için etkileşimli senaryo hazırlama aşamaları bazı şirketler içinde eğitim departmanı tarafından tasarlanıp, sonra birlikte çalışılan eğitim yazılım geliştirme firmasıyla karşılıklı fikir alışverişi yoluyla oluşturulmaktadır.

e-Öğrenme uygulamalarında içerik oluşturulurken öncelikle kullanıcılara ait fiziksel bilgiler, yaş, eğitim durumları, kültürel farklılıklar, dil, iş durumları, bilgisayar bilgileri vb. birçok özellikler dikkate alınmalıdır. Ayrıca ders içeriklerinde kullanılan dilin sade, öz, anlaşılır, teknik terimlerin öğrenciler tarafından anlaşılır düzeyde olmalıdır. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta: katılımcıların hazır bulunuşluluk durumlarını ve konular hakkındaki alt yapı bilgileri içerik hazırlarken göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Çağlayan, 2006).

e-Öğrenme eğitimlerinde içerik denildiğinde sadece metin yada resimler akla gelmemektedir. Günümüzde e-öğrenme uygulamalarındaki motivasyonu arttıran en önemli etken içeriğin zengin içerik unsurlarına sahip olmasıdır. Ders içerikleri (Doruk, 2005):

- Metin
- Ses
- Grafik/resim
- Basit grafiksel sunumlar
- Stream edilmiş video sunumlar
- Animasyonlar
- Simülasyonlar
- Oyunlar

gibi farklı türde unsurları yapısında bulundurmalıdır.

Yukarıda bahsedilen ders içeriklerinin birer birer hazırlanması ve birleştirilerek bütün bir eğitim materyalinin oluşturulması için bir takım araçlar kullanılmaktadır. e-Öğrenme derslerinde farklı tür içeriklerinin geliştirmesinde ÖİYS yaygın biçimde kullanılmaktadır (Doruk, 2005). ÖİYS'ler içerikleri oluşturmak için kullanılan yazılımlardır. Eğitim geliştirme hızını artırmak ve teknolojik bilgiye gereksinim duymadan eğitimler oluşturmak için içerik yönetme ve geliştirme araçları kullanılmaktadır. Konu uzmanları ve eğitimcilerin kullanabileceği şekilde hazırlanmış hazır eğitim şablonları içerik geliştirmede büyük kolaylık sağlamaktadır (Intermedia, 2006).

Bu noktadan hareketle e-öğrenme projesinin başarıya ulaşabilmesi için ders konularının ve katılımcıların çok iyi analiz edilmesi ve kullanıcı özelliklerine göre uzman eğitimciler tarafından uygun içerik oluşturulmalıdır. İçerik unsurları göz önünde bulundurulmalı, metin, ses, video, grafik, resim, animasyon gibi farklı türde içerik unsurları kullanılarak etkileşim sağlanmalı ve motivasyon arttırılmalıdır. Burada diğer önemli nokta ise ÖİYS'lerin dikkatli seçimidir. İçeriklerin oluşturulması ve yönetimi ÖİYS'ler tarafından gerçekleştirildiği için, tüm ders yönetimi için seçtiğimiz Öğrenim Yönetim Sistemleri ile entegre edilebilmeli ve etkin biçimde çalışabilmelidir.

7.1.4. e-Öğrenme Eğitimlerinin Uygulanması

e-Öğrenme projelerinde teknik alt yapının oluşturulması, ÖYS seçimi ve içeriğin uygun bir şekilde oluşturulmasından sonraki aşama e-öğrenme eğitimlerinin katılımcıların tarafından alınması, eğitimlerin uygulanmasıdır. Yürütülen projenin başarıya ulaşabilmesi için e-öğrenme eğitimlerinin onu kullanacak hedef kitleye tanıtılması ve benimsetilmesi gerekmektedir bir başka deyişle bu eğitimlerin işletme içinde pazarlanması gerekmektedir. Öğrenme projesinin çalışanlar tarafından, kendi kariyer ve gelişimleri için yapılan önemli ve değerli bir yatırım olduğu vurgulanarak personele aktarılmalıdır. Eğitimler hakkında detaylı bilgilerin yöneticilere ve personele iletilmesi sağlanmalı ve onların derslere karşı ilgilerinin çekilmesi gerekmektedir (Yazıcı, 2004; 203).

e-Öğrenme uygulamalarının kuruluş içinde başlatılması, yaygınlaştırılması ve takip edilmesinden sorumlu genellikle yönetici ve eğitim sorumlularından oluşan bir proje

yürütme kurulu oluşturmalıdır. Oluşturulan kurul aynı zamanda proje süresince şirket içi iletişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır. Etkili iletişim, uygun öğrenme ve gelişim zeminin şirket içinde oluşturulmasında çok önemli yere sahiptir. Proje ile ilgili verilecek tüm mesajlar tek bir kaynaktan çıkmalı ve e-öğrenme stratejisi doğrultusunda tutarlı olmalı, kişiler arasında tutarsızlık ve kavram kargaşası yaşanmamalıdır (Bahar, 2002).

Derslerin tüm kurum çapında ve personele ulaştırılmadan önce hedef grubu yansıtacak kişilerle pilot uygulamalar gerçekleştirmelidir. Pilot uygulamalar dersleri alan kişiler tarafından derslerle ilgili olarak geribildirimler almamızı sağlar aynı zamanda ileride yaşanabilecek problemler için bizlere önemli ipuçları vermektedir. Öte yandan teknik çalışmalardan, eğitim ve gelişime kadar çok farklı konuda bilgi toplanmalı ve projenin doğru şekillenmesi gerçekleşmelidir.

Kurum genelinde derslerin başlamasıyla beraber, katılımcıların motivasyonlarını korumak ve arttırmak için çeşitli stratejiler uygulanabilir (Nemli, 2004; 242; Dündar, 2004; 427; Enocta, 2003):

- **Eğitim parçalar halinde verilmeli:** Eğitim materyali 20 dakikalık veya daha kısa süreli parçalar halinde sunulmalı, katılımcının eğitimleri anlaması ve öğrenmesi bu şekilde daha kolay olmaktadır
- **Kısa Eğitimler ve Demoların Kullanıma Açılması:** Bazı durumlarda eğitim demolarının kullanıcılara açmak ve kullanmalarını sağlayarak, satın alınması düşünülen yada geliştirilen eğitim dersleri hakkında bazı veriler elde edilebilir. Bu sayede kullanıcı eğitimi satın aldığı takdirde neyle karşılaşacağı kestirebilir ve işletme olarak eğitimi alıp almamaya karar verebilir.
- **Katılımcıların Geçmiş Bilgi ve Tecrübeleriyle İlişkilendirilmeli:** Eğitim içerikleri eğitimi alacak kişilerin bilgi, tecrübe veya çalışma ortamları ile ilgili ilişki kurulursa eğitimlerde daha hızlı öğrenebilir ve başarı oranı artabilir.
- **Eğitim Konusu:** Özellikle e-öğrenme eğitimlerini ilk defa alacaklar için seçilen eğitim konuları katılımcıların bu tür eğitimlere karşı tutumlarını çok etkilemektedir. Bu nedenle ilk eğitimler için katılımcıların ilgisini çeken ve herkes tarafından bilinen sıkıcı konular olmadığı takdirde sonraki aşamalar için motivasyonun yüksek tutulması sağlanmalıdır.

- **Geribildirim Sağlanmalı:** Katılımcılara, konuyu ne kadar öğrendikleri, yeni bilgi ve becerileri ne derece uygulayabildikleri hakkında geri bildirim verilmesi motivasyonlarını arttırtacaktır.
- **İletişim Sağlanmalı:** e-Öğrenme eğitimlerinde, chat, e-posta, online konferanslar, forum gibi araçlar sayesinde katılımcılar ve eğitmenler arasında iletişim sağlanmalı ve sosyallik arttırılmalıdır

Tablo 7.1: e-Öğrenmede Başarı İçin Gerekli Stratejiler (Nemli, 2004; 242)

DERSLERDEN ÖNCE	DERSLER SIRASINDA	DERSLERDEN SONRA
• Gerçek ihtiyaçları belirleyin • İlgili tarafları sürece dâhil edin • İş ortamını öğrenmeye hazırlayın	• Eğitimi parçalar halinde verin • Katılımcıların geçmiş bilgi ve tecrübesiyle ilişkilendirin • Sunuşu değişken hale getirin • Geribildirim sağlayın • Sosyalliği arttırın • İhtiyaç duyulan anda eğitim almayı mümkün hale getirin	• Derslerin başarıyla tamamlanmasını kutlayın • Katılımcı işinin başına döndüğünde gerekli desteği verin • Öğrenmeyi ödüllendirin • E-öğrenmeyi bir süreç olarak düşünün

7.1.5. Değerlendirme Aşaması

Gerçekleştirilen eğitim sonunda hem eğitimlerin etkinliği hem de eğitimlere katılan personelin değerlendirilmesi gerekmektedir. Katılımcılardan gelen geribildirimler, anketler ve eğitim değerlendirme formları sayesinde eğitimlerin değerlendirilmesi ve sonuçlara göre gerekli düzenlemeler yapılarak daha verimli hale gelmeleri sağlanmalıdır. Öte yandan eğitimler süresince katılımcıların derslerdeki performansları, katılımları ve sınav sonuçları ÖYS'ler tarafından kolaylıkla değerlendirilebilmekte ve ölçülmektedir. Personelin derslere karşı ilgileri, derste geçirdikleri süre ve eğitim sonunda gerçekleştirilen değerlendirme sonuçları sayesinde kolaylıkla ölçülebilmektedir.

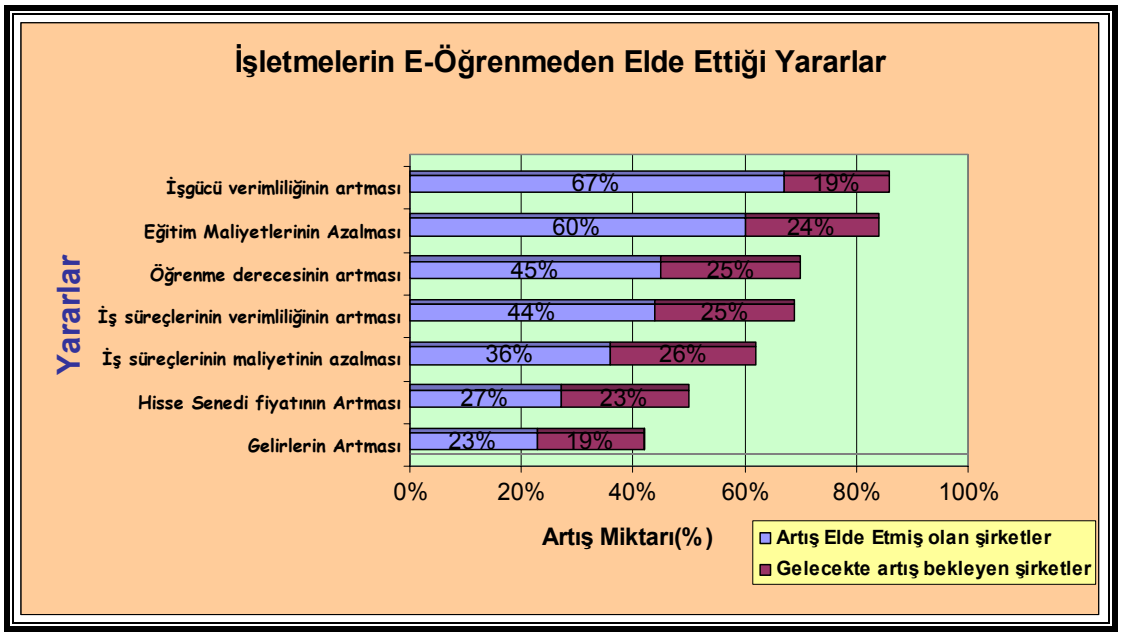
e-Öğrenme projelerinde hedeflenen sonuçların elde edilmesi, katılımcıların motivasyonlarına ve ne kadar öğrenmek istediklerine bağlıdır. Pek çok işletmede çalışanlar derse kayıt olmakta fakat bir süre sonra eğitimlere devam etmemekte yada bırakmaktadırlar. Bu noktada bu tür sorunların üstesinden gelmek ve e-öğrenme kullanım oranını arttırmak için farklı stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilerden bazıları şu şekilde özetlenebilir (Dündar, 2004; 427- 429; Yazıcı, 2004; 206; Nemli, 2004; 247):

- Başvuru bazlı olarak açılan e-öğrenme eğitimlerinde, eğer katılımcı başvurduğu eğitimi tamamlamamışsa ona yeni bir eğitim açılmamalıdır.
- e-Öğrenme sonuçlarını performans ve kariyer sistemine entegre ederek çalışanlar teşvik edilmelidir. Çeşitli eğitimlerin önkoşul olarak sadece online açılacağı, herhangi bir eğitime katılmak veya terfi etmek için gerekli ön eğitimlerin sadece sistem üzerinden verileceği vurgulanmalıdır.
- Dersleri başarıyla bitiren katılımcılara sertifikalar verilmeli ve ödüllendirme yoluna gidilmelidir.
- Eğitim uzmanları eğitime başlamamış ya da modülleri tamamlamamış olan katılımcılarla iletişime geçmeli ve kişisel/mesleki gelişimleri açısından eğitimleri bitirmelerinin önemini anlatmalıdırlar.
- Çalışanların iş saatleri içinde e-öğrenme eğitimlerine zaman ayırmalarına imkân verilmelidir.

7.2. e-ÖĞRENMEDE AVANTAJ ve DEZAVANTAJLAR

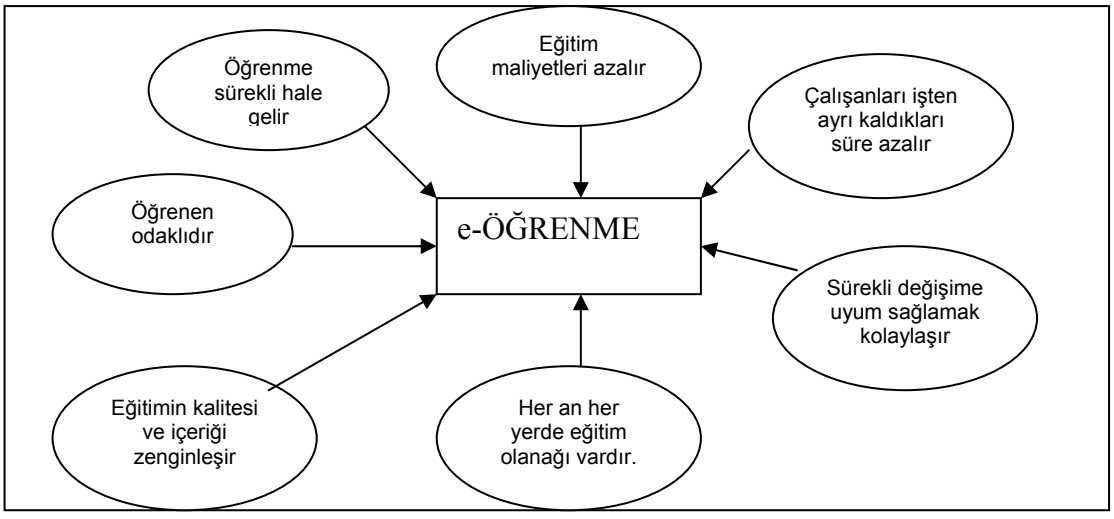
7.2.1. e-Öğrenmenin Avantajları

Bilgi teknolojileri ve internetin günümüzdeki hızlı gelişimi ile beraber etkinliği her geçen gün artan e-öğrenme uygulamalarını kullanan işletme sayısı özellikle son yıllarda büyük artış göstermektedir. 21. yüzyılda insan kaynaklarını sürekli geliştirmek suretiyle rekabet avantajı kazanmak veya bu avantajı korumak isteyen şirketler için eğitim en önemli strateji haline gelmektedir. e-Öğrenme ise eğitimi daha hızlı ve daha düşük maliyetle vermeye imkân vermektedir. 2001 yılında yapılan bir araştırma ABD ve Kanada' da faaliyet gösteren işletmelerin e-öğrenme yaklaşımlarını kıyaslamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları işletmede İnsan Kaynakları veya Eğitim Müdürü olarak görev yapmakta, kamu veya özel sektör olmak üzere iki farklı gruptan gelmektedir. Bu işletmelerin elde ettikleri yararlar aşağıdaki şekil 7.2'deki gibi görülmektedir (Nemli, 2004; 684).



Şekil 7.2: İşletmelerin e-Öğrenmeden Elde Ettiği Yararlar (Nemli, 2004; 683)

Öğrenen merkezli, "istediği zaman, istediği yerde" eğitim bakış açısı ile çalışanların bilgiye ve eğitime ihtiyaç duydukları zamanda ulaşmalarına ve problemlere en kısa sürede çözüm bulmalarına olanak sağlayan e-öğrenme uygulamalarının hem bireysel hem de kurumsal anlamda birçok avantajları bulunmaktadır.



Şekil 7.3: e-Öğrenmenin Avantajları (Nemli, 2004; 686)

e-öğrenme uygulamalarının avantajları şu şekilde özetlenebilir (Nemli, 2004; 177–183; Yaltı, 2006; 112- 113; Kariyer Yönetim Kulübü, 2004; Enocta, 2001) :

- **Her zaman, her yerde eğitim:** Eğitimi alan kişiler istedikleri zaman, istedikleri yerden eğitim alabilir, bu şekilde sınıf zamanına bağlı kalmadan, üstelik kendi öğrenme hızlarında çalışabilirler. Katılımcıların belli yerlerde bulunmasının gerektiren sınıf eğitimlerinin aksine, e-öğrenme yöntemi, çalışanların ister işyerlerinde intranet üzerinden, ister evlerinde internete bağlanarak eğitim almalarına imkan verir.

- **Eğitim maliyetleri azalmaktadır:** Bir e-öğrenme programının geliştirilmesi ve yönetilmesi, klasik sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında oldukça ucuzdur. Aynı anda daha fazla kişi eğitilebilmekte ve böylece kişi başına eğitim maliyeti düşmektedir. Eğitim alan katılımcıların seyahat etmelerine gerek kalmadığından seyahat masrafları azalmaktadır. Öncelikle çokuluslu işletmeler gibi coğrafi olarak çok geniş bir alana yayılmış olan şirketler için e-öğrenme maliyetlerin azaltılmasında önemli bir alternatif olmaktadır. Örneğin; IBM sınıf eğitimlerinin % 30'unu e-öğrenmeye çevirerek yıllık 120 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde, Oracle e-öğrenme sayesinde yıllık 100 milyon dolar tasarruf etmiştir.

- **Akılda Kalma Oranında Artış**

Birçok çalışma göstermiştir ki yeni bilgilerin akılda kalma oranı;

- Okuyarak: %10
- Dinleyerek: %20
- Görerek: %30
- Dinleyerek ve Görerek: %50

Görsel ve işitsel öğelerin yanında materyalle etkileşime girdikleri zaman akılda kalıcılık oranı %75'e çıkmaktadır. Bilgisayar destekli eğitimde akılda kalma oranı geleneksel sınıf eğitimine göre %25 daha fazladır. Eğitimlerini klasik sınıf ortamında alan kişilerin bu eğitimlerinden 30 dakika sonra anlatılanların sadece %60'ını hatırlayabildiklerini göstermiştir. Üç hafta sonunda ise sadece %15'ini hatırlayabildikleri ortaya çıkmıştır. e-Öğrenme yönteminde ise kişiler bir konuyu unuttuklarında veya tekrar bilgi almak istediklerinde aynı eğitimi defalarca takip edebileceklerdir.

- **e-Öğrenme Öğrenci Odaklıdır**: Öğrenme sürecinin tüm sorumluluğunu çalışanlar almaktadır. Katılımcılar ne kadar çalışacaklarına ve ne zaman mola vereceklerine kendileri karar vermektedirler. İsterlerse önceden ele aldıkları konuları da gözden geçirebilmektedirler. Bu konudaki araştırmalar, eğitim süresinin sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında %30–70 arasında azaldığını göstermektedir.

- **Çalışanların İş Ortamlarından Uzakta Kalma Süresi Kısalmaktadır:** Intranet ve internet üzerinden yapılan e-öğrenme uygulamaları, klasik sınıf eğitimiyle verilen bir eğitim programının yarısı ila üçte ikisi kadar zaman almaktadır. Ayrıca çalışanlar eğitimlere internet yardımıyla evlerinden de ulaşabilmektedirler.

- **Eğitim Performansının Değerlendirilmesi ve Raporlama Olanağı:** Eğitimler ilgili performans değerlendirmesi elektronik ortamda merkezi olarak yapılmakta ve raporlanmaktadır. Merkezi ölçümlerle, elektronik ortamda yapılan değerlendirmelerin oluşturduğu veri kaynağı, organizasyonların insan kaynakları yönetiminde önemli bir girdi sağlamaktadır. Katılımcıların eğitimlere giriş ve çıkışlarının, belli katılımcının eğitim modüllerini tamamlayıp tamamlanmadığının kontrolü web üzerinde sağlanmaktadır. Katılımcının belli bir konudaki ilerleyişinin, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığının kontrolü yapılabilmektedir.

- **Standartlaşmış Eğitim:** Çok sayıda kişi aynı standart eğitim programına katılmakta, eğitmenlerden kaynaklanan farklılıklar ortadan kalkmaktadır. Bunun yanında, nitelikli eğitmenlerin daha fazla sayıda katılımcıya ulaşması mümkün olmaktadır. Çok sayıda kişinin kısa sürede eğitilmesi gerektiğinde eğitmen ihtiyacı da artmaktadır. Eğitim programına katılan bütün eğitmenlerin aynı kalitede olması beklenemeyeceğinden katılımcıların öğrenme düzeylerinde farklılıklar oluşabilmektedir.

- **Eğitimin Kalitesi Artmakta, İçeriği Zenginleşmektedir:** Eğitim kalitesi, öğrencilerin neyi, nasıl, ne zaman ve nerede ve öğreneceklerine kendilerinin

karar verebilmesi nedeniyle artmaktadır. Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenmektedir. e-Öğrenme kapsamında içerik zenginleşmektedir. İçeriklerin geliştirilmesi ve sürekli olarak güncellenebilmesi klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında çok daha ucuz ve hızlı olmaktadır. Eğitim aktiviteleri içersinde yer alan derslerin sayısı arttırılabilmekte, daha fazla eğitim vermek mümkün olmaktadır.

- **Daha Fazla Çalışana Daha Hızlı Eğitim Verilebilmektedir:** Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için sürekli yeni bilgi edinmeleri gerekmektedirler. Özellikle çok sayıda kişinin çalıştığı büyük ölçekli işletmelerde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, ancak e-öğrenme yöntemi ile mümkündür. Daha fazla bilgi birikimi ile donatılmış insan kaynağı, işletmelerin rekabet gücünü arttırmasına yardımcı olacaktır.

- **Öğrenme Derecesi Artmaktadır:** Internet teknolojileri, e-öğrenme programının içeriğini ve sunumunu katılımcılar açısından daha etkileyici hale getirmekte ve öğrenme derecesini arttırmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar henüz kısıtlı sayıda olmasına rağmen, interaktif öğrenme yöntemi kullanıldığında katılımcıların ders içeriğini anlama düzeyinin sınıf eğitimlerine göre %56 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar.

- **Öğrenme Süresinde Düşüş:** Bugüne kadar yapılan çalışmalar interaktif eğitimin öğrenme süresini ortalama %50 azalttığını göstermiştir. e-Öğrenme teknolojik imkânlar sayesinde zengin işitsel ve görsel tasarımlar ile eğitimi çekici hale getirerek öğrenmeyi arttırmaktadır.

7.2.2. e-Öğrenmenin Dezavantajları

e-Öğrenme uygulamalarının sağlamış olduğu birçok avantajları olmasına karşın zaman zaman işletmelerde istenen sonuçlar elde edilmemekte, gerçekleştirilen projeler başarıya ulaşamamaktadır. e-Öğrenme uygulamalarında bulunan eksik yön yada dezavantajlar şu şekilde özetlenebilir (Nemli,2004; 184; Yaltı,2006; 114; Aytaç, 2003; Mobbs, 2006; Maden, 2002; Deryal, 2003, Edge Hill University, 2006):

- **Elektronik Ortamda Öğrenme Kültürü Eksikliği:** Eğitim alan çalışanların elektronik ortamda öğrenmeye alışkın olmamaları, kültürel direnç yaratan nedenlerden biridir. Geleneksel öğrenme alışkanlıklarının dönüştürülmesi zaman alıcı bir süreç olabilir. Eğer çalışanlar teknik açıdan hazır değillerse, yani bilgisayar programları ve internet kullanımında çok rahat değillerse, bu noktada sorunlar yaşanabilmektedir. Bazı şirketler mevcut kültürleri gereği e-öğrenme uygulamalarına çok hızlı bir şekilde adapte olabilirken bazı şirketlerin kültürel olarak hazırlanma sürecinden geçmeleri gerekir.

- **Başlangıç Maliyetleri Yüksektir:** e-Öğrenme uygulamalarında başlangıç uygulama maliyetleri yüksek olabilmektedir. Proje başlangıcında, eğitimler için teknolojik alt yapı oluşturulması, donanım yazılım ihtiyacının karşılanması, eğitim içeriklerinin yaratılması, aktarılması çok kapsamlı, masraflı ve zaman alıcı bir süreçtir. e-Öğrenme uygulamalarında yatırımın geri dönüşü ve eğitimlerin maliyet kazancını görebilmek için belirli bir süre geçmelidir.

- **Yüz Yüze İletişim Eksikliği**: Çalışanların e-öğrenmeye en çok direnç gösterme sebeplerinden biridir. e-Öğrenme eğitimlerinde kişilerin sosyalleşme süreci engellenebilir. Katılımcıların e-öğrenme ile verilen derslere kayıt olurken çok hevesli olmaları, fakat zaman geçtikçe derslerin kişilerarası sosyal iletişime izin vermeyen doğasından sıkılarak dersleri bırakmaları sık sık karşılan sorunlardan biridir.

- **Zayıf Eğitsel ve Görsel Tasarım:** Hem eğitsel tasarımın hem de görsel tasarımın zayıf olması, kullanıcıların eğitimleri tamamlamasını güçleştirir. Görsel içerik eğitim hedeflerine uygun olmaması ve kullanıcıları eğitimden soğutacak nitelikte olması e-öğrenme uygulamalarında karşılaşılan diğer eksik unsurlardan biridir.

- **Kullanıcıların Karşılaştığı Teknik Problemler**: e-Öğrenme uygulamalarında sık rastlanan problemlerden biridir. Teknoloji ile ilgili bir sorun, bant genişliğidir. Internet teknolojilerinin etkin kullanımında bant genişliği çok önemlidir. Bant genişliğinin düşük olması, ses, animasyonlar, film gibi

unsurların kullanımını kısıtlayabilmektedir. Ayrıca eğitimlerin takibi için gerekli olan yazılım ve donanım gereksinimleri eğitimleri alan kişiler için maliyet yükü getirebilmekte ve sorun olabilmektedir.

- **Eğitimi Tamamlama Sürecinde Ortaya Çıkan Kurumsal Engeller:** Kullanıcıların eğitimleri almak için yeterli zamana sahip olmamaları, eğitimlere devamı engelleyen en önemli faktörlerden birisidir. Bazı kurumlarda, yöneticilerin e-öğrenme eğitimleri için çalışanlarına mesai saatleri içinde izin vermemeleri, kişilerin bu eğitimleri mesai bitimi, gece yatmadan önce ya da tüm bir öğle arası, gibi verimsiz zamanlarda almalarını zorunlu kılar. Bu durumda kişiler öğrenmektense, eğitimi bitirmek için çabalarlar.

- **İletişim Eksikliği:** Öğrenme uygulamaları süresince yaşanan sorunlardan biri de katılımcıların eğitimcilere kolaylıkla ulaşamamasıdır. Bazı e-öğrenme uygulamalarında katılımcılar sorun yaşadıklarında ya da yönlendirme ihtiyacı olduklarında eğitmenlerinden yeterince yardım alamamaktadırlar. Ayrıca sınıf ortamı olmadığı için de katılımcılar arasında da iletişim yeterince gelişmemiş olabilmektedir.

7.3. e-ÖĞRENME İLE KLASİK SINIF EĞİTİMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

21. yüzyıl iş dünyasında rekabet koşulları ve hızlı değişim göz önüne alındığında bireysel ve kurumsal öğrenme ve değişim işletmelerin ayakta kalabilmeleri açısından çok önemli bir yere sahiptir. Hayatın her alanında olduğu gibi teknoloji ve internet teknolojilerinde hızlı gelişim, eğitim metotlarında da değişime neden olmaktadır. Günümüz şartları dikkate alındığında öğrenen ve eğitmenin aynı anda ve yerde olmasını gerektiren ve öğretmenin çok fazla sorumluluk aldığı ve tek kaynak olarak kullanıldığı klasik sınıf eğitimleri artık yetersiz kalmakta, günümüzün eğitim ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır.

Son yıllarda sınıf eğitimlerinin işletmelerde ortaya çıkan eğitim ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı için e-öğrenme uygulamaları sahip olduğu birçok

avantajlarından dolayı hızla yaygınlaşmaktadır. Birçok kişi tarafından e-öğrenme eğitimleri sınıf eğitimleri karşısında önemli bir alternatif olarak nitelendirmektedir. Burada e-öğrenme tamamen sınıf eğitimlerinin yerini alacak ve ihtiyaçları karşılayacak şekilde düşünmek pek de doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Eğitim yöntemi olarak kıyaslama yapıldığında eğitimin etkinliği konusunda e-öğrenme uygulamalarının belirgin bir üstünlüğü göze çarpmaktadır. Ancak birçok açıdan e-öğrenmenin sınıf eğitimlerine karşı üstünlüğü olsa da bazı durumlarda sınıf eğitimlerinin tercih edilmesi daha fazla etkili olmaktadır.

Son dönemde sınıf eğitimleri ile e-öğrenme eğitimleri arasında birçok açıdan karşılaştırmalar yapılmaktadır. Her iki eğitim yönteminin de yapılarına özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu bölümde her iki eğitim sistemini farklı açılardan ele alarak karşılaştırma yapılmak istenmektedir. Öncelikle aşağıdaki tablo 7.2 ‘de gibi iki eğitim sistemi arasındaki farklıları genel olarak kısaca inceleyelim.

Tablo7.2:Geleneksel öğretim ile e-öğrenimin karşılaştırılması (Gökdaş ve Kayri, 2005)

FAKTÖR	GELENEKSEL ÖĞRETİM	e-ÖĞRENME
Zaman	Bağımlı, süreli	Bağımsız, yaşam boyu
Mekan	Bağımlı, kısıtlı	Bağımsız, teorik sınırsız
Transfer	Teknolojiye bağımlı değil	Teknolojiye bağımlı
Hız	Yavaş	Hızlı
Öğrenim ortamı	Kontrol altında, kurallı, yüz-yüze, süre sınırlı	Kontrolsüz, kuralsız, öğrenci öğreticiden uzakta, süre sınırsız
Yetenek-kalite	Öğretmenin öğretim yeteneği, bilgi ve beceri düzeyine; öğrencinin öğrenme hızına bağımlı	Öğretim ve öğrenim yeteneğine bağımlı değil, en değerli materyal herkese sağlanabilir
Esneklik	Esnek değil, yeniden yapılandırılamaz	Esnek, kişiye, zamana, amaca bağlı olarak yeniden yapılandırılabilir.
Etkinlik	Durum ve koşula bağlı	Durum ve koşula bağlı
Ölçeklendirme	Çoğunlukla hayır	Evet, 1-1000 arasında fark yok
Yararlanma	Kısıtlı, belirli sayıda öğrenci	Teorik olarak sonsuz, yaygın
Yatırım	Pahalı (binalar, maaşlar, yönetim)	Göreceli ucuz (çalışma yapmalı)
İşletim	Pahalı/Ucuz	Ucuz (30 öğrenci/ögrt.elemanı)

Tablo 7.2’de birçok faktör göz önüne alınarak genel olarak kısaca e-öğrenme ve geleneksel öğretim(sınıf eğitimleri) karşılaştırılması yapılmıştır. Şimdi bu

karşılaştırmaları özet maddeler halinde ele alarak daha detaylı bir şekilde incelemeye çalışalım.

- **Yer ve zaman Faktörü:** e-Öğrenme eğitimlerinin sınıf eğitimlerine karşı en büyük üstünlüğü, eğitimler için yer ve zaman faktörünün ortadan kaldırarak coğrafi olarak geniş alanlara dağılmış büyük işletmelerin eğitim ihtiyacına karşılık verebilmesidir. Kurum personeli için her zaman, her yerde eğitim olanağı yaratır. Öğrenen, öğrenmek istediği zamana kendisi karar verir, uygun zamanlarda eğitimleri alabilir. Mekân bağımsızlığı sağlar; bilgisayar ve internet bağlantısının olduğu her yerde; evde, işte hatta tatilde dahi eğitimleri sürdürebilir. Aynı zamanda katılımcıların eğitimler için işten ayrılma süreleri e-öğrenme eğitimlerle en aza indirgenir. Sınıf eğitimlerinde seyahat süreleri ve eğitim binasında olma zorunluluğu işten ayrı kalma sürelerini arttırmaktadır.

- **Etkin Öğrenme:** e-Öğrenme eğitimleri öğrenci merkezli eğitimler olup, sınıf eğitimlerine göre daha hızlı ve etkin öğrenmeyi gerçekleştirme imkanı sunar. E-öğrenme eğitimlerinde öğrenciler daha aktif bir role sahiptirler. Örneğin, öğrenci okuduğu kitaptaki bilgileri hatırlama oranı % 20 iken bu oran ses, görüntü ve çoklu etkileşime dayalı olarak görsel yönden desteklenmiş içerikleri hatırlamada % 40'a kadar yükselmektedir (Aytaç, 2003). Aynı zamanda katılımcılar e-öğrenme ile kendi eğitimlerinden kendileri sorumludur dolayısıyla bireye kendi öğrenme sürecini yönetme ve plânlarını geliştirme olanağı sağlar.
- **Eğitim İçerikleri:** Sınıf eğitimleri ile e-öğrenme eğitimleri içerik açısından karşılaştırdığımızda, sınıf eğitimlerinde öğretmen ilk kaynak olma durumunda olup, çoğunlukla kitaplar kullanılarak eğitim konuları için öğrenciler destekleyici materyal sunumu gerçekleşir. Diğer taraftan e-öğrenme eğitimlerinde metin yanında, ses, video, animasyon ve simülasyonlar gibi unsurlara sahiptir. E-öğrenme, daha zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla katılımcılar için eğitimi daha çekici hale getirir, interaktif ortam oluşturarak öğrenme etkinliğini artırır. Son dönemde yapılan araştırma sonuçları interaktif öğrenme yöntemi kullanıldığında katılımcıların ders içeriğini anlama düzeyinin sınıf eğitimlerine göre %56 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadırlar (Nemli, 2004; 182). İçeriklerin geliştirilmesi ve sürekli olarak güncellenebilmesi

klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında çok daha ucuz ve hızlı olmaktadır.

- **Eğitim Maliyetleri:** Eğitim maliyetleri açısından değerlendirdiğimizde e-öğrenme sınıf eğitimlerine göre çok daha avantajlıdır. Son dönemlerde e-öğrenmenin büyük işletmeler tarafından tercih edilmesinde en önemli noktalardan biri öğrenme programının geliştirilmesi ve yönetilmesi, klasik sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında oldukça ucuz olmasıdır. Her ne kadar e-öğrenmede başlangıç maliyetleri yüksek olsa bile aynı anda çok daha fazla kişi eğitilebilmesi ve kişi başı eğitim maliyeti düşük olması özellikle çok uluslu işletmeler açısından önemli bir noktadır. Aynı zamanda eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları, konaklama ve diğer harcamalar önemli oranda azalmaktadır. Örneğin: Turkcell 2006 yılında 7000 çalışanına e-öğrenme ve 1000 çalışanına karma eğitimler vererek %60 genel bitirme başarı oranı sağlamış ve 2.5 milyon dolar kâr elde etmiştir (Melen, 2007). IBM sınıf eğitimlerinin % 30'unu e-öğrenme eğitimlerine dönüştürerek yıllık 120 milyon dolar tasarruf etmiştir. Aynı şekilde, Oracle e-öğrenme sayesinde yıllık 100 milyon dolar tasarruf etmiştir (Kariyer Yönetim Kulübü, 2004). Ayrıca işletmelerde yapılan yatırımın geri dönüşü (ROI) hesaplamaları e-öğrenme yatırımlarının sınıf eğitimlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo 7.3'te maliyetler açısından genel bir karşılaştırma yapılmıştır.

Tablo 7.3:Sınıf Eğitimleri ve e- Öğrenme Eğitim Maliyetlerinin Karşılaştırılması (Yanık, 2004; 305)

SINIF EĞİTİMLERİ	e-ÖĞRENME
Faaliyet Maliyetleri • Sınıf Kira Maliyetleri • İkramlar • Eğitim maliyetleri • Eğitim yardımları	• Tüm çalışanlara bir bilgisayar verme maliyeti • Web tabanlı bir "Eğitim Yönetim Sistemi" kurma maliyeti • Çalışanların, işten ayrı kalmaları sürelerini içeren maliyetleri • Bilgi İşlem Sistemleri Desteği • Hosting Maliyetleri • Eğitim Geliştirme Maliyetleri
Eğitimci Maliyetleri • Eğitmen ücreti • Seyahat ve yemek ücretleri	
Katılımcı Maliyetleri • İşten ayrı kalma süresinin maliyetleri • Seyahat maliyetleri	
Eğitim Departmanı Maliyetleri	

- **Öğrenme Hızı:** e-Öğrenme eğitimlerini sınıf eğitimlerine göre avantajlı kılan bir diğer nokta ise e-öğrenmede öğrenme hızının daha yüksek olması ve bireylerin kendi öğrenme hızlarını belirleyebilmesidir. e-Öğrenme bireyin kendi hızında, iş süreçlerini aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını olanak sağlar. Öğrenci ne kadar çalışmak istediğine karar verebilir, dinlenme aralarını belirleyebilir ve önceden öğrendiklerini gözden geçirebilir. Bu şekilde eğitimin kişiselleştirilmesi de sağlanmış olup eğer öğrenci eğitimde bildiği bir konu varsa burayı daha hızlı geçer eksik olduğu noktalara daha fazla ağırlık verebilir. Öte yandan sınıf eğitimlerinde birey sınıfta bulunan diğer öğrencilerle aynı hızda gitmek zorundadır.
- **Eğitimde Sosyalleşme:** e-Öğrenme eğitimlerinin sınıf eğitimleri karşısında eksik kaldığı yönlerden en önemlisi öğrencilerin eğitim boyunca sosyalleşme süreci engellenebilir yada azalabilir. e-Öğrenme eğitimlerinde yüz yüze iletişim eksikliği, fiziksel olarak diğer eğitmen ve öğrencilerle beraber olamamak çalışanların e-öğrenmeye direnç göstermesine yada eğitimlerde öğrenme etkinliğinin azalmasına neden olur. e-Öğrenmede en sık karşılaşan sorunların başında gelen eğitimlere kayıt olduktan sonra eğitimlerin yarıda kalması yada tamamlanamaması problemi sosyalleşme zaafından kaynaklanmaktadır. Diğer taraftan e-öğrenme uygulamalarında e-mail, chat, forum, video konferans, vb. iletişim araçları kullanılarak eğitmen ve öğrenciler arasındaki iletişim bağı güçlendirilmektedir. Burada yatan en önemli neden aslında öğrenme kültürü olarak değerlendirilebilir. Fiziksel sınıflardan bilgisayar başında web tabanlı e-öğrenme eğitimlerine geçiş katılımcılar için biraz zaman almakta ve yeni öğrenme kültürüne geçiş için belli bir sürecin geçmesini beklemek doğru bir adım olarak nitelendirilebilir.

8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE e-ÖĞRENME

Günümüzün rekabet koşullarında tüm işletmeler ve insan kaynakları departmanları gerçekleştirdikleri farklı faaliyetler, uygulamalar ve sundukları gerek sınıf eğitimleri gerek e-öğrenme eğitimleri ya da karma eğitimlerle amaçladıkları en önemli hedef çalışanlarının ve kurumun hızlı teknolojik gelişmelere ve artan rekabet koşullarına karşı hazırlamak ve çalışanların sürekli gelişimlerini sağlamaktır. Ayrıca işletmeler çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayarak yetkinlik ve performans gelişimlerine katkıda bulunmak, performans yönetimini etkili ve doğru bir şekilde gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. Tüm gerçekleştirilen çabaların sonucunda çalışma ortamında verimliliğin arttırılması, çalışanların en verimli şekilde iş süreçlerine uyum sağlayabilmeleri ve sahip oldukları potansiyeli iş süreçlerine yansıtabilmeleri amaçlanmaktadır.

8.1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ

Performans değerlendirmenin, Performans Yönetimi Sistemi içinde ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmalı, değerlendirme standartları belirlenmeli, hem yöneticiler hem de çalışanlar için açık ve net olarak ifade edilmelidir. Aksi takdirde sübjektiflik ön plana çıkmakta, performansın geribildirimi yetersiz kalmakta, süreç çok fazla eleştiri ve olumsuzluk içerebilmektedir (Barutçugil, 2007).

Performans değerlendirmesi, şirket açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. İyi niyetini, çalışma gücünü ve potansiyelini ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendiğini gördüğünde, motivasyonu düşebilir çalışma isteksizliği artabilir. Bununla beraber değerlendirme sonucu, çalışanlar eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Performans değerlendirme bu nedenle, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir. Objektif ölçütlere

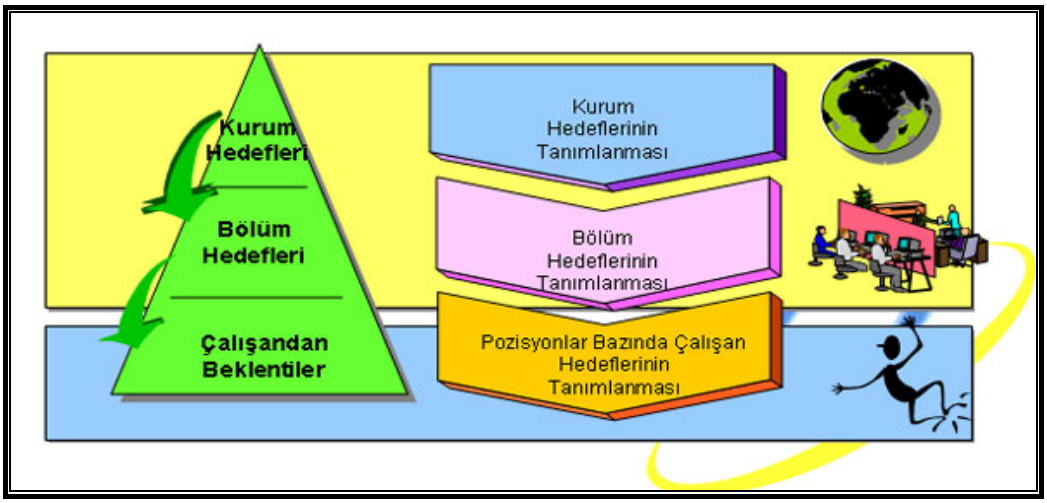
göre uygulanan bir performans değerlendirmesi çalışanda yüksek moral ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır (Barutçugil, 2007).

İşletmelerde performans değerlendirmeleri artık çalışanların karneleri gibi değerlendirilmektedir. Şirketlerin yapısı ve büyüklüklerine göre bu değerlendirmelerin zamanları değişse de; bireysel değerlendirmeler ile beraber kurumsal değerlendirmeler yapılarak hem çalışanların hem de kurumun konum belirlemesi yapılabilmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda çıkan raporlara göre personelin eğitimi, ücretlendirme, kariyer planlama gibi çalışmalar daha rahat ve güvenilir bir şekilde yapılabilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı, kurumların insan kaynakları bölümleri için performans değerlendirme uygulamaları vazgeçilmez bir veri kaynağıdır (İnka, 2004).

Performans Yönetim Sistemi tanım olarak "bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim sistemidir" şeklinde nitelendirilebilir. Diğer bir tanımlamayla ise 'bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansının değerlenmesi sürecidir" şeklinde nitelendirilebilir (Özkan, 2007; Turgut, 2002; 57).

8.1.1. Performans Değerlendirme Sistemlerinin Amaçları

Çalışanların performanslarının değerlendirmesi ve ölçülmesinin en önemli amacı insan kaynaklarının kurum amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Ayrıca işletmenin vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanması, çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve kişisel gelişimin desteklenmesi de diğer önemli amaçlar olarak nitelendirilebilir (Aktan, 1999; Germirli, 2006).



Şekil 8.1: Performans Değerlendirme Hedef Belirleme (Karadağ, 2007)

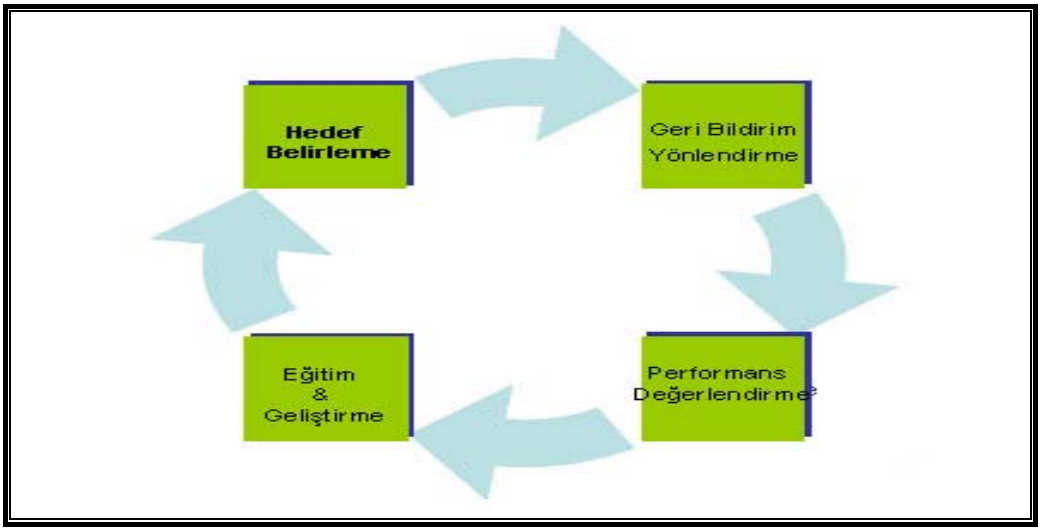
İşletmelerde insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme yapılmasının amaçları şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 1999; Özkan, 2007):

- Çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak.
- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak.
- Performans değerlendirilmesinin ardından "geri bildirim" ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesini sağlamak.
- Kurum içindeki eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olan personelleri motive etmek.
- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak.
- Ücret artışı, kariyer gelişimi, işten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işlemlerinin rasyonel ve objektif temellere dayandırılmasını sağlamak.
- Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının arttırılması.
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli gelişme" felsefesini kurumsallaştırmak.

8.1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmelerinin diğer insan kaynakları sistemleri ile ilişkisinin net olarak tanımlanmış olması gerekir. Hedef ve yetkinlik bazlı bir bireysel performans değerlendirme sisteminin sonuçları aşağıdaki insan kaynakları sistemlerine önemli veriler sağlayabilir (Bayar, 2004):

- **Eğitim yönetimi sistemi:** Bireysel performans değerlendirmesi sonucunda ortaya gelişim ihtiyaçları, eğitim ihtiyaçlarının tespit ve analizine girdi teşkil ederek eğitim planlarının oluşturulmasında kullanılabilir. Aşağıdaki şekillerde performans değerlendirme döngüsünün şematik gösterimi ve personelin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespiti incelenmiştir.



Şekil 8.2 : Performans Değerlendirme Döngüsü (Karadağ, 2007)



Şekil 8.3: Ara Değerlendirme/Yetkinliklerde Güçlü ve Gelişmesi Gereken Yönler (Karadağ, 2007)

- **Kariyer yönetimi sistemi:** Hedef ve yetkinlik bazlı bir performans değerlendirmesinin sonucu, çalışanın organizasyonda yatay ve/veya dikey olarak ne şekilde hareket edebileceğine ilişkin verilen kararlarda belirleyici rol oynayarak, çalışanın bilgi ve becerilerine en uygun işte görevlendirilmesine yardımcı olur.
- **Ödüllendirme sistemleri:** Bireysel performans değerlendirmesi sonuçları, prim gibi maddi veya takdir gibi manevi ödüllendirme sistemlerine veri sağlayabilir.

8.1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Çalışanları ve dolayısıyla organizasyonu geliştirmeyi amaçlayan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. (Bayar, 2004; Baltaş Yönetim Eğitim Danışmanlık , 2007; Özkan, 2007):

Çalışanlara olan faydaları:

- Çalışanın, gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve "fark edilme", "tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- Kişisel güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlar.
- Organizasyon içinde çalışanın rolü ve şirket performansına katkısının açıkça belirlenmesi sağlanır.

Yöneticilere olan faydaları:

- İş planlaması, yönetimi ve kontrolünde etkinliğin artırılması sağlamak.
- Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimleri güçlendirir.

- ❖ Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.
- ❖ Yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tanır böylece çalışanlarla olan iletişimin kalitesi yükselir, çalışanlara daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak sağlar.
- ❖ Yöneticilerin bireysel verimliliği artırır.
- ❖ Takım çalışmasını güçlendirir.
- ❖ Yöneticilerin kendi performanslarını da değerlendirmelerine yardımcı olur.

Kuruma olan faydaları:

- ❖ Kurum hedefleri doğrultusunda çalışanın performansını geliştirmek.
- ❖ İnsan kaynağını yönlendirmede yönetici sorumluluğuna etkinlik kazandırmak.
- ❖ Etkili ve zamanında geribildirimlerle gelişimi sürekli kılmak.
- ❖ Çalışanların gelişim alanlarının daha kısa sürede ve doğru tespiti ile verimsizliklerin azaltılmasını sağlamak.
- ❖ İnsan kaynakları fonksiyonunun yönetimi için daha doğru ve bütünsel bilginin üretilebilmesini gerçekleştirmek.
- ❖ İşe alım, yerleştirme, atama ve görevlendirme kararlarını nesnel ölçülere dayandırma.
- ❖ Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını zamanında belirleme.
- ❖ İnsan kaynağını daha etkin kullanma.
- ❖ Çalışan performansını geliştirerek kurum performansını artırma.

8.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir (Aytaç, 2003; Turgut; 2002; 57).

360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi son yıllarda en çok tercih edilen yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yöntemin temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. Bireysel performanslarla ilgili geribildirimin sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür (Aytaç, 2003).

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişmeler şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. İşletmelerde ortaya çıkan değişimler ve etkenler şu şekilde özetlenebilir (Turgut, 2002; 62):

- Yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlar
- Yöneticilerin sahip oldukları bilgi yoğun teknolojilere çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaları
- Proje bazlı çalışan personeller proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır.
- İşletmelerde organizasyonlar hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür durumlarda bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlı olmakta değerlendirme yapılırken takımın performansının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

8.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir (Aytaç, 2003; Turgut, 2002; 64):

- Kapsamlı ve objektif geribildirim sağlar.
- Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir.
- 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır: iletişim, liderlik, değişime uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim- iş sonuçları, personel geliştirilmesi ve başka insanların yetiştirilmesidir.

8.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Karşılaşılan Sorunlar

Sahip olduğu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da bulunmaktadır (Aytaç, 2003; Turgut, 2002; 65):

- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır.
- 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Çalışanların performans değerlendirme sürecine ilişkin yetersiz eğitim ve süreç bilgisi değerlendirme aşamalarını olumsuz etkilemektedir.
- Değerlendirme sürecinde müşterilerin aktif olması işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda hatalı sonuçlar çıkartılabilir.

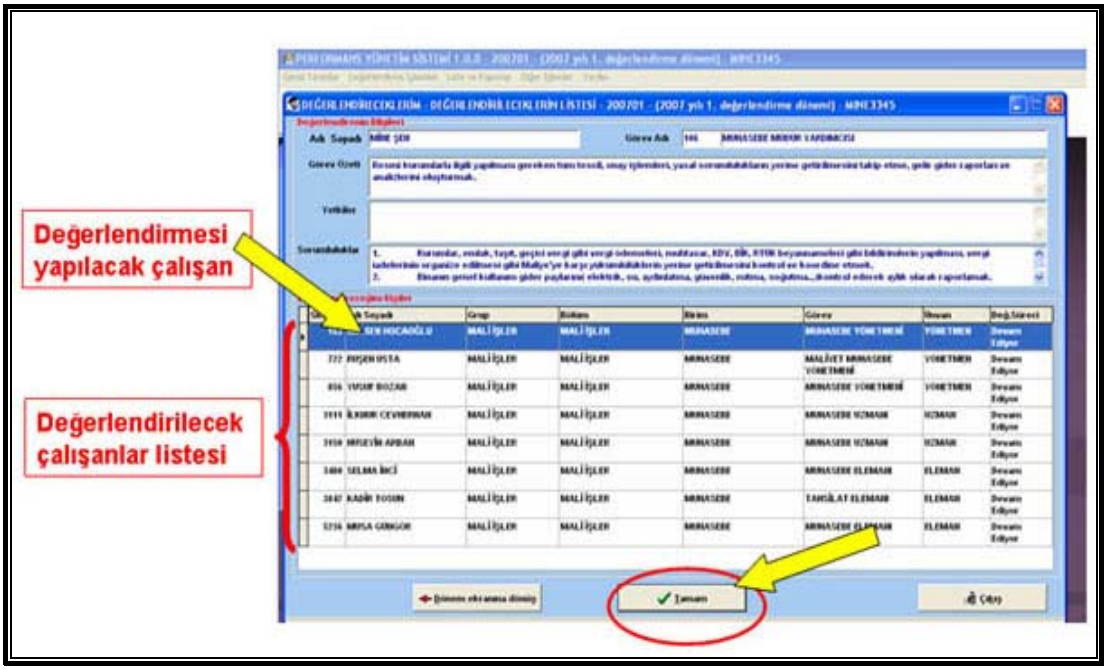
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Yöntem daha adil, yetkin ve kalıcı bir

performans değerleme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir. Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için önemli geri bildirimler sağlar.

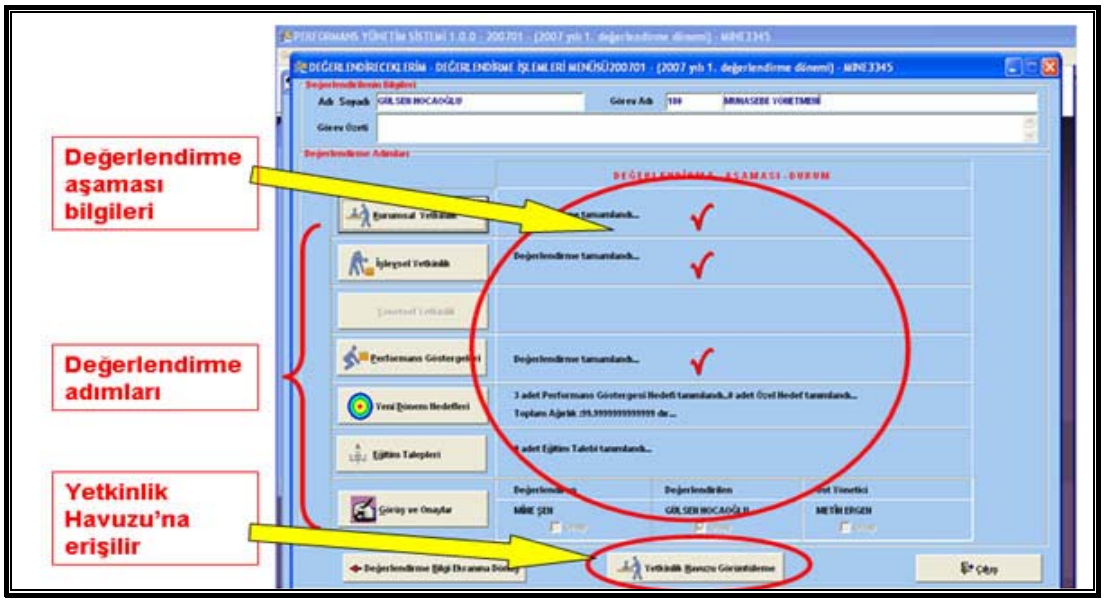
8.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde günümüzde uygulanmakta olan, bir danışmanlık firmasının, bir medya kuruluşu ile ilgili gerçekleştirmiş olduğu personel performans değerlendirme çalışması ile ilgili güncel bilgiler kısaca verilmekte ve sistem incelenmektedir. Bu örnek performans değerlendirme sisteminden alınan bazı ekran görüntüleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

8.3.1. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Örneği Ekran Görüntüleri

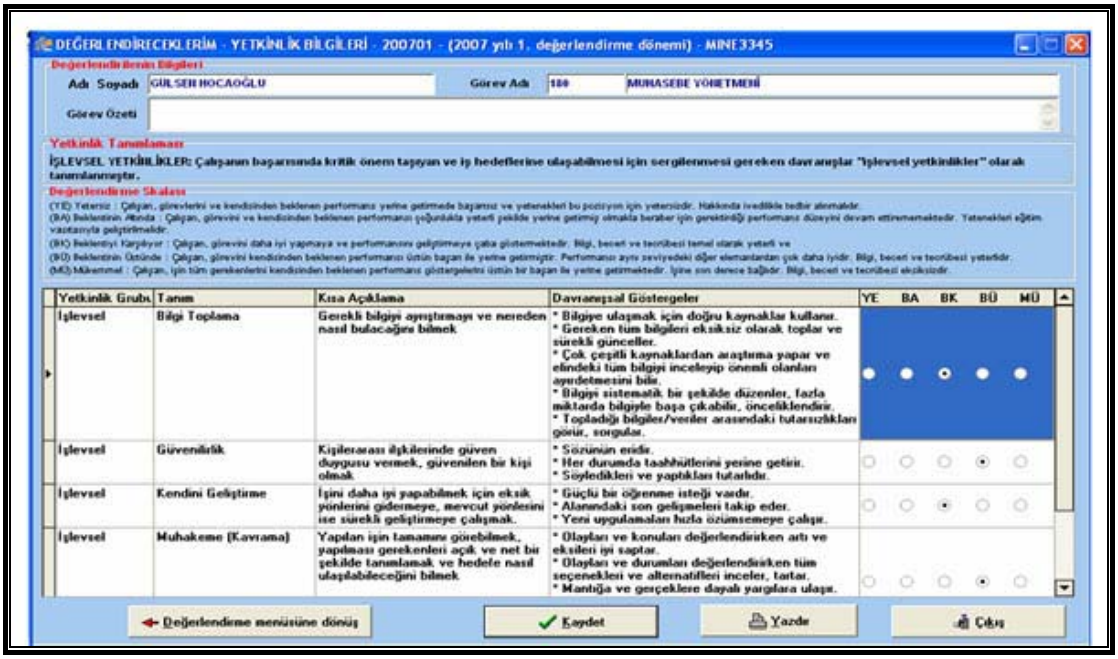


Şekil 8.4: Çalışanlar Listesi Değerlendirme Formu (Karadağ, 2007)



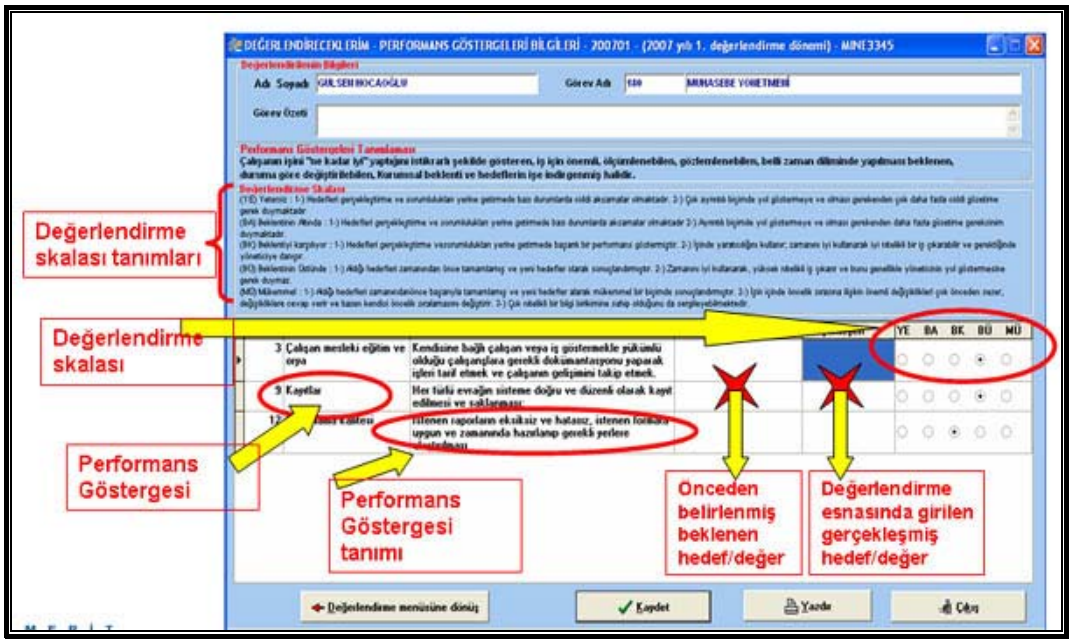
Şekil 8.5: Değerlendirme İşlemleri Menüsü (Karadağ, 2007)

"Değerlendirme İşlemleri" mönüsünden önceki değerlendirme sonuçları veya yeni dönem değerlendirme kriterleri ilgili adım seçilerek gözlemlenebilir. Adımların seçimi gelişigüzel olabilir, sıraya tabi değildir.



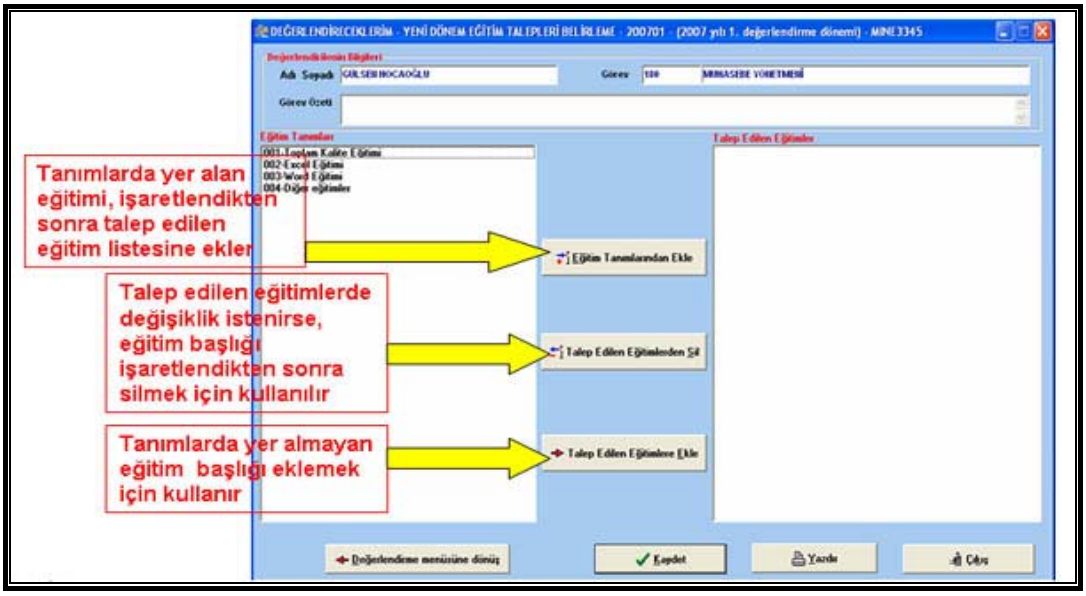
Şekil 8.6: Çalışan İşlevsel Yetkinlik Değerlendirmesi (Karadağ, 2007)

Görevin gereklerine göre belirlenmiş "İşlevsel Yetkinlikler"in değerlendirilmesi aşamasında yetkinlik tanımlaması ve değerlendirme skalaları oluşturularak her çalışan kişisel olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 8.7: Değerlendirme İşlemleri "Performans Göstergeleri" (Karadağ, 2007)

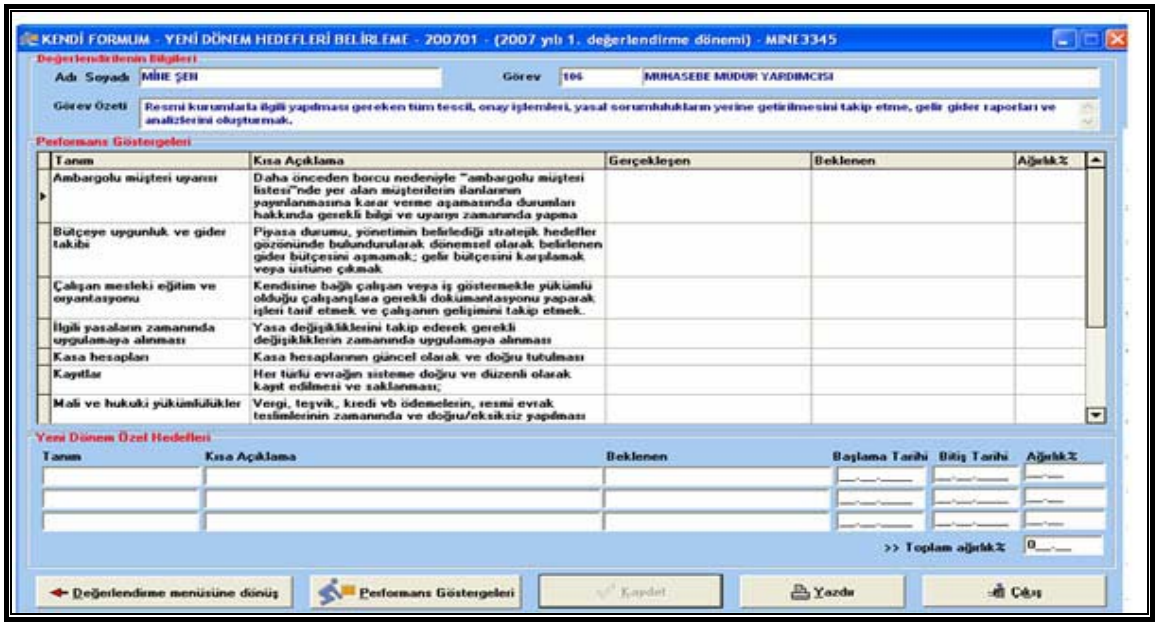
"**Değerlendirme İşlemleri**" mönüsünden girilen "**Performans Göstergeleri**" sayfasında, görev tanımında yer alan ve/veya dönemsel olarak verilmiş, çalışanın değerlendirmeye tabi tutulacağı performans göstergeleri, somut hedeflerle anlaşılır hale getirilmiş olarak yer alır.



Şekil 8.8: Dönemsel Eğitim Talepleri Belirleme (Karadağ, 2007)

Çalışanın işinde daha verimli olması veya terfi edebilmesi için ihtiyacı olduğu düşünülen eğitimler, "Eğitim Tanımları" bölümünden seçilir, "Eğitim Tanımlarından

Ekle" butonu ile listeye eklenir; istenen eğitim başlığı tanımlar bölümünde yoksa "Talep Edilen Eğitimlere Ekle" butonuna basarak istenen eğitim başlığı yazılır ve onaylanır.



Şekil 8.9: Yeni Dönem Hedef Belirleme (Karadağ, 2007)

"Yeni Dönem Hedefleri" adımında, değerlendirmeye tabi tutulacak performans göstergeleri ve hedefleri ağırlıklandırılmış olarak gözlemlenir.

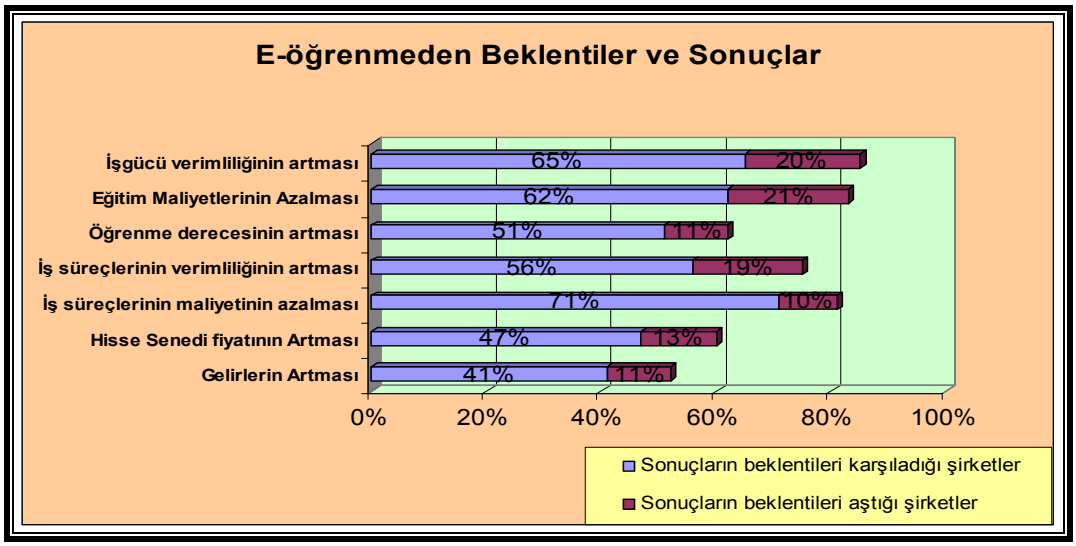
8.4. e-ÖĞRENME VE PERFORMANS GELİŞİMİ

Gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimlerinin kurumlar ve çalışanlar açısından farklı etkileri bulunmaktadır. e-Öğrenme eğitimleri ile işletmeler çalışanlarının eğitim ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır. İşletmeler e-öğrenmeyi kullanarak geniş kitlelere etkin, hızlı, verimli ve ekonomik açıdan uygun bir şekilde eğitimleri gerçekleştirmektedir. Çalışanlar açısından ise e-öğrenme eğitimleri ile istedikleri yer ve zamanda, hızda, kişiselleştirilmiş biçimde ve istedikleri kadar tekrar yapma şansı bularak kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaktadırlar. Gerçekleştirilen eğitimlerle hem kurum hem de çalışan açısından ortak kazanç ise işyerinde çalışanların performansındaki gelişim ve verimliliğin artması olarak nitelendirilebilir.

e-Öğrenme eğitimlerinin sağlamış olduğu avantajları işletmeler açısından sadece maliyet kazancı, esneklik; yer ve zaman sorununu ortadan kaldırması, yada daha kısa

sürede daha fazla kişiye eğitimlerin ulaştırılması şeklinde yorumlamak eksik bir değerlendirme olmaktadır. Çünkü göz ardı edilmemesi gereken en önemli noktalardan biri e-öğrenme eğitimlerinin çalışanların performanslarına olan ciddi ve olumlu katkılarıdır. Çalışanlar e-öğrenme eğitimleri sayesinde ihtiyaç duydukları eğitimlere esnek bir şekilde ulaşabilmektedir. Çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, kişisel yetenek, mesleki yeterlilik ve davranışlarındaki olumlu gelişmeler, iş hayatındaki performanslarına da olumlu yansımaktadır.

Taylor Nelson Sofres tarafından 2001 yılında yapılan araştırma ABD ve Kanada' da faaliyet gösteren işletmelerin e-öğrenme eğitimlerinden sağladıkları yararları ve beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler göstermektedir ki işgücü verimliliği ve eğitim maliyetlerinin azalması, e-öğrenmenin en önemli iki yararı olarak belirtilmiştir. İşletmelerin %65'i işgücü verimliliğini istenilen düzeyde arttırdığını bununla beraber %20'lik kısmı ise beklentilerinden de fazla bir şekilde artış göstermiş olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu istatistikleri %56'lık oranla iş süreçlerinin verimliliğinin artması, %51 oranıyla öğrenme derecesinin artması, %47'lik oranla hisse senedi fiyatının artması gibi başlıklar izlemektedir. Bu noktada e-öğrenmenin işletmenin genel performansına da olumlu etkilerde bulunduğu açıkça görülmektedir (Nemli, 2004; 684).



Şekil 8.10: e-Öğrenmeden Beklentiler ve Sonuçlar (Nemli, 2004; 684)

e-Öğrenme eğitimlerinin çalışanlar üzerindeki performans gelişimlerinde sağlamış olduğu olumlu etkilerin altında çeşitli etkenler bulunmaktadır. Klasik sınıf eğitimine

göre birçok avantaja ve esnekliğe sahip olan e-öğrenme eğitimlerinin performans gelişiminde etkili olan faktörler aşağıdaki gibi maddeler halinde kısaca incelenebilir:

- e-Öğrenme eğitimleri öğrenen odaklı olmasından dolayı öğrenme sürecinde sorumluluk çalışanlara aittir. Çalışanlar eğitimlerde ne kadar çalışacaklarına, ne zaman ara vereceklerine, bildikleri konuları daha hızlı geçip istedikleri konuları da gözden geçirebilme esnekliğine sahiptirler. Bu sayede eğitim süreleri klasik sınıf eğitimlerine göre ortalama %50 civarında azalmakta dolayısıyla eğitimlerde geçirilen zaman azalarak, edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur (Kariyer Yönetim Kulübü, 2004).
- e-Öğrenme eğitimleri sayesinde çalışanlar eğitimler için şirket dışına çıkmadan internet yada intranet uygulamaları sayesinde eğitimlere ulaşabilmeleri mümkün olmakta böylece çalışanlar iş ortamlarından daha az ayrılarak, iş süreçlerinde eğitimler süresince motivasyon kaybı ve adaptasyon sorunlarını daha az yaşayarak verimliliklerinde artış gözlemlenmektedir.
- Derslerin etkileşimli olması, görsel ve işitsel öğelerin kullanılması öğrenme düzeyinin ve konuların akılda kalma oranlarını ciddi biçimde etkilemektedir. Araştırma sonuçları akılda kalıcılık oranının e-öğrenme eğitimlerinde %75'e çıktığını klasik eğitimle karşılaştırdığımızda %25 daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Yaltı, 2006; 111). Dolayısıyla eğitim konularından elde edilen yeni bilgi ve davranışların iş süreçlerine yansıması, çalışanların verimliliği ve performanslarına olumlu katkıda bulunmaktadır.
- e-Öğrenme eğitimlerinde derslerde pratik yapma ve uygulama şansı bulunmaktadır. Riskli eğitim konularının sanal bir ortamda örnek olaylarla simule edilmesi ve yapılan hatalarda öğrenene anında geri bildirimde bulunulması konuların çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasına ve öğrenme motivasyonun yükselmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla tüm bu olumlu süreç sonunda çalışanlar elde ettikleri yeni bilgi ve becerilerini iş yerinde daha etkin ve az hatayla iş yaşamına entegre etmiş olacaklardır.
- e-Öğrenme eğitimlerinde kullanılan ÖYS'ler sayesinde, çalışanların eğitim değerlendirmeleri daha objektif ve etkin şekilde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca çalışanlara eğitim atamaları öncesinde gerçekleştirilen taramalar sayesinde, çalışanların ihtiyaç duydukları kişisel ve mesleki bilgi, becerilere göre uygun

dersleri almaları sağlanmış olmaktadır. Bu sayede çalışanların eğitim ihtiyacı daha etkin bir şekilde karşılanmakta, kişisel ve kariyer gelişimleri desteklenmektedir. Dolayısıyla çalışanların motivasyon düzeyi yükselmekte, verimlilik ve performans düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Ayrıca personelin eğitimler boyunca değerlendirilmeleri sistemdeki somut verilere dayandığı için daha hızlı, etkin ve objektif olmaktadır.

- Bireysel öğrenme hızı, istedikleri anda eğitimi alabilmeleri, aktif katılım ve standartlaşmış eğitimler sayesinde eğitimlerin kalitesi artmaktadır. Dolayısıyla çalışanların yeni eğitimler için motivasyon düzeyleri yükselmekte, eğitimlere olan yaklaşımları olumlu yönde etkilenmektedir. Sonuç olarak işletme içinde kurum ve öğrenme kültürünün oluşturulması, öğrenen kurum imajının sağlanması daha etkin bir şekilde gerçekleşmektedir. Böylece bireysel personel performansından tüm kurum performansının yükselmesi, iş gücü verimliliğinin artması, şirket gelirlerinin, kâr rakamlarının, büyüme hızının istenen seviyelere ulaşmasında e-öğrenme eğitimlerinin katkısı önemli boyutlarda olmaktadır.

e-Öğrenme uygulamaları Türkiye'de eğitim alanında insan kaynakları, içerik ve teknoloji alanında önemli gelişmeleri beraberinde getirecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar henüz kısıtlı sayıda olmasına rağmen e-öğrenme eğitimlerinin çalışanların performans gelişimine ciddi katkılar sağladı kabul edilmektedir. Son yapılan çalışmalar, e-öğrenme gibi interaktif öğrenme yöntemi kullanıldığında katılımcıların ders içeriğini anlama düzeyinin sınıf eğitimlerine göre %56 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Nemli, 2004; 182). Yine başka bir araştırmada, ortalamanın % 10 üstünde eğitim almış bireylerin çalıştığı firmalarda, diğerlerine göre üretkenlik açısından ortalamanın % 86 üstüne çıkılmış olduğu ifade edilmektedir. Aynı şekilde, Motorola firması eğitim adına harcadığı her doların üç yıl içerisinde üretkenliğe yansıdığını belirtmiştir (Kariyer Yönetim Kulübü, 2004).

9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Teknolojik değişimler, karmaşık iş ortamları, rekabetin artması ve internet teknolojilerinin çok hızlı gelişmesi ile eğitim yöntemlerine e-öğrenme yöntemi eklenmiştir. e-Öğrenme uygulamaları geleneksel sınıf eğitimlerine göre zaman ve yer esnekliği sağlayan, maliyet avantajları olan, öğrenme süresini kısaltan, zengin ders içeriği, aktif katılım, pratik yapma şansı sunan ve motivasyonda artış gibi avantajları nedeniyle son dönemde işletmeler tarafından en çok başvurulan eğitim yöntemlerinden biri olmuştur.

Dünyada ve ülkemizde e-öğrenme uygulamalarına yapılan yatırımlar her geçen gün artmakta ve e-öğrenmeyi kurum içi eğitimlerde kullanan işletme sayısında artış gözlemlenmektedir. Ancak gerçekleştirilen e-öğrenme eğitimlerinin hepsinde başarıyı yakalamak mümkün olamamaktadır. Birçok başarılı e-öğrenme proje ve uygulamaları olduğu gibi başarısız örneklerle de karşılaşmak da mümkündür. Gerçekleştirilen e-öğrenme uygulamalarını değerlendirdiğimizde genel olarak şu noktalar ön plana çıkmaktadır:

- İşletmeler kurum içi eğitimlerde e-öğrenme eğitimlerine başlarken, seçilen yöntemden beklentilerini ve ulaşmak istedikleri hedefleri iyi analiz etmelidirler. Analiz sürecinde kurum kültürü, çalışanların bilgisayar becerileri ve öğrenme kültürleri detaylı olarak incelenmeli ve bir sonraki aşamaya geçmeden önce dikkate alınmalıdır. Eğer çalışanlarda bu noktalarda bir yetersizlik, eğitimlere karşı direnç söz konusu olursa öncelikle bu tür problemler giderilmeli yoksa eğitimlerde beklenen hedeflere ulaşmak maalesef mümkün olmayacaktır.
- İşletmeler eğitimler için teknolojik yeterliliklerini, network, internet ve intranet alt yapılarını, yazılım ve donanım gereksinimlerini değerlendirmeleri gerekmektedir. Eğitimlerde, sistem hızının yavaş olması yada kullanıcıların sistemden kopmaları sık sık yaşanırsa, eğitimlerin tamamlanma oranlarında büyük düşüşler yaşanacaktır. Ayrıca eğitimler süresince çalışanların eğitim

danışmanı tarafından yeterince desteklenmemesi yada iletişim sorunu yaşamaları bu eğitimlerin etkinliğini ciddi olarak olumsuz etkileyeceği ortaya çıkmaktadır.

- ❖ e-Öğrenme eğitimlerinde sistemde bulunan değerlendirme araçları sayesinde eğitimlere katılan personelin performansları anında değerlendirilerek hem kendilerini geliştirebilmeleri için destek eğitimleri almaları sağlanırken hem de kurumun insan kaynakları performans değerlendirme sistemine de önemli veriler sağlanmış olur.
- ❖ e-Öğrenme uygulamalarında başarı oranının arttırılması hedefleniyorsa bazı düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. En önemli düzenleme, çalışanların belirli bir adaptasyon sürecinden sonra, e-öğrenme eğitimleri değerlendirme sonuçlarının çalışanların kariyer gelişim sistemine entegre edilmesi ve gerekli olan e-öğrenme eğitimlerini tamamlama şartı konulmasıdır. Öncelikle başvuru bazlı olarak açılan eğitimlerde, eğer katılımcı başvurduğu eğitimi belirlenen sürede tamamlamamışsa bu kişilere yeni bir eğitim açılmamalıdır. Öte yandan burada çalışanların iş yoğunluğu da göz ardı edilmemeli, e-öğrenme eğitimlerini alabilmeleri için mesai saatleri içinde de kuruluşun yapısına göre düzenlemeler getirilebilir.

e-Öğrenmeyi tek başına klasik sınıf eğitimin alternatifi yada yerine koyma düşüncesi oldukça yanlıştır. e-Öğrenme eğitimlerinin sınıf eğitimlerine göre birçok açıdan artıları bulunmasına rağmen sınıf eğitimlerinin de birçok avantajı bulunmaktadır. Sınıf eğitimlerinin doğasında bulunan insan faktörü ve genel öğrenme kültürü gibi unsurları da e-öğrenme eğitimlerine geçişte göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. Öte yandan eğitimlerin konu ve içeriğine göre, bazı durumlarda tek başına e-öğrenme eğitimlerinin etkinlik ve verimlilik anlamında yeterli olmadığı da ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal eğitimlerde e-öğrenme ile sınıf eğitimlerinin uygun bir biçimde harmanlanarak, her iki eğitim yönteminin de avantajlarından faydalanıp eksik yönler uygun biçimde en aza indirgenmeye çalışılmalıdır. İşte bu noktada "Karma Öğrenim" yöntemi ortaya çıkmaktadır. Karma öğrenim coğrafi olarak geniş bir katılımcı kitlesine ulaşabilen işletmelerde esnek, maliyeti uygun bir öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için e-öğrenme eğitimleriyle geleneksel sınıf imkânlarını birleştiren, kendi hızını ayarlayabilen, öğretmen destekli uzaktan veya sınıf ortamının bütün özelliklerini kullanarak etkin bir yöntem oluşturmaktadır. Günümüzde işletmeler artık e-öğrenme

içeriklerinin çalışanlar tarafından etkin bir şekilde takip edilmesi, sınıf eğitimlerinin veriminin arttırılması amacıyla e-öğrenme içeriklerinin sınıf eğitimleri ile birlikte, birbirlerini tamamlayacak şekilde sunulmasını sağlamaktadırlar.

Bu çalışmada eksik görülebilecek en önemli nokta; e-Öğrenme eğitimlerinin çalışanların performansına olan etkilerinin incelendiği bölümde işletmelere ait somut yada istatistiki verilerin kullanılamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Burada iki önemli neden bulunmaktadır:

- Birinci neden, ülkemizde her ne kadar e-öğrenmeyi kullanan işletme sayısında ciddi artışlar olsa bile e-öğrenme eğitimlerinde henüz yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olmamalarıdır. Bu çalışma içerisinde ele alınacak uygulama örneklerinin belirlenmesi aşamasında, işletmelerdeki sorumlu kişilerle yapılan görüşmelerde "e-Öğrenme eğitimlerinin çalışan performansına etkileri üzerine bir değerlendirme çalışmanız oldu mu?" sorusuna genelde "hayır" cevabı alınmıştır. Bazı işletmeler ise eğitimlere başlayalı henüz 1–2 sene olduğunu ve şu anki süreç içinde böyle bir çalışmaları olmadığını, şu anki süreçte çalışanlarının eğitimlere adapte olmalarını beklediklerini ifade etmişlerdir.
- İkinci neden ise, e-öğrenmeyi etkili kullanan ve bu konuda çalışmaları bulunan bazı işletmeler ise bu isteğimize olumsuz yanıt vermişlerdir. Gerekçe olarak, bu eğitimlerle ilgili olarak verilecek yada yayımlanacak istatistiki bilgilerin kurum açısından olumsuz etki yaratabileceği, işletme imajını zedeleyebileceği yada bu tür eğitimleri gerçekleştiren diğer rakip işletmelere göre rekabet açısından yetersiz kaldığı şeklinde ortaya çıkabilecek bir önyargıyı engellemek açısından, eğitimlerle ilgili istatistiki verileri paylaşmak istemediklerini ifade etmişlerdir.

Tüm işletmeler yoğun rekabet ortamı içinde, bilgi teknolojilerinin sunmuş olduğu imkanları kendi bünyelerinde kullanarak, diğer faaliyetlerinin yanı sıra, insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerde de hız, etkinlik ve maliyet avantajı sağlamaya yönelmelidirler.

Bu çalışmanın etkinliğini arttırmak için, *e-öğrenme eğitimlerinin çalışanların performans gelişimine etkisi* ile ilgili daha çok veri elde ederek çalışmanın tekrarlanması önerilebilir.

KAYNAKLAR

KİTAP

1. GEORGE, T.M, JOHN W.B, 1997, *Human Resources Management*, 8.th. Ed. , Chicago:Irwin, ISBN: 978-0-13-147845-9.

2. PREFFER, J, 1995, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Çev: Sinem Gül*, İstanbul: Sabah Kitapları, ISBN: 975-776-385-3.

3. RUMBLE G., 1997, *The Costs and Economics of Open and Distance Learning*, Kogan Page, Open and Distance Learning Series, London, ISBN: 1-894975-01-4.

4. SABUNCUOĞLU, Z.,2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, ISBN: 975-884-763-3.

5. YAZICI, S., 2004, *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*, İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

6. YÜKSEL, Ö.,1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, ISBN: 975-344-256-8.

MAKALE

7. BTİnsan Kaynakları Haber Gazetesi, 2005, *Başak Hayat Sigorta'dan Çalışanlarına E-Akademi*, http://www.btinsan.com/123/56.asp, [Ziyaret Tarihi: 15 Ocak 2007].

8. DENİZCİLER,İ., 2004, *Başak Emeklilik A.Ş.'de Eğitimin Yeni Yüzü:"E-Akademi"*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S., İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

9. DORUK, Z.,2005, E-*Öğrenme Standartlarına Genel Bir Bakış* [çevrimiçi], http://www.enocta.com.tr/kaynaklarasp?makaleler [Ziyaret Tarihi: (10 Kasım 2006].

10. DORUK,Z., 2005, *E - Öğrenme ve Kavramlar* [çevrimiçi] , MMİstanbul, http://mmistanbul.com/makaleler/index.cfm?makale_id=45 [Ziyaret Tarihi: 12 Aralık 2006].

11. DORUK, Z., 2006, *LMS ve LCMS Kavramları* [çevrimiçi], http://www.e-learningtalks.com/category/e-learning-araclari [Ziyaret Tarihi: (16 Ocak 2007].

12. DÜNDAR, E., 2004, *E-Öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği,* E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S., İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

13. ERDAL, M., 2004, *E-İnsan Kaynakları Uygulamaları*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S, İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

14. ERDAL, M., 2006, *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM),* KobiMaster E-Şirket Çözümü, http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?tabindex=0&tabid=35&Itid=104&slct=9 [Ziyaret Tarihi: 8 Ocak 2007].

15. GÖKTAŞ,İ., KAYRİ,M., 2006, *Geleneksel öğretim ile e-öğrenimin karşılaştırılması* [çevrimiçi], Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt:II, Sayı:II, http://egitim.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc [Ziyaret Tarihi: 12 Aralık 2006].

16. GÜNDÜZ, Ş., ODABAŞI, F., 2004, *Bilgi Çağında Öğretmen Adaylarının Eğitiminde Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme Dersinin Önemi* [çevrimiçi], The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET, January 2004, http://www.tojet.net/articles/317.htm, [Ziyaret Tarihi: 12 Kasım 2006].

17. GÜRÇAY,C., 2000, *İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı*, MESS İşveren Gazetesi, Nisan, Cilt :5, Sayı:18.

18. NEMLİ, E., 2004, *Eğitim ve Geliştirmenin Önemi*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S., İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

19. SALMANER, E., 2004, *Dünden Bugüne E-Öğrenme*, KAYNAK Dergisi, http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=308&SAYI=20 [Ziyaret Tarihi:14 Kasım 2006].

20. TUFAN, A ., 2003, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, 360 Derece Performans Değerlendirme*, Temmuz 2003 Sayı:41, http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm [Ziyaret Tarihi: 09 Mayıs 2007].

21. TURAN,B.,2004, *E-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S., İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

22. TURGUT, H., 2002, *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi* [çevrimiçi], Sayıştay Dergisi, Sayı:42, http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf , [Ziyaret Tarihi: 10 Mayıs 2007].

23. YANIK, S., 2004, *Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişim: E-Öğrenme*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, YAZICI S, İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

24. YARAR, O., 2004, *Sağlık Sektöründe Uzaktan Eğitim*, E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Ed.YAZICI S., İstanbul, Alfa Yayınları, ISBN: 975-297-511-9.

WEB

25. AKSOY, H,2006, *E-Öğrenme Nedir?* [çevrimiçi], Gaxxi, http://www.gaxxi.com/hsnksy/eogrenme/yazi/e-ogrenme-nedir [Ziyaret Tarihi: 3 Kasım 2006].

26. AKTAN, C., C., 1999, *Performans Yönetiminin Amacı* [çevrimiçi], http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm [Ziyaret Tarihi: 8 Mayıs 2007].

27. AKTAN, C., C., VURAL, İ., Y., 2004, *Bilgi Nedir?* [çevrimiçi], http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-nedir.htm [Ziyaret Tarihi: 13 Kasım 2006].

28. Anadolu Üniversitesi, 2005, *Moodle Öğretim Yönetim Sistemi Hakkında* [çevrimiçi], http://cevrimici.aof.edu.tr/genel_bilgiler/sub04.htm , [Ziyaret Tarihi: 27 Aralık 2006].

29. AYTAÇ, T., 2006, *E-Öğrenme* [çevrimiçi], Bekirhoca.com, http://www.bekirhoca.com/ogretmen/uzman/teknoloji/e-ogrenme.asp [Ziyaret Tarihi: 11 Mart 2007].

30. AYTAÇ, T., 2003, *Geleceğin Öğrenme Biçimi: E-Öğrenme* [çevrimiçi], Eğitim Dergisi, http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm [Ziyaret Tarihi: 9 Ocak 2007].

31. BAHAR, M., 2002, *e-Learning Projelerinin Yapı Taşları* [çevrimiçi], E- Nocta http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=72 [Ziyaret Tarihi: 25 Aralık 2006].

32. Baltaş ArGe Bölümü, 2004, *Öğrenme Kültürü ve Karma Öğrenme* [çevrimiçi], Kaynak Dergisi, Temmuz-Aralık, Sayı 20 http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=313&SAYI=20 [Ziyaret Tarihi:18 Aralık 2006].

33. Baltaş Yönetim Eğitim Danışmanlık, 2007, *Performans Yönetim Sistemi* [çevrimiçi], http://www.baltas-baltas.com/web/dh_pys.htm, [Ziyaret Tarihi: 9 Mayıs 2007].

34. BARUTÇUGİL, İ.,2007, *Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları* [çevrimiçi], http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm [Ziyaret Tarihi: 12 Mayıs 2007].

35. Başak Emeklilik,2007, *eAkademi* [çevrimiçi], http://195.87.230.61/ablms25/login_input.asp [Ziyaret Tarihi: 25 Mart 2007].

36. BAYAR, B., 2004, *Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış* [çevrimiçi], http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=2793 [Ziyaret Tarihi: 9 Mayıs 2007].

37. BTnet ,2005, Türkiye'de *E-Öğrenme Pazarı* [çevrimdışı], www.btnet.com.tr/index.phtml?sayfa=508, [Ziyaret Tarihi: 16 Aralık 2006].

38. Career Tools, 2006, *Determining Return On Investment In Training/Education* [çevrimiçi], http://www.careertools.org/pdf/AdvancedROI.pdf, s10-15, [Ziyaret Tarihi: 18 Aralık 2006].

39. CD-ROM Data, 2006, *E-öğrenme nedir?[*çevrimiçi], CD-Rom Dijital Magazin,http://www.cdromdata.com/tr/e_learning.asp [Ziyaret Tarihi: 14 Aralık 2006].

40. ÇAĞLAYAN,O., 2006, *E-Öğrenimin Gelişimi ve Türkiye'deki Durumu* [çevrimdışı], www.ideaelearning.com/sayfalar/makaleler [Ziyaret Tarihi: 17 Kasım 2006].

41. ÇINAR, Z,2006, *Türkiye ve E-Öğrenme* [çevrimiçi], http://www2.turkstudent.net/papers/viewpaper.php?paper=1041 [Ziyaret Tarihi:21 Aralık 2006].

42. Denney,R.,2006, *Calculating ROI on your Investment in Requirements Management Tools* [çevrimiçi], StickyMinds, http://www.stickyminds.com/sitewide.asp?Function=edetail&ObjectType=ART&ObjectId=6525, [Ziyaret Tarihi: 18 Aralık 2006].

43. DERYAL, M.,2003, *E-Learning'in Önündeki Engeller*[çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=108 [Ziyaret Tarihi: 17 Aralık 2006].

44. DİNÇ, D, İ, 2006, *İşletmelerde Eğitimin Önemi* [çevrimiçi], Enocta, http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270, [Ziyaret Tarihi: 16 Aralık 2006].

45. DURAN N. ve diğ., 2006, *E-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri* [çevrimiçi], http://ab.org.tr/ab06/bildiri/165.pdf [Ziyaret Tarihi: 12 Aralık 2006].

46. eDevlet Technologies, 2006, *Devletin bilişim politikasını uygulayacak/ uygulatacak "Bilgi Toplumu Bakanlığı" kurulması fikrini nasıl değerlendiriyorsunuz?* [çevrimiçi], http://www.edevlet.net/ [Ziyaret Tarihi:16 Şubat 2007].

47. Edge Hill University,2006, *What you need to know about e-learning* [çevrimiçi] http://www.edgehill.ac.uk/ls/HelpSup/elearn.htm#disadvantages [Ziyaret Tarihi: 17 Aralık 2006].

48. Elearning Avenue Statistics, 2007, *STATISTICS* [çevrimiçi], http://www.elearning-avenue.com/statistics.php, [Ziyaret Tarihi: 24 Ocak 2007].

49. ELLIS, R., 2005, *E-Learning Standards* Update[çevrimiçi], http://www.learningcircuits.org/2005/jul2005/ellis.htm [Ziyaret Tarihi: 17 Aralık 2006].

50. Enocta Akademi, 2006, *E-Öğrenme Nedir?[*çevrimiçi], http://www.enoctaakademi.com/?P=Elearning [Ziyaret Tarihi: 14Aralık 2006].

51. Enocta, 2002, *E-Learning'in Teknoloji Bileşenleri* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=61 [Ziyaret Tarihi: 26 Aralık 2006].

52. Enocta, 2002, *E-Learning'in Etkinliğini Değerlendirmek* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=95 [Ziyaret Tarihi: 5 Mart 2007].

53. Enocta, 2003, *Çevrimiçi (Online) Eğitimde Başarılı Olmak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Dört Nokta* [çevrimiçi], www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=120 [Ziyaret Tarihi: 19 Aralık 2006].

54. Enocta, 2003, *e-Öğrenme: Elmalar ve Portakallar* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=137, [Ziyaret Tarihi: 18 Aralık 2006].

55. Enocta, 2004, *Eğitim Yönetim Sistemi Nedir ve Niçin Önemlidir?* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=182 [Ziyaret Tarihi: 24 Aralık 2006].

56. Enocta, 2005, *İlaç Sektöründe enocta-Wyeth İşbirliği* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/hakkinda_haberler_detay.asp?url=250 [Ziyaret Tarihi: 21 Ocak 2007].

57. ENOCTA,2001, *Bilginin Artan Önemi ve E-Learning'in Getirdiği Avantajlar*, www.enocta.com.tr/kaynaklarasp?makaleler, [Ziyaret Tarihi: 26 Aralık 2006].

58. ENOCTA,2001, *E-Learning'e Tarihsel Bakış* [Çevrimiçi] , http://www.enocta.com.tr/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=3 [Ziyaret Tarihi:24 Aralık 2006].

59. Enocta,2001, *E-Learning'in getirdiği avantajlar* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=38 [Ziyaret Tarihi: 16 Aralık 2006].

60. E-Öğrenme Topluluğu, 2004, *Yatırımlarınızda Standartlara Dikkat!* [çevrimdışı], Boğaziçi Üniversitesi, http://buelc.boun.edu.tr/makale/standartlar.htm [Ziyaret Tarihi: 23 Ocak 2007].

61. E-Öğrenme Topluluğu,2004, *Pleksus Bilişim Teknolojileri A.Ş. ni Tanıyalım* [çevrimdışı], Boğaziçi Üniversitesi, http://buelc.boun.edu.tr/roportaj/pleksus.htm, [Ziyaret Tarihi: 24 Ocak 2007].

62. E-Öğrenme.Net, 2004, *E-Öğrenme Nedir?* [çevrimiçi], E-Öğrenme Bilgi Paylaşım Ortamı,http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid= , [Ziyaret Tarihi: 12 Ocak 2007].

63. EYÜPOĞLU, F., 2004, *Karma / Harmanlanmış Öğrenim* ("Blended Learning")[çevrimiçi], http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/08032004/filiz_eyupoglu.htm [Ziyaret Tarihi: 6 Mayıs 2007].

64. Garanti Bankası, 2007, *Garanti Sanal Eğitim Merkezi* [çevrimiçi], http://egitim.garanti.com.tr, [Ziyaret Tarihi: 28 Mart 2007].

65. GERMİRLİ, N., 2006, *Performans Sisteminin Performansı* [çevrimiçi], http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2 [Ziyaret Tarihi: 6 Mayıs 2007].

66. GlaxoSmithKline (GSK) A.Ş,2007, *Dünya'da GSK* [çevrimiçi], http://www.gsk.com.tr/hakkimizda/dunyada_gsk/tanitim.asp , [Ziyaret Tarihi: 15 Mart 2007].

67. HANÇER, A.M, 2004, *E-Öğrenme ve Türkiye Macerası*, Kaynak Dergisi, Temmuz-Aralık, Sayı 20 http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=309&SAYI=20, [Ziyaret Tarihi:11 Kasım 2006].

68. HANÇER, A.M., 2002, *Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri* [çevrimiçi] , http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=73 [Ziyaret Tarihi:12 Ocak 2007].

69. Intermedia, 2006, *Bir Öğrenim İçeriği Yönetim Sisteminin Size Uygun Olup Olmadığını Nasıl Anlayacaksınız?* [çevrimiçi], http://www.im.com.tr/UygunLCMS.htm, [Ziyaret Tarihi: 27 Aralık 2006].

70. Intermedia, 2006, *LMS Satın Alırken Nelere Dikkat Etmelisiniz?[*çevrimiçi], http://www.im.com.tr/satinalirken.htm , [Ziyaret Tarihi: 27 Aralık 2006].

71. İnka Eğitim ve Danışmanlık A.Ş.,2004, *Performans Yönetimi: Personelinizin Başarı Karnesi* [çevrimiçi], http://www.performan.net/pers_basari_karnesi.asp, [Ziyaret Tarihi: 7 Mayıs 2007]

72. İnsan Kaynakları, 2006. *Yeni Ekonomi ve E-Öğrenme* [çevrimiçi], htpp://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=393, [Ziyaret Tarihi: 11 Aralık 2006].

73. İZTO (İzmir Ticaret Odası), 2006, *Pazara Giriş Konularındaki Düzenlemelerle İlgili Bilgiler*, http://www.izto.org.tr/IZTO/TC/IZTO+Ticaret/Dis+Ticaret+Kosesi/danismanlik/ihracat/pazar.htm, [Ziyaret Tarihi: 24 Aralık 2006].

74. Karınca Bilişim Hizmetleri, 2006, *E-Learning Pazarının Gelişen Yüzü* [çevrimiçi], http://www.karinca.net/web-tasarim.asp?id=20&Kategori=web-tasar%C4%B1m, [ZiyaretTarihi: 24 Ocak 2007].

75. Kariyer ve Yönetim Kulübü ,2006, *E-Learning Nedir?* [çevrimiçi], http://www.kykonline.com/content/view/114/66/ , [Ziyaret Tarihi: 3 Kasım 2006].

76. Kariyer.Net, 2007, *"İş,İnsan, Teknoloji"* [çevrimiçi], www.kariyer.net, [Ziyaret Tarihi: 22 Nisan 2007].

77. Kobiline, 2006, *Uzaktan Eğitim'de Koç Bryce* [çevrimiçi], http://www.kobiline.com/tr/cozumlerimiz/makale.asp [Ziyaret Tarihi: 21 Ocak 2007].

78. Koç Bryce,2007, *Kobiline Sanal Kampus* [çevrimiçi], http://www.yenibirakademi.com/learnlinc/default_kobiline.asp, [Ziyaret Tarihi: 29 Mart 2007].

79. KOR, T., 2003, *E-Learning Projelerinde Yatırımın Geri Dönüşünün Hesaplanması* [çevrimiçi], Enocta, http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=116, [Ziyaret Tarihi:18 Ocak 2007]

80. Kruise, K.2006. *Evaluating e-Learning: Introduction to the Kirkpatrick Model* [çevrimiçi], http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm, [Ziyaret Tarihi: 18 Aralık 2006].

81. Kurumsal Portal, 2004, *E-Learning'de Süper Büyüme* [çevrimiçi], http://www.kurumsalportal.com/news10001101.asp, [Ziyaret Tarihi: 15 Aralık 2006].

82. LEARNFRAME, 2000, *Facts, Figures & Forces Behind E-Learning* [çevrimiçi], http://www.learnframe.com/aboutelearning/elearningfacts.pdf, [Ziyaret Tarihi: 14 Aralık 2006].

83. MADEN C., 2002, *Eğitimlere niye kimse girmiyor?,* Enocta, http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=83, [Ziyaret Tarihi: 16 Aralık 2006].

84. METEKSAN BİLİŞİM GRUBU, 2006, *E-öğrenme Nedir?* [çevrimiçi], http://www.bilgiburada.com/6,Neden_E_Ogrenme.html, [Ziyaret Tarihi: 3 Kasım 2006].

85. MOBBS, R , 2006, *Disadvantages of eLearning* [çevrimiçi], University of Leicester, http://www2.le.ac.uk/institution/merlin/DisadvantagesOfELearning [Ziyaret Tarihi:16 Aralık 2006].

86. ÖREN, M., 2005, *Türkiye İş Bankası'nda e-Eğitimler* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/referanslar_ornekler_isbankasi.asp [ziyaret Tarihi: 15 Ocak 2007].

87. Özden, M. C. 2004, *E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?* [çevrimiçi], http://www.insankaynakları.com, [Ziyaret Tarihi: 13 Kasım 2006].

88. ÖZKAN, U.,2007, *ITÜ Ergonomi Kulübü, Performans Yönetim Sistemi* [çevrimiçi], http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html, [Ziyaret Tarihi: 7 Mayıs 2007].

89. Pleksus Bilişim Hizmetleri, 2005, *E-Öğrenme Süreçleri* [çevrimiçi], http://www.hipocampus.net/index.php, [Ziyaret Tarihi: 11 Şubat 2007].

90. Sabancı Holding, 2007, *İnsan Kaynakları* [çevrimiçi], http://sabanci.com/kariyer/homepage.asp, [Ziyaret Tarihi: 22 Nisan 2007].

91. "SARPKAYA ve diğ., 2007, *Uzaktan Eğitim Yazılım Altyapısının Bilginin Kalıcılığı'na ve Geçerliliği'ne Etkisi* [çevrimiçi], http://ab.org.tr/ab07/bildiri/224.doc, [Ziyaret Tarihi: 6 Ocak 2007]

92. SİNÇ, B., 2006, *Karma Eğitim ve Sağladığı Fırsatlar* [çevrimiçi], http://www.enocta.com.tr/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=271, [Ziyaret Tarihi: 9 Ocak 2007].

93. SRI Consulting Business Intelligence, 2003, *Quality and Effectiveness of eLearning* [çevrimiçi], http://www.sric-bi.com/LoD/summaries/QEelearning2003-04.pdf, [Ziyaret Tarihi: 5 Mayıs 2007].

94. STE-NO(Sürekli Tıp Eğitimi E-Öğrenme Projesi), 2006, *E-Öğrenme* , http://www.ste-no.com/eogrenme.php , [Ziyaret Tarihi:26 Aralık 2006]

95. Sun Microsytems, 2006, *eLearning Interoperability Standarts* [çevrimiçi], www.sun.com/products-n-solutions/edu/whitepapers/pdf/eLearning_Interoperability_Standards_wp.pdf, [Ziyaret Tarihi: 19 Aralık 2006].

96. Şeker Akademi, 2007, *ŞEKERAKADEMİ* [çevrimiçi], http://www.sekerbank.com.tr/swf/egitim/seker/sekerakademi.htm#, [Ziyaret Tarihi: 17 Mart 2007].

97. Şekerbank, 2007, *Eğitim Politikası* [çevrimiçi], http://www.sekerbank.com.tr/insankaynaklari-egitimpolitikasi.jsp#tepe, [Ziyaret Tarihi: 17 Mart 2007].

98. TARIM, Mehveş, 2005, *İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği* [çevrimiçi], www.atilim.org.tr/bpi.asp?caid=210&cid=736, [Ziyaret Tarihi: 19 Aralık 2006].

99. TBB-BES (Türkiye Bankalar Birliği-Bankacılık Eğitim Sitesi), 2007, *Kurs Kataloğu* [çevrimiçi], http://www.tbb-bes.org.tr/, [Ziyaret Tarihi: 17 Nisan 2007].

100. TUNCER,P., KEŞAF, E, 2005, *IV. E-Öğrenme Zirvesi Enocta Ana Sponsorluğunda 27 Nisan 2005 tarihinde İstanbul'da gerçekleşti!* [çevrimiçi], http://www.enocta.com/tr/hakkinda_haberler_detay.asp?url=223, [Ziyaret Tarihi: 11 Mart 2007].

101. Turkcell, 2007, *Turkcell Akademi LearnLand* [çevrimiçi], https://learnland.turkcell.com.tr/index.asp, [Ziyaret Tarihi: 27 Mart 2007].

102. TUTAR, F, ÇANAKÇI, D., 2002, Niğde Üniversitesi, *E-öğrenme ve Türkiye'deki Konumu* [çevrimdışı], http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=620, [Ziyaret Tarihi:17 Kasım 2006].

103. ÜNAL, P.D.,2006, *Öğrenme (Harmanlanmış-Karma Öğrenme Ortamı) ve Uygulama Örnekleri* [çevrimiçi], http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s76/yazarlar/D%C4%B1lsad.htm, [Ziyaret Tarihi:25 Ocak 2007].

104. YÜCEL, İ. H , 1997, *Bilim- Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu* [çevrimiçi] http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek.pdf, [Ziyaret Tarihi: 13 Mart 2007].

TEZLER

105. POLAT, C., M., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojisi Uygulamaları ve Elektronik-Haberleşme Sektöründe Konuya İlişkin Bir Uygulama* , Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

106. YALTI, Burcu, 2006, *Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme, Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

KONFERANS BİLDİRİLERİ

107. NEMLİ, E., 2004, *E-Öğrenme: Kurumsal Eğitim ve Geliştirmede Bir Devrim*, First International Conference on Innovations in Learning for the Future: E-Learning, 26-27 October 2004 İstanbul, Turkey, Ed.YALVAÇ M.,GÜLSEÇEN S., ISBN: 975-7206-98-9.

108. ÖGE, Serdar, 2004, *Elektronik İnsan Kaynaklari Yönetimi (E-Hrm)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris)'nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları*, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.

109. ULUĞ, F., 1996, *Uzaktan Eğitimde Finansman ve Maliyet*, I. Uluslar arası Uzaktan eğitim Sempozyumu, 12-15 Kasım 1996, Ankara.

110. YÜKSELTÜRK, E., ŞANLI, R., 2004, *Uzaktan Eğitimde Yeni Eğilim: Karma Öğrenme*, First International Conference on Innovations in Learning for the Future: E-Learning, 26-27 October 2004 İstanbul, Turkey, Ed.YALVAÇ M.,GÜLSEÇEN S., ISBN: 975-7206-98-9.

KİŞİLER

111. DÜNDAR, E., 2007, Garanti Bankası Eğitim Merkezi, *Garanti Sanal Eğitim Merkezi,* [Kişisel Görüşme].

112. KARADAĞ, L., 2007, E-Teknoloji Telekomünikasyon Ltd., *Performans Yönetim Sistemi*, [Kişisel Görüşme].

113. KAVAKLIOĞLU, S., 2007, ŞekerBank Eğitim Departmanı, *ŞekerAkademi Eğitimleri*, [Kişisel Görüşme].

114. MELEN, Ö., 2007, Turkcell Eğitim ve Geliştirme Departmanı, *Turkcell Learnland e-Öğrenme Uygulamaları*, [Kişisel Görüşme].

115. TÜRE, A., 2007, İş Bankası Eğitim Müdür Yardımcısı (Ar–Ge ve Uzaktan Eğitim Teknolojileri), *Türkiye İş Bankası'nda e-Öğrenme Uygulamaları,* [Kişisel Görüşme].

EKLER

EK-A. ŞEKERAKADEMİ EĞİTİMLER GENEL DURUM RAPORU

Eğitimler Genel Durum Raporu		21.03.2007			
Eğitim Kodu	**Eğitim Adı**	**Tamamlayan**	**Devam Eden**	**Başlamayan**	**Toplam**
1001	Değişim Yönetimi	780	598	2151	**3529**
1002	Motivasyon Yönetimi	953	676	1900	**3529**
1003	Performans Yönetimi	568	261	2700	**3529**
1004	Problem Çözme	764	565	2200	**3529**
1005	Proje Yönetimi	538	195	2796	**3529**
1006	Stratejik Pazarlama	597	308	2624	**3529**
1007	Stres Yönetimi	790	419	2320	**3529**
1008	Zaman Yönetimi	689	166	2674	**3529**
1010	Temel Bankacılık	1287	636	1606	**3529**
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	965	416	2148	**3529**
1102	Takım Çalışması	664	335	2530	**3529**
1103	Zaman Düzenleme	617	136	2776	**3529**
1104	Eğiticinin Eğitimi	216	110	3203	**3529**
1105	Beden Dili	696	264	2569	**3529**
1106	Başarı ve Sonuç Odaklılık	268	78	3183	**3529**
1107	Çatışma Çözme - Çalışan	405	119	3005	**3529**
1108	Cesur Sorularla Koçluk	154	164	3211	**3529**
1109	İletişim Anlayarak Başlar	514	113	2902	**3529**
1110	Müzakere Becerileri	191	46	3292	**3529**
1111	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	343	229	2957	**3529**
1112	Stres Yararları ve Zararları Eğitimi	177	48	3304	**3529**
1113	Temel Satış Becerileri	206	66	3257	**3529**
1114	Temel Yönetim Becerileri	161	44	3324	**3529**
1115	Zor İnsanlarla Başa Çıkma Eğitimi	306	218	3005	**3529**
1116	Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi	205	32	3292	**3529**
AC011	Microsoft Access 2000 - I	571	569	2389	**3529**
AC021	Microsoft Access 2000 - II	407	179	2943	**3529**
AC031	Microsoft Access 2000 - III	338	119	3072	**3529**
Bes	Bes	0	0	0	**0**
Bes2	Bes2	0	0	0	**0**
Bes3	Bes3	0	0	0	**0**
CS2	Kişisel Ekranlar	0	0	0	**0**
CS4	EFT Ekran Menü	0	0	1	**1**
Cy01	Müşteri Giriş Ekran Eğitimleri - Menü	0	0	3529	**3529**
Cy02	Kişisel Ekran Eğitimleri - Menü	0	0	3529	**3529**
CY03	Menkul Ekran Eğitimleri - Menü	0	0	3529	**3529**
Cy04	EFT Ekran Eğitimleri - Menü	0	0	3529	**3529**
E00	EFT Ekranları ile İlgili Hatırlatmalar	0	0	14	**14**

E01	EFT Sorgu Ekranları	0	0	14	**14**
E02	Hesaba EFT Ekranları	0	0	14	**14**
E03	İsme EFT Ekranları	0	0	14	**14**
E04	Kredi Kartı EFT Ekranları	0	0	14	**14**
E05	EFT Haber Ekranları	0	0	14	**14**
E06	EFT Onay Ekranları	0	0	14	**14**
E07	Takasbank ve Bankacılık İşlemleri Hesaba EFT İşlemleri Ekranları	0	0	14	**14**
E08	Mesaj Genel Gözlem	0	0	14	**14**
E09	EFT Talimatları	0	0	50	**50**
E10	Toplu EFT İşlemleri	0	0	50	**50**
EX011	Microsoft Excel 2000 - I	541	247	2741	**3529**
EX021	Microsoft Excel 2000 - II	435	119	2975	**3529**
EX031	Microsoft Excel 2000 - III	391	117	3021	**3529**
FA	Finansal Analiz	457	373	2699	**3529**
FM	Finansal Matematik	450	349	2730	**3529**
FONY	Fon Yönetimi	0	0	0	**0**
FP	Finansal Piyasalar	348	143	3038	**3529**
FYON	FON Yönetimi	0	0	0	**0**
G1	İşlem Gözlem Ekranı	0	0	47	**47**
G2	Onayımda Bekleyen İşlemler	0	0	47	**47**
G3	Muhtemel Onay Ekranı	0	0	47	**47**
G4	Yetki Delegasyon Ekranı	0	0	47	**47**
G5	Şifre Değiştirme Ekranı	0	0	47	**47**
G6	Müşteri İşlem Listesi Kodları	0	0	47	**47**
ME	Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları	115	112	3302	**3529**
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	1147	442	1940	**3529**
MM01	Müşteri Adından Müşteri Sorgu - Hesap Numarasından Müşteri Sorgu	0	0	15	**15**
MM02	Yatırım Hesabı Açma - Cari Hesaba Bağlama	0	0	15	**15**
MM03	Otomatik Repo Hesabı Tanımlama - Güncelleme - Silme	0	0	15	**15**
MM04	Şubede Gecelik Politika Oranları ile Repo	0	0	15	**15**
MM05	Bir Günden Uzun Vadeli Repo	0	0	15	**15**
MM06	Müşterinin İstediği Oran ile Politika Oranı Farklı Repo İşlemi	0	0	15	**15**
MM07	Repo İptal İşlemi	0	0	15	**15**
MM08	Vadesinden Önce Repo Kırma	0	0	15	**15**
MM09	İleri Tarihli Repo Talimatı Verme - Silme	0	0	15	**15**
MM10	Politika Oranı ile Kesin Satım YTL - YP	0	0	15	**15**
MM11	Politika Oranından Farklı Oran ile Kesin Satım YTL - YP	0	0	15	**15**
MM12	Farklı Valörlü Kesin Satım YTL - YP	0	0	15	**15**
MM13	Politika Oranı ile Kesin Alım YTL -YP	0	0	15	**15**
MM14	Politika Oranından Farklı Oran ile Kesin Alım YTL - YP	0	0	15	**15**
MM15	Farklı Valörlü Kesin Alım YTL - YP	0	0	15	**15**
MM16	İhale Talep Girişi DIBS - ROT	0	0	15	**15**
MM17	İhale Talep Girişi Eurobond	0	0	15	**15**
MM18	İhale Talebi Sil	0	0	15	**15**
MM19	İhale Gerçekleştirme	0	0	15	**15**
MM20	Müşteriden Fiziksel Teslim Alma - İptal Etme Ekranı	0	0	15	**15**
MM21	Müşteriye Fiziksel Teslim Etme - İptal Etme Ekranı	0	0	15	**15**
MM22	Müşteri Hesapları Arası SGMK Virmanı	0	0	15	**15**
MM23	Müşteri Hesabından Dış Kuruma SGMK Virmanı	0	0	15	**15**
MM24	Dış Kurumdan Müşteri Hesabına SGMK Virmanı	0	0	15	**15**

MM25	SGMK Hesap Makinası Satım	0	0	15	**15**
MM26	SGMK Hesap Makinası Alım	0	0	15	**15**
OU011	Microsoft Outlook 2000 - I	447	144	2938	**3529**
OU021	Microsoft Outlook 2000 - II	308	136	3085	**3529**
PO011	Microsoft Powerpoint 2000 - I	349	132	3048	**3529**
PO021	Microsoft Powerpoint 2000 - II	268	78	3183	**3529**
SB	Şekerbanklı Olmak	1526	368	1635	**3529**
TFB	Temel Finans Bilgisi	298	118	3113	**3529**
TM	Temel Muhasebe	309	210	3010	**3529**
TPAZ	Ticari Pazarlama	0	1	0	**1**
TPDSE	Ticari Pazarlama Deneme Sınavı Eğitimi	0	0	0	**0**
TYA	Temel Yatırım Araçları	250	102	3177	**3529**
UTOS	Uluslararası Ticaret / Ödeme Şekilleri	173	150	3206	**3529**
UTSB	Uluslararası Ticaret / Sevk Belgeleri	204	69	3256	**3529**
UTTS	Uluslararası Ticaret/Teslim Şekilleri	151	142	3236	**3529**
WI011	Microsoft Windows 2000 Professional - I	315	106	3108	**3529**
WI021	Microsoft Windows 2000 Professional - II	272	59	3198	**3529**
WO011	Microsoft Word 2000 - I	389	110	3030	**3529**
WO021	Microsoft Word 2000 - II	309	51	3169	**3529**
WO031	Microsoft Word 2000 - III	329	76	3124	**3529**

EK-B. ŞEKERAKADEMİ KULLANICIYA GÖRE EĞİTİM VE SINAV LİSTESİ

Kullanıcıya Göre Eğitim ve Sınav Listesi						
XXXX	XXXXXXX	21.03.2007				
Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Başlangıç	Bitiş	Durumu	Giriş Say.	Süre(dk)
1001	Değişim Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	116
1002	Motivasyon Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	5	33
1003	Performans Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1004	Problem Çözme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	3	64
1005	Proje Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	62
1006	Stratejik Pazarlama	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	138
1007	Stres Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	90
1008	Zaman Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1010	Temel Bankacılık	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	299
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	29
1102	Takım Çalışması	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	83
1103	Zaman Düzenleme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	45
1104	Eğiticinin Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	167
1105	Beden Dili	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	37
1106	Başarı ve Sonuç Odaklılık	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1107	Çatışma Çözme - Çalışan	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	50
1108	Cesur Sorularla Koçluk	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	11
1109	İletişim Anlayarak Başlar	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	41
1110	Müzakere Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1111	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	3	111
1112	Stres Yararları ve Zararları Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	51
1113	Temel Satış Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	7
1114	Temel Yönetim Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
1115	Zor İnsanlarla Başa Çıkma Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	2	85
1116	Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC011	Microsoft Access 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC021	Microsoft Access 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
AC031	Microsoft Access 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
Cy01	Müşteri Giriş Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
Cy02	Kişisel Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
CY03	Menkul Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
Cy04	EFT Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
EX011	Microsoft Excel 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
EX021	Microsoft Excel 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
EX031	Microsoft Excel 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
FA	Finansal Analiz	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
FM	Finansal Matematik	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
FP	Finansal Piyasalar	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
ME	Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	7	519
OU011	Microsoft Outlook 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
OU021	Microsoft Outlook 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
PO011	Microsoft Powerpoint 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
PO021	Microsoft Powerpoint 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0
SB	Şekerbanklı Olmak	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	174

TFB	**Temel Finans Bilgisi**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
TM	**Temel Muhasebe**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Tamamlandı**	**3**	**56**
TYA	**Temel Yatırım Araçları**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
UTOS	**Uluslararası Ticaret / Ödeme Şekilleri**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
UTSB	**Uluslararası Ticaret / Sevk Belgeleri**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
UTTS	**Uluslararası Ticaret/Teslim Şekilleri**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
WI011	**Microsoft Windows 2000 Professional - I**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
WI021	**Microsoft Windows 2000 Professional - II**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**
WO011	**Microsoft Word 2000 - I**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Tamamlandı**	**16**	**43**
WO021	**Microsoft Word 2000 - II**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Tamamlandı**	**15**	**41**
WO031	**Microsoft Word 2000 - III**	**01.03.2007**	**30.03.2007**	**Başlamadı**	**0**	**0**

	Bu kullanıcının aldığı toplam eğitim sayısı : 56					
Sınav No	**Sınav Adı**	**Sınav Tarihi**	**Doğru**	**Yanlış**	**Boş**	**Puan**
	Bu kullanıcının aldığı toplam sınav sayısı : 0					

EK-C. ŞEKERAKADEMİ KULLANICI KİŞİSEL EĞİTİM İSTATİSTİKLERİ (KULLANICI TRANSKRİPT)

Kullanıcı Transkript	21.03.2007				
XXXXXXXX					
Kullanıcı Adı:	71968	**Grup Kodu :**	B»123»178	**Adres :**	EĞİTİM MD.
Kayıt Tarihi :	11.02.2005	**Grup Adı :**	YETKİLİ		
Tel. No :	01.11.2004				
E-Mail :	**caglar.soylu@sekerbank.com.tr**			**İlçe :**	-
				İl :	-

Eğitim No	Eğitim Adı	Başlangıç	Bitiş	Durumu	Giriş Say.	Süre (dk.)	Tamam%
1001	Değişim Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	20	99%
1002	Motivasyon Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	27	100%
1003	Performans Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	3	66	78%
1004	Problem Çözme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	4	48	100%
1005	Proje Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	0	2%
1006	Stratejik Pazarlama	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	49	100%
1007	Stres Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1008	Zaman Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1010	Temel Bankacılık	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	5	14	100%
1101	İş Yaşamında Profesyonel Davranış	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	5	37	29%
1102	Takım Çalışması	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	7	12%
1103	Zaman Düzenleme	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	27	100%
1104	Eğiticinin Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	2	21	89%
1105	Beden Dili	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	2	2	10%
1106	Başarı ve Sonuç Odaklılık	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1107	Çatışma Çözme - Çalışan	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1108	Cesur Sorularla Koçluk	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	1	5	97%
1109	İletişim Anlayarak Başlar	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1110	Müzakere Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1111	Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1112	Stres Yararları ve Zararları Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1113	Temel Satış Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1114	Temel Yönetim Becerileri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1115	Zor İnsanlarla Başa Çıkma Eğitimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
1116	Müşteri Odaklı İlişki Yönetimi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
AC011	Microsoft Access 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	16	20	100%
Eğitim No	**Eğitim Adı**	**Başlangıç**	**Bitiş**	**Durumu**	**Giriş Say.**	**Süre(dk.)**	**Tamam%**
AC021	Microsoft Access 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	17	26	100%
AC031	Microsoft Access 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	20	136	100%
Cy01	Müşteri Giriş Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
Cy02	Kişisel Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
CY03	Menkul Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
Cy04	EFT Ekran Eğitimleri - Menü	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
EX011	Microsoft Excel 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	21	26	100%
EX021	Microsoft Excel 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	13	13	100%
EX031	Microsoft Excel 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	13	31	100%
FA	Finansal Analiz	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	62%
FM	Finansal Matematik	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	10	118	100%
FP	Finansal Piyasalar	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	92%
ME	Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
MG	Mevduat ve Gişe İşlemleri	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	11	111	100%
OU011	Microsoft Outlook 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	12	12	100%
OU021	Microsoft Outlook 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	23	30	100%
PO011	Microsoft Powerpoint 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	17	18	100%
PO021	Microsoft Powerpoint 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	2	2	12%
SB	Şekerbanklı Olmak	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	6	25	100%

TFB	Temel Finans Bilgisi	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
TM	Temel Muhasebe	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	0	8%
TYA	Temel Yatırım Araçları	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
UTOS	Uluslararası Ticaret / Ödeme Şekilleri	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	44%
UTSB	Uluslararası Ticaret / Sevk Belgeleri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
UTTS	Uluslararası Ticaret/Teslim Şekilleri	01.03.2007	30.03.2007	Başlamadı	0	0	0%
WI011	Microsoft Windows 2000 Professional - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	20	20	100%
WI021	Microsoft Windows 2000 Professional - II	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	1	6%
WO011	Microsoft Word 2000 - I	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	14	14	100%
WO021	Microsoft Word 2000 - II	01.03.2007	30.03.2007	Tamamlandı	15	16	100%
WO031	Microsoft Word 2000 - III	01.03.2007	30.03.2007	Devam Ediyor	1	0	0%
				Toplam	272	945	47%

Sınav No	**Sınav Adı**	**Sınav Trh.**	**Doğru**	**Yanlış**	**Boş**	**Puan**	**Durumu**
FinMat	Finansal Matematik	17.06.2005	18	2	0	90	Başarılı

GENEL İSTATİSTİK	Bu kullanıcının aldığı toplam sınav sayısı : 1
	Bu kullanıcının aldığı toplam eğitim sayısı : 56

EK-D. ŞEKERAKADEMİ VE E-ÖĞRENME DEĞERLENDİRME ANKETİ

Anket No :	SA-DA
Anket Adı :	ŞekerAkademi ve e-Öğrenme Değerlendirme Anketi
Anket Tarihi:	21.03.2007
Yüzdesi :	% 25,08 (890 / 3549)

YÜZDESEL ANKET CEVAPLARI

Soru 1: Şekerakademi eğitimlerini faydalı buluyor musunuz ?

Cevaplar:

Kişisel gelişim eğitimlerini faydalı buluyorum. : % 13,4 (119 / 890)
Mesleki ve sistem eğitimlerini faydalı buluyorum. : % 10,3 (92 / 890)
Her ikisini de faydalı buluyorum. : % 70,9 (631 / 890)
Faydalı ve yeterli bulmuyorum. : % 5,4 (48 / 890)

Soru 2: Şekerakademi' ye hangi sıklıkla giriyorsunuz ?

Cevaplar:

Hergün. : % 3,5 (31 / 890)
Haftada birkaç gün. : % 28,8 (256 / 890)
Ayda bir. : % 32,2 (287 / 890)
Bir aydan daha uzun sürede : % 35,5 (316 / 890)

Soru 3: Size atanan eğitim programlarını zamanında tamamlayabildiniz mi ?

Cevaplar:

Başladım ama tamamlayamadım. : % 46,4 (413 / 890)
Yarısını tamamladım. : % 20,6 (183 / 890)
Çoğunu tamamladım. : % 25,5 (227 / 890)
Hiç başlayamadım. : % 7,5 (67 / 890)

Soru 4: Öncelikle hangi eğitimleri tamamlamayı tercih ettiniz ?

Cevaplar:

Mesleki eğitimler. (Bankacılık) : % 48,9 (435 / 890)
Kişisel gelişim eğitimleri. : % 41,2 (367 / 890)
Sistem eğitimleri. : % 4,7 (42 / 890)

Ürün ve hizmet tanıtımı eğitimleri. : % 5,2 (46 / 890)

Soru 5: Size atanan eğitimleri tamamlayamadı iseniz nedeniniz nedir ?

Cevaplar:

Yeterli zaman ayıramadım. : % 17,6 (157 / 890)
Almaya başladım ama teknik sorunlar yüzünden devam edemedim. : % 4 (36 / 890)
Almaya başladım ama iş yoğunluğu nedeniyle devam edemedim. : % 64 (570 / 890)
Olabildiğince tamamladım. : % 14,3 (127 / 890)

Soru 6: Yöneticileriniz Şekerakademi eğitimlerinizi tamamlamanız konusunda sizi ne kadar destekliyor ?

Cevaplar:

Yeterince destekliyor. : % 49,4 (440 / 890)
Destekliyor fakat banka dışında zaman ayırmamı istiyor. : % 16 (142 / 890)
Aldığım eğitimlerle yakından ilgileniyor. : % 6 (53 / 890)
Hiç ilgilenmiyor. : % 28,7 (255 / 890)

Soru 7: Aynı eğitimleri tekrar almak ister misiniz ?

Cevaplar:

Evet, almak isterim. : % 15,3 (136 / 890)
Yeni eğitimler almayı tercih ederim. : % 51,6 (459 / 890)
Eski eğitimlerin bazılarını tekrardan almak isterim. : % 24,5 (218 / 890)
Kararsızım. : % 8,7 (77 / 890)

Soru 8: Şekerakademi kullanımınızda en çok zorluk yaşadığınız konu :

Cevaplar:

Teknik problemler (Bağlantı problemi, donanım yetersizliği vb.) : % 17,5(156/ 890)
Bilgi yetersizliği : % 0,9 (8 / 890)
Zaman uyuşmazlığı / Zaman ayıramama : % 78 (694 / 890)
Bilgisayarımın olmaması : % 3,6 (32 / 890)

Soru 9: Şekerakademi' ye daha çok nereden bağlanıyorsunuz ?

Cevaplar:

Şubemden : % 65,2 (580 / 890)
Birimimden : % 22 (196 / 890)
Evimden : % 11,8 (105 / 890)
Dışarıdan (Netcafe vs...) : % 1 (9 / 890)

Soru 10: Şekerakademi' ye dışarıdan erişimin nasıl olacağını biliyor musunuz?

Cevaplar:

Evet, biliyorum. : % 46,6 (415 / 890)
Teoride biliyorum fakat pratikte hiç uygulamadım. : % 24,7 (220 / 890)
Emin değilim. : % 6,9 (61 / 890)
Hayır, bilmiyorum. : % 21,8 (194 / 890)

Soru 11: Şekerakademi' ye dışarıdan bağlanamadığınız oldu mu ?

Cevaplar:

Sık sık. : % 17,1 (152 / 890)
Nadiren. : % 12,4 (110 / 890)
Arada sırada. : % 16,9 (150 / 890)
Hiç olmadı. : % 53,7 (478 / 890)

Soru 12: Şekerakademi' ye hangi saat aralıklarında daha çok giriyorsunuz?

Cevaplar:

Sabah - Öğle arası : % 8,8 (78 / 890)
Öğle arasında : % 12,2 (109 / 890)
Öğleden sonra - Mesai bitimi arası : % 18,8 (167 / 890)
Mesai sonrası : % 60,2 (536 / 890)

EK-E. İŞ BANKASI 2002-2005 E-ÖĞRENME EĞİTİMLERİ ÖZET TABLOSU

YIL	DÖNEM	TARİH ARALIĞI	Atama yapılan eğitim sayısı	Tamamlanan eğitim sayısı	Tamamlanma Oranı	Eğitim Konuları	
2002	DENEME UYGULAMASI	23 Eylül – 5 Kasım 2002	100	72	72,00%	MS OFİS EĞİTİMLERİ	Access, Excel, Outlook, Powerpoint, Word
2003	1. DÖNEM	6 Ocak – 14 Mart 2003	568	338	59,51%	MS OFİS EĞİTİMLERİ, GETİRİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ, MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE KALİTE	Access, Excel, Outlook, Powerpoint, Word
	2. DÖNEM	25 Mayıs – 26 Temmuz 2003	833	383	45,98%	MS OFİS EĞİTİMLERİ, GETİRİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ, MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE KALİTE	
	3. DÖNEM	3 Kasım – 5 Aralık 2003	501	323	64,47%	GETİRİ HESAPLAMA YÖNTEMLERİ, MÜŞTERİ HİZMETLERİNDE KALİTE	
2004	1. DÖNEM	15 Aralık 2003-15 Mart 2004	1.937	632	32,63%	SPK LİSANSLAMA SINAVINA YÖNELİK EĞİTİMLER	Genel Ekonomi, Diğer Teşkilatlanmış Piyasa ve Borsalar, Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları, Getiri Hesaplama Yöntemleri, Temel Muhasebe, Değerleme Yöntemleri
	2. DÖNEM	12 Nisan –9 Temmuz 2004	965	241	24,97%		

	2. DÖNEM	21 Nisan –31 Mayıs 2004	252	172	68,25%	KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ	Çalışanlar İçin Stres Yönetimi, Değişim Yönetimi, Motivasyon, Performans Yönetimi, Problem Çözme, Proje Yönetimi, Stratejik Pazarlama, Zaman Yönetimi
	3. DÖNEM	23 Haziran – 21 Temmuz 2004	323	180	55,73%		
	4. DÖNEM	6 Ağustos - 1 Ekim 2004	929	195	20,99%	SPK LİSANSLAMA SINAVINA YÖNELİK EĞİTİMLER	Genel Ekonomi, Diğer Teşkilatlanmış Piyasa ve Borsalar, Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları, Getiri Hesaplama Yöntemleri, Temel Muhasebe, Değerleme Yöntemleri, Menkul Kıymetler ve Diğer Sermaye Piyasası Araçları, Getiri Hesaplama Yöntemleri, Temel Muhasebe, Değerleme Yöntemleri
	4. DÖNEM	6 Ağustos - 6 Kasım 2004	190	90	47,37%	KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ	Çalışanlar İçin Stres Yönetimi, Değişim Yönetimi, Motivasyon, Performans Yönetimi, Problem Çözme, Proje Yönetimi, Stratejik Pazarlama, Zaman Yönetimi
	5. DÖNEM	11 Ekim – 24 Aralık 2004	1.405	1.065	75,80%		
2005	1. DÖNEM	15 Mart-30 Nisan 2005	1.697	1.011	59,58%	KİŞİSEL GELİŞİM EĞİTİMLERİ	Çalışanlar İçin Stres Yönetimi, Değişim Yönetimi, Motivasyon, Performans Yönetimi, Problem Çözme, Proje Yönetimi, Stratejik Pazarlama, Zaman Yönetimi
	2. DÖNEM	9 Mayıs-15 Haziran 2005	1.580	621	39,30%		
	3.DÖNEM	28 Haziran-28 Eylül 2005	502	130	25.09%		Bugünün Lideri, Eğiticinin Eğitimi, Keyif Veren Sunum, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Takım Çalışması, Toplantı Yönetimi, Zor Kişilerle Başa Çıkma
	4.DÖNEM	17 Ekim 2005 -17 Ocak 2006	8.026	5.180	64.54%		
TOPLAM			19.808	10.633	53,68%		

ÖZGEÇMİŞ

20 Nisan 1981 tarihinde Ordu / Fatsa' da doğdu. İlk öğrenimini Fatsa/ Tepecik Köyü İlköğretim Okulunda, orta öğrenimini Fatsa Ortaokulu'nda, lise öğrenimini Çankırı Anadolu Meslek Lisesi Bilgisayar Bölümü'nde tamamladı. Yüksek öğrenimine 1999 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü'nde başladı. 2004 Haziran tarihinde lisans eğitimini başarıyla tamamladı. 2005 yılında yüksek lisans eğitimine İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Enformatik Bölümü'nde başladı ve halen devam etmektedir.

15 Eylül 2004 tarihinden itibaren K.Çekmece İlçesi 80. Yıl İlköğretim Okulu'nda Bilgisayar Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.