

## KURUMSAL EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

Esra NEMLİ<sup>1</sup>, Selim YAZICI<sup>2</sup>, Serhat YANIK<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

### E-LEARNING

**Abstract:** In today's dynamic business environment, corporations try to gain competitive advantage through continuous training and development of their human resources. E-learning as an emerging method in corporate training and development is the use of network technology to design, deliver, select, administer, support and extend learning. It helps companies increase both the volume and the quality of training activities. The definition, implementation stages and the advantages of e-learning practices are given along with an emphasis of a need for a change in the learning culture of the organization. The first examples of e-learning practices in Turkey are also mentioned. E-learning is a new method for corporate training activities and companies that integrate e-learning strategy into their overall business strategy will gain sustainable competitive advantage over their rivals.

**Keywords:** Corporate Training and Development, Human Resources, Competitive Advantage, E-Learning, Learning Culture

### KURUMSAL EĞİTİM ve GELİŞTİRME SÜRECİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

**Özet:** Günümüzün dinamik iş dünyasında işletmeler rekabetçi avantajlarını, insan kaynaklarını sürekli eğitmek ve geliştirmek yoluyla elde etmektedirler. Eğitim ve geliştirmede yeni bir yöntem olarak ortaya çıkan e-öğrenme, hem eğitim sürecinin etkinliğini hem de eğitilen kişi sayısını artırmaktadır. Çalışmada eğitim tekniklerinin gelişimi, e-öğrenme felsefesi, uygulama aşamaları ve e-öğrenme uygulamalarının avantajları, şirketin öğrenme kültüründeki değişim gözönünde bulundurularak ele alınmaktadır. Özellikle e-öğrenme sürecinin hazırlık, strateji geliştirme, teknoloji ve içerik seçimi, çalışanların süreç hakkında bilgilendirilmesi ve sürecin uygulama ve değerlendirilme aşamaları detaylı olarak incelenmiştir. E-öğrenmenin iş sonuçları, çalışanlar ve eğitim fonksiyonuna etkileri de değerlendirilmektedir. Çalışmada ayrıca, Türkiye'de başarı ile gerçekleştirilen kapsamlı e-öğrenme çalışmaları da ele alınmaktadır. Sonuç olarak e-öğrenme stratejisini işletme stratejisi ile uyumlaştıran işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilecekleri vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları, Rekabet Avantajı, E-Öğrenme, Öğrenme Kültürü

## I. GİRİŞ

Günümüzün dinamik iş ortamında rekabet avantajlarını korumak isteyen işletmeler değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlamak zorundadırlar. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, teknolojik yenilikler gibi faktörler işletmelerin stratejik esneklik kazanarak çevreyle uyumlu biçimde çalışmalarını gerektirmektedir. İşletmeler hem yerel, hem de küresel pazarlarda yok edici rekabetle karşı karşıya kalmakta ve küresel ekonomide performanslarını sürekli artırarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar.

Rekabet avantajı arayışında, işletmenin sahip olduğu kaynaklar önem kazanmaktadır. Rekabet avantajı bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından uygulanmayan değer yaratacak bir strateji izlemesinden kaynaklanır. Eğer izlenen stratejiler mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından taklit edilemeyecek nitelikte ise işletme *sürdürülebilir rekabet avantajı* kazanır [1]. Geçmişte işletmelere rekabet avantajı

sağlayan ürün ve üretim teknolojileri, finansal kaynaklar, ölçek ekonomileri gibi faktörler günümüzde önemini yitirmeye başlamıştır. Bugün aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler az çok aynı fiziksel ve finansal kaynaklara sahip olmakla birlikte, hiçbir şirketin performansı bir diğeriyle aynı değildir. Şirket performansları arasındaki bu farklılık insan unsurunun sahip olduğu bilgi ve tecrübelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesinde yeni bir yaklaşım olarak elektronik öğrenme (e-learning) kavramı ele alınmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynağının işletmeler için en önemli rekabet unsuru haline geldiği; bu kaynağın yaratacağı sinerjik etkinin ancak sürekli öğrenme yolu ile sağlanabileceği ve elektronik öğrenme (e-öğrenme) kavramının bu süreçte stratejik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, ülkemizde kurumsal e-öğrenme alanındaki ilk uygulamalara da dikkat çekilmektedir.

## II. REKABET AVANTAJININ YENİ KAYNAĞI: İNSAN

İnsan kaynakları işletmelerin kendilerine özgü yetkinlikler (competencies) geliştirmelerini ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlar. İnsan kaynakları aracılığıyla elde edilen rekabet avantajının rakip şirketler tarafından taklit edilmesi iki nedenden dolayı daha zordur [2]:

İnsanları etkin biçimde yönetmekten kazanılan avantaj gözle görülebilen, kolaylıkla anlaşılabilen bir unsur değildir. Rakip şirketler kullanılan teknolojiyi veya diğer kaynakları taklit edebilirler ancak insan kaynakları yönetim sistemi ya da örgüt kültürü gibi karmaşık sosyal yapıların taklit edilmesi çok zordur [3].

Çalışanları aracılığıyla rekabet avantajı kazanan şirketler, insan kaynağına bakış açılarını değiştirmişlerdir. İnsan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, stratejik avantaj kaynağı olarak görürler.

Bu unsurlara ek olarak, insan kaynakları, şirkete değer katan kıt ve ikame edilmesi çok zor bir kaynak olduğu için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır [4].

Günümüzün işyerleri, iş gerekleri açısından geçmişe göre çok farklılıklar taşımaktadır. Geçmişin rutin, fazla değişmeyen işlerden oluşan montaj hatlarını bugün özellikle hizmet sektöründe oldukça değişken ve zor görevler almıştır. Yeni çalışma ortamları pek çok yeni bilgi ve beceri gerektirmekte, çalışanlarda düşünme, analiz etme, problem çözme gibi yeteneklerin bulunmasını zorunluluk haline getiren stratejik ve karmaşık görevlerden oluşmaktadır [5]. Teknolojik gelişmeler, verimliliği, esnekliği, kaliteyi artırma ve hızla değişen müşteri taleplerini yerine getirme ihtiyacı da insan kaynaklarının çok daha yetenekli olmasını gerektirmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanma çabaları, çalışanların verimliliğini artıracak yeni eğitim-geliştirme program ve teknikleri arayışlarını hızlandırmıştır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çalışanlara daha fazla eğitim vermek ve eğitimi bir maliyet unsuru olarak değil, uzun vadeli ve yüksek getirili bir yatırım olarak görmek gereklidir [6].

İnsan kaynakları bir işletmede yaratıcılık ve yeniliğin temel kaynağıdır. Bu nedenle, işletmede çalışmaya başladıkları andan itibaren, şirketin en önemli varlığı haline gelmektedirler. Bilgi çağında işletmeler rekabet avantajlarını korumak için çalışanlarını sürekli eğitmeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar [7].

## III. KURUMSAL ÖĞRENME İHTİYACI

Günümüzde işletmeler, bilginin rekabet edebilirlikte en önemli kaynak durumuna geldiği global bilgi ekonomisinde faaliyet göstermektedirler. Drucker'a göre, bilgi yaklaşık üç yıl içinde eskimektedir [8]. Bu koşullar altında çalışan işletmeler bilgi kaynaklarını sürekli olarak yenileyerek, eğitim ve öğrenmeyi şirket stratejisinin öncelikli bir unsuru olarak ele almak zorundadırlar.

İşletmelerin performanslarını etkileyen temel unsur, fiziksel varlıklarından çok "entelektüel sermaye" olarak nitelendirilen insan kaynaklarıdır [9]. İşletmelerde yaratıcılık ve yenilik, insan kaynaklarının yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının öğrenme ihtiyacı yanında, işletmelerin de öğrenen organizasyonlar olabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmaktadır [10].

Dinamik çevre şartlarında faaliyet gösteren tüm işletmelerin öğrenmeye ihtiyaçları bulunmaktadır. Bazı işletmeler diğerlerinden daha iyi öğrenirler ve hayatta kalırlar, çok başarılı öğrenenler ise atılım yaparlar. Öğrenmeyi beceremeyenler ise yok olurlar. Bu açıdan bakıldığında, üst yönetimin görevi, örgüt içinde etkin bir öğrenme ortamı yaratmaya uygun şartları sağlamak olmaktadır. Yani öğrenmenin gerçekleşmesi için stratejik bir yaklaşım içinde bulunmaları gerekmektedir [11]. Günümüzde birçok işletme, eğitimi tek başına, ayrı bir faaliyet olarak görmek yerine, onu işletmenin stratejik bir bileşeni olarak değerlendirmektedir [12].

## IV. KURUMSAL ÖĞRENMEDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ROLÜ

Global ekonomide rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler eğitimin ve sürekli öğrenmenin önemini farketmektedirler [13]. Birçok yönetici, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çalışanların yeteneklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirme gereğini, kendilerinin öncelikli görevi olarak görmektedir. İşletmelerin istediği yetenek ve yetkinliklere sahip olan işgücünün bulunması ve işe alınması, her zamankinden daha zor olmaktadır. Bu durumda, işletmeler işe aldıkları personelin eğitim ihtiyacını belirleyerek eğitim faaliyetini kendileri gerçekleştirmektedirler. Eğitim faaliyetlerinin temel amacı, öğrenme yoluyla çalışanların iş ile ilgili davranışlarında değişiklik yaratabilmektir [14]. İşletmelerde çalışanların rolleri, sorumlulukları ve çalışma alanları değiştikçe, eğitim planlarının da bu değişikliklere yönelik biçimde değişmesi gerekmektedir.

İşletmelerin eğitim planları, çalışanların gerek iş ile ilgili ve gerekse bireysel gelişimleri ile ilgili sürekli iletişim kurulmasını sağlar. Bu iletişimden elde edilen

bilgiler çalışanları kritik ihtiyaçlara yönlendirirken, örgütsel önceliklerin belirlenmesini ve çalışanların faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Eğitim planı doğrultusunda, eğitim programlarının kapsam ve içeriği belirlenecek ve eğitim yöntemi seçilecektir. Burada işe alıştırma eğitimi ve rotasyon gibi işbaşında eğitim yöntemleri yanında, örnek olay (Vaka) yöntemi, rol oynama yöntemi, duyarlılık eğitimi gibi sınıf ortamında gerçekleştirilen iş dışında eğitimlerde bulunmaktadır. Eğitim süreci sonunda çalışanların öğrendiklerini işlerinde ne derece kullanabildiklerini ölçebilmek amacıyla eğitim faaliyetleri değerlendirilir. Buradan elde edilen bilgiler sürecin en başında yer alan eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasına geribildirim sağlayacaktır.

## V. KURUMSAL EĞİTİM ve GELİŞTİRMEDE YENİ BİR YÖNTEM: ELEKTRONİK ÖĞRENME

Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri eğitim faaliyetlerini hızlandırmaya ve sürekli hale getirmeye zorlamaktadır. Öğrencileri sınıf ortamında biraraya getirerek yoğun biçimde bilgi verilmesine dayanan geleneksel eğitim yöntemleri geçmişte kalmaya, yerini yeni eğitim tekniklerine bırakmaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinin de katkısıyla **Elektronik Öğrenme** gibi yeni eğitim teknikleri ortaya çıkmakta ve gerek yükseköğretim, gerekse kurumsal eğitimlerde hızla yaygınlaşmaktadır.

### V.1. Eğitim Tekniklerinin Gelişimi

Dünyadaki yeni bilgi ve uygulamaların ortaya çıkış hızı, yaşam boyu sürecek bir öğrenme ihtiyacını doğurmuştur [15]. Eğitim programlarının geliştirilmesinde önemli unsurlarından biri, kullanılacak uygun eğitim yönteminin belirlenmesi olmaktadır. Belli bir eğitim yönteminin seçimi, işletmenin kaynaklarına ve eğitim yaklaşımına bağlı olmaktadır [16].

Eğitimde kullanılan geleneksel yöntem, eğitici ve öğrenciyi sınıf ortamında bir araya getiren ve yüz yüze eğitimi gerçekleştirilen **Klasik Sınıf Eğitimidir**. Bu en sık kullanılan eğitim şekli sınıftaki tüm katılımcılar için eşzamanlı olarak yürütülmektedir (senkron eğitim). Bu yöntem, eğitim içeriğinin geliştirilmesi ve uygulanabilirliği açısından esnek ve hızlı bir yöntem olmasına rağmen, eğitici ve öğrencilerin bir araya getirilmesini gerektirmesi nedeniyle oldukça maliyetlidir. Ayrıca klasik sınıf eğitiminin en önemli sakıncası geniş bir kitleye ulaşılmasında ortaya çıkan zorluktur.

Eğitim alanında yaygınlaşmaya başlayan ve “uzaktan öğrenme” (Distance Learning) olarak adlandırılan yeni tekniğin orijini Gutenberg’in 1436 yılında matbaayı bulmasına kadar uzanmaktadır. Bu keşif, kitap ve gazetelerin çok sayıda basılabilmesini mümkün kılarak, bilgi paylaşım sürecini hızlandırmış ve farklı coğrafyalardaki geniş kitlelere ulaşmayı sağlamıştır [17]. Uzaktan öğrenme yöntemlerinden ilki olan **Metne Dayalı Eğitim** (text-based training) uygulaması, metin olarak sunulan kitap ve diğer basılı araçların yanında ek eğitim araç ve gereçlerini gerektirmemektedir. Bu yöntem ucuz, taşınabilir ve farklı bölgelerdeki çok sayıda kişiye ulaşmayı kolaylaştıran bir yöntemdir. Yukarıda belirtilen avantajlarına rağmen bu yöntem, eğitim içeriğinin statik bir yapıda olması ve kısa sürede güncellenememesi, öğrencinin ihtiyaçlarına göre esneklik taşınamaması ve interaktif olmaması gibi dezavantajlara sahiptir.

Uzaktan eğitim uygulamaları, teknolojiye yaşanan gelişmelere paralel bir gelişme göstermiştir. 19. yy. başlarında, ulaşım olanaklarında ortaya çıkan kolaylıklar ve posta sisteminin gelişmesine paralel olarak, **Mektupla Eğitim** uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu sayede farklı coğrafyalarda yaşayan öğrencilere eğitim hizmetlerinin sunulabilmesi olanaklı hale gelmiştir. 1890 Yılında, Avustralya’da Queensland Üniversitesinde açık kampüs eğitimi başlatılmıştır. Yine benzer bir uygulama 1920 yılında Columbia Üniversitesinde (A.B.D.) hayata geçirilmiştir [18].

Teknolojideki gelişmelere paralel olarak mektupla eğitim uygulaması, zaman içinde yerini radyo- televizyon yayınlarına, video ve kasetler gibi araçlarla yapılan uygulamalara bırakmıştır [19]. Bazı uygulamalarda ise, bu yeni araçlar mektupla öğretim uygulamasını destekler şekilde kullanılmıştır. Televizyon ve radyo ile eğitim uygulaması 1950’li yıllarda ilk olarak A.B.D. ordusunda askeri eğitimlerde hayata geçirilmiştir. Bu dönemden itibaren uzaktan eğitim uygulamaları geleneksel sınıf eğitimine karşı önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır.

1970’lerin başlarında bilgisayar, medya ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler nedeni ile uzaktan eğitim uygulamalarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Kişisel bilgisayar (PC) kullanıcılarının sayısındaki artışla birlikte, 1980’li yıllarda eğitimde bilgisayarların kullanım oranı hızla artmıştır. Özellikle CD-ROM teknolojisinin katkısıyla, **Bilgisayar Destekli Eğitim** uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bilgisayar Destekli Eğitim, video ve televizyon yayınlarına göre çok daha interaktif bir ortam sağlamakta, öğrencinin ihtiyaçlarına göre eğitimin içeriği değiştirilebilmekte, geniş kitlelere kolayca ulaştırılabilmekte ve ucuz biçimde yaygınlaştırılabilmektedir. Bu yaklaşımın diğer bir avantajı, asenkron (internete bağlı olmaksızın gerçekleştirilen eğitim) bir eğitim uygulaması olmasıdır.

Bunun yanında bu tip uygulamaların hazırlanması ve güncellenmesi zaman alıcı ve pahalı olmaktadır.

1990'larda internet teknolojilerinde meydana gelen olağanüstü gelişmelerle birlikte iletişimin doğası da değişim göstermiştir. Bilgi teknolojilerinin geniş kitlelerce kullanılmasından önce, *iletişim içeriğinin zenginliği* ile *ulaşılabilir kitlenin genişliği* arasında bir tercih söz konusu olmuş ve her iki amaca aynı anda ulaşılması mümkün olmamıştır [20]. Örnek olarak yüz yüze iletişim, içerik ve interaktivite bakımından zengin olmasına rağmen, en fazla birkaç kişi arasında gerçekleşen ve geniş kitlelere ulaşılması zor bir yöntemdir. Diğer taraftan radyo ve televizyon yayınları geniş kitlelere ulaşmasına rağmen, içerik zenginliği ve interaktiflik yönünden zayıf kalmaktadır. Bugün internet kullanımı ile aynı anda hem geniş kitlelere ulaşılabilir hem de eğitim içeriğinin zenginleştirilebilmesi mümkün olmaktadır.

Günümüzde internet uygulamaları, her an herkesin katılabildiği bir iletişim ağı oluşturmaktadır [21]. **Web Tabanlı Eğitim Metodu**, CD-ROM uygulamasına benzer şekilde gelişmiş bir yöntem olup, güncellenmesi ve yayılımı oldukça kolaydır. İçeriği CD-ROM'lar gibi ilgi çekici, esnek ve interaktif olabilmektedir. Bu yöntemin en önemli dezavantajı internete ya da intranete bağlanma (ya da dersi takip edebilmek için internette gerekli dosyaların indirilmesi ve bilgisayarda saklanması) zorunluluğu olmasıdır. Bu durumda iletişimin etkinliği network yoğunluğuna ve hızına bağlı olmaktadır.

İnternet ve network teknolojilerinde meydana gelen değişimler sayesinde eğitimde farklı yöntemler gelişmiştir. Bu şekilde, canlı ya da önceden kaydedilmiş video kayıtları ile uydu ve genişbant network'lerinin kullanılması sonucunda, eşzamanlı (senkron) ve kişiye özel bir eğitim olanağı sunulabilmektedir. Web üzerinden gerçekleştirilen konferanslar ve sanal sınıf uygulamaları, eğitici ile öğrenciler arasında iki yönlü iletişimi olanaklı kılmıştır.

## V.2. Elektronik Ortamda Öğrenme

E-öğrenme, teknoloji yardımı ile internet üzerinden gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen genel isimdir. Geniş olarak değerlendirildiğinde e-öğrenme, network teknolojilerini kullanarak öğrenme faaliyetlerinin tasarlanması, sunulması, yönetilmesi, desteklenmesi ve geliştirilmesi anlamını taşımaktadır [22]. Yani, yeni bilgi ve yeteneklerin etkileşimli teknolojileri kullanarak istenilen zamanda ve istenilen yerde öğrenilebilmesidir.

E-öğrenmede üç temel kriter söz konusudur [23]:

**E-öğrenme networke (internet/intranet) bağlı olmayı gerektirmektedir.** Bu şekilde eğitim içeriklerinin

sürekli güncellenmesi ve farklı coğrafyalarda çalışanlara aktarılması mümkün olmaktadır.

**E-öğrenme standart internet teknolojisi yardımıyla kullanıcılara bilgisayar üzerinden sunulmaktadır.** Bugün bilgisayar ve televizyon tanımları içiçe geçmiş olmakla birlikte, TCP/IP protokolü ve web tarayıcılar (browsers) gibi internet araçlarının varlığı e-öğrenme için gereklidir.

**E-öğrenme, öğrenmeyi oldukça geniş biçimde ele almaktadır.** E-öğrenme sadece eğitim elektronik ortamda verilmesiyle ilgili değildir, çalışanlara ihtiyaç duydukları anda ve yerde bilgi sağlanmasını olanaklı kılar.

Bu tanım çerçevesinde, e-öğrenmenin, uzaktan öğrenmeden temel farklılığı, öğrenmenin internet veya intranet gibi bir ağ ortamı aracılığıyla gerçekleşmesidir.

E-öğrenme, belirli bir konuya yönelik video, ses, yazı ve multimedya bileşenlerinin birlikte kullanıldığı bir ortamdır. Kullanılan bu değişik araçlar, çalışanların öğrenme tarzlarındaki farklılıklara hitap etmeyi amaçlamaktadır [24]. E-öğrenme, geleneksel eğitim yaklaşımları ile uyumlu biçimde kullanıldığında, doğru bilişim teknolojilerinin yardımıyla ve etkin bir içerikle tasarlandığında, çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesini önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır.

İşletmelerin e-öğrenme yatırımlarını etkileyen eğitilecek eleman sayısı, coğrafi dağılım, müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları, çalışanların sertifikasyon ihtiyaçları ve değişimin hızı gibi birçok faktör bulunmaktadır (Tablo.1). Çokuluslu şirketlerin farklı kültürel yapıları, dilleri ve değişik öğrenme biçimleri sonucu ortaya çıkan karmaşık eğitim ihtiyaçları, onları etkin e-öğrenme çözümlerini kullanmaya yönlendirmektedir [25]. Günümüzde e-öğrenmeyi eğitim planlarının bir parçası olarak kullanan işletmelerin sayısı giderek artmaktadır. Ancak yüksek yatırım maliyetleri ve kültürel direnç gibi bazı dezavantajlar söz konusudur. Birçok işletme, mülakat teknikleri gibi bazı özel yetenek gerektiren eğitimlerin, yüz yüze eğitim yöntemi ile gerçekleştirilmesini zorunlu görmektedir. Bu durumda, yüz yüze eğitim ile e-öğrenme'nin beraber kullanılması daha etkin çözümler üretebilecektir. Eğitim sürecinde "karma öğrenme" (blended learning) yaklaşımı, internet üzerinden sunulan senkronize derslerin yanısıra, eğitmenler tarafından yürütülen sınıf eğitimlerini de kapsamaktadır [26]. Bu yaklaşımla, katılımcıların bireysel özellikleri, işletme amaçları ve teknolojik olanaklar çerçevesinde web tabanlı eğitim yöntemleri ile geleneksel sınıf eğitimi yöntemleri birleştirilmektedir.

Tablo.1: E-Öğrenme Yatırım Kararını Etkileyen Faktörler

<b>Eğitilecek eleman sayısı</b>	E-öğrenme geniş kitlelerin etkin bir biçimde eğitilmesini sağlar. Çok fazla sayıda çalışanını, değişik konularda eğitime ihtiyacı duyan şirketler, e-öğrenme yatırımlarından fayda sağlamaktadırlar.
<b>Coğrafi dağılım</b>	E-öğrenme şirketlerin çok farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan çalışan ve iş ortaklarının eğitilmesini kolaylaştırır.
<b>Müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları</b>	İşletmeler, e-öğrenme uygulamalarını değer zincirinin her aşamasında kullanarak maliyetlerini düşürebilir ve müşteri ve tedarikçilerinin katılımını sağlayabilirler.
<b>Çalışanların sertifikasyon ihtiyacı</b>	Birçok çalışan, yasal veya idari düzenlemeler çerçevesinde çeşitli sertifikalara ihtiyaç duymaktadır. Sertifikaların periyodik olarak güncellenme zorunluluğu, e-öğrenme sayesinde kolaylıkla yerine getirilebilmektedir.
<b>Değişimin hızı</b>	Hızla değişen çevre şartlarında faaliyet göstermek durumunda olan işletmelerin öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır.

### V.3. E-öğrenme Sürecinin Uygulanması

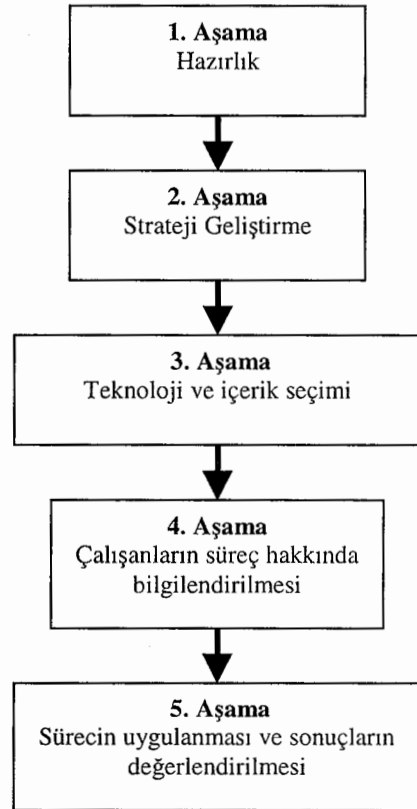
Başarılı bir e-öğrenme uygulaması eğitim sürecine stratejik ve tüm şirketi kapsayan bir vizyon gerektirmektedir. E-öğrenme sürecinde beş temel aşama söz konusudur (Şekil.1) [27]:

**Hazırlık aşaması:** E-öğrenmeye hazırlık aşamasında işletme, çalışanların bilgi ve becerileri, üst yönetimin desteği, kültür ve dil farklılıkları, teknolojik altyapı, motivasyon gibi konularda kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemelidir. Çalışanların internete yakınlık derecesi (net-readiness), sürecin başarısında önemli bir faktör olduğundan dikkate alınmalıdır. Bunların yanısıra, e-öğrenme yöntemlerinden (senkron/asenkron web tabanlı dersler, ya da karma yaklaşım) hangilerinin kullanılacağı belirlenmelidir.

**Strateji geliştirme aşaması:** Sürecin ikinci aşaması, işletmenin stratejik amaçları ile e-öğrenmeyi uyumlaştıran bir strateji geliştirmektir. E-öğrenme programlarının başarılı olması, öğrenme hedefinin gerçekleşmesi için işletme kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Dolayısıyla belirlenen strateji, işletmenin öğrenme kültürü ile uyumlu olmalıdır.

**Teknoloji ve içerik seçimi aşaması:** E-öğrenme sürecinin üçüncü aşamasında e-öğrenme içeriğinin belirlenmesi ve öğrenme yönetim sisteminin (Learning Management System-LMS) oluşturulması yer almaktadır. Öğrenme yönetim sistemi eğitim faaliyetlerinin yönetimini kolaylaştıran bir bilgisayar yazılımıdır. Bu sayede katılımcıların sisteme kaydı yapılmakta, aldıkları derslerle not durumları izlenmekte ve insan kaynakları sistemine bilgi aktarılmaktadır. İşletme bunun yanında

eğitim içeriğini kendisi hazırlamak ya da dışarıdan satın almak konusunda karar vermek durumundadır.



Şekil.1: E-öğrenme Süreci

**Çalışanların süreç hakkında bilgilendirilmesi aşaması:** Sürecin dördüncü aşaması bilgilendirme faaliyetlerini içermektedir. Bu konuda ortaya çıkabilecek

güçlüklerden biri, çalışanların sınıf yerine bilgisayar başında öğrenmelerini gerektiren bu yeni eğitim yöntemine yabancı olmaları dolayısıyla, uygulamanın kültürel dirençle karşılaşmasıdır. Bu direnci aşmak için çalışanların e-öğrenmenin yararları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

**Sürecin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşaması:** Beşinci ve son aşamada e-öğrenme süreci uygulamaya konulmakta ve iş sonuçlarına etkisi değerlendirilmektedir.

E-öğrenme süreci ile verilen eğitimlerin değerlendirilmesi ve öğrenmenin ne kadar yararlı olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Buradan elde edilen bilgiler, daha sonra verilecek eğitimlerin planlanmasını ve sürekli iyileştirme sürecini kolaylaştıracaktır.

#### V.4. E-öğrenme Yönteminin Avantajları

Günümüzün dinamik çevresi ile başa çıkabilmek için işletmeler **"tam zamanında eğitim"** (Çalışan bir problemle karşılaştığında, bu konuda doğru yerde ve zamanda geliştirilen eğitim çözümleri) çözümlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitimde ortaya çıkan bu yeni bakış açısı, çalışanların bilgiye ve eğitime ihtiyaç duydukları zamanda ulaşmalarına ve problemlere hemen çözüm bulmalarına olanak tanımaktadır. Elektronik öğrenme, diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında çok sayıda avantaja sahiptir. Bu avantajlar iş sonuçları üzerindeki avantajları, eğitim fonksiyonu üzerindeki avantajları ve çalışanlar üzerindeki avantajları olmak üzere üç temel kategoride ele alınabilir:

##### V.4.1. İş Sonuçları Üzerindeki Avantajları

Eğitim maliyetleri azalır. Bir e-öğrenme programının geliştirilmesi ve yönetilmesi, klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında oldukça ucuzdur. Buna ek olarak daha fazla insan aynı anda eğitilebilmekte ve böylece kişi başına eğitim maliyeti düşmektedir.

Seyahat masrafları düşer. Eğitim alan katılımcılar için seyahat ihtiyacı ortadan kalkmaktadır. Özellikle çokuluslu işletmeler gibi coğrafi olarak çok geniş bir alana yayılmış olan şirketler için e-öğrenme, maliyetlerin azaltılmasında önemli bir alternatif olmaktadır.

Çalışanların iş ortamlarından uzakta kalmaları süresi azalmıştır. Bilgisayar ve internet üzerinden sağlanan e-öğrenme uygulamaları, klasik sınıf eğitimiyle verilen bir eğitim programının yarısı ilâ üçte ikisi kadar zaman almaktadır. Ayrıca çalışanlar söz konusu eğitimlere internet yardımıyla evlerinden de ulaşabilmektedirler.

Daha fazla çalışana daha hızlı eğitim verilmekte ve sürekli değişime ayak uydurmak kolaylaşmaktadır.

Daha fazla bilgi birikimi ile donatılmış insan kaynağı, işletmelerin rekabet gücünü artırmasına yardımcı olacaktır.

##### V.4.2. Eğitim Fonksiyonu Üzerindeki Avantajları

Eğitim, çalışanlara ihtiyaç duyulduğu anda daha hızlı bir şekilde verilebilir.

Öğrenciler daha iyi bilgi ve beceri elde edeceklerdir.

Eğitim aktiviteleri içerisinde yer alan derslerin (konuların) sayısı artırılabilir. Böylece daha az zaman ve maliyetle daha fazla insanın daha fazla eğitim alması mümkün olacaktır.

Eğitim daha tutarlı hale gelmektedir. Çok sayıda kişi aynı standart eğitim programına katılmakta, eğitimcilerden kaynaklanan farklılıklar elimine edilmektedir.

E-öğrenme kapsamında içerik zenginleşmektedir. İçeriklerin geliştirilmesi ve sürekli olarak güncellenebilmesi klasik sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında çok daha ucuz ve hızlı olmaktadır.

Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) sayesinde öğrencilerin eğitim sürecindeki gelişimini takip etmek daha kolay olacaktır [28].

İnternet teknolojileri e-öğrenme programının içeriğini ve sunumunu öğrenciler açısından daha etkileyici hale getirmekte ve dolayısıyla öğrenme derecesini artırmaktadır.

##### V.4.3. Çalışanlar Üzerindeki Avantajları

Öğrenme sürecinin tüm sorumluluğunu çalışanlar almaktadır. Öğrenciler ne kadar çalışacaklarına ve ne zaman mola vereceklerine kendileri karar vermektedirler. İsterlerse önceden ele aldıkları konuları da gözden geçirebilmektedirler.

Eğitimin kalitesi, öğrencilerin neyi, nasıl, ne zaman ve nerede ve öğreneceklerine kendilerinin karar verebilmesi nedeniyle artmaktadır. Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenmektedir.

### V.5. Elektronik Öğrenme Sürecini Zorlaştıran Faktörler

E-öğrenme iş ile öğrenme arasında bir köprü oluşturmakta ve geleneksel sınıf eğitimi yaklaşımından farklı olarak çalışanların iş ortamlarında eğitim almalarını sağlamaktadır [29]. E-öğrenme projeleri farklı nedenlere bağlı olarak işletme içinde kültürel dirençle karşılaşabilmektedir.

Eğitim alan çalışanların elektronik ortamda öğrenmeye alışkın olmamaları, kültürel direnç yaratan nedenlerden biridir. Özellikle sınıf eğitimi metodu ile karşılaştırıldığında, yüz yüze iletişim eksikliği çalışanların e-öğrenmeye direnç göstermelerine yol açmaktadır. Öğrenme süreci kişiden kişiye farklılık gösteren dinamik bir süreç özelliği taşımakta, bireylerin teknolojiye yatkınlığı elektronik öğrenme yöntemine alışmalarını kolaylaştırmaktadır. Bazı şirketler mevcut kültürleri gereği e-öğrenme uygulamalarına çok hızlı bir şekilde adapte olabılırken bazı şirketlerin kültürel olarak hazırlanma sürecinden geçmeleri gerekir. Şirketin mevcut öğrenme kültürünün incelenmesi ve bu kültürün e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılması, kültürel direncin aşılmasında temel gerekliliktir. Kültürün yeniden yapılandırılmasında, şirkette eğitimin bir vakit kaybı olarak mı yoksa önemli bir aktivite olarak mı görüldüğü, çalışanların öğrenmeye istekli olup olmadığı, öğrenme ve kişisel gelişimin üst yönetim tarafından desteklenip desteklenmediği gibi sorular ön plana çıkmaktadır.

Öğrenme kültürüne katkı sağlayacak bir başka unsur da, çalışanların öğrenmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamaktır. İnternet ve intranet gibi kaynaklardan bilgi edinmek her çalışanın günlük aktivitelerinden biri olmalıdır. Çalışanlar zaman içinde kendi performanslarındaki gelişimi ve yöneticilerin bu konudaki desteğini görerek öğrenmenin önemini benimseyeceklerdir.

Şirket üst yönetiminin tam desteğinin sağlanması, elektronik öğrenme projesinin başarısında çok önemli bir diğer unsurdur. Üst düzey yönetimin e-öğrenme konusunda vizyon sahibi olması ve projeyi desteklemesi önemlidir. Bu yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerinden ilk faydalanan kişiler olmaları, uygulamanın diğer çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştıracaktır. E-öğrenme sürecinde, tepe yöneticilerinin desteği, eğitimlerin çalışanların gözünde öncelikli bir yere gelmesini sağlayacaktır.

Üst yönetimin bu yeni yaklaşımın getirisi konusunda şüpheli olması e-öğrenme projesine çok fazla maddi kaynak ayrılmamasına yol açmaktadır. E-öğrenme projesi üst yöneticilere yatırımın geri dönüşünü ifade eden somut göstergelerle açıklanmalıdır. Üst yönetimin

finansal desteği alınmadan ve gerekli yatırımlar yapılmadan e-öğrenmenin beklenen sonuçları vermesi mümkün değildir.

E-öğrenmenin teknolojik altyapısı proje için çok önemli bir faktördür ancak, zaman zaman projenin teknoloji yönü daha ağır basmakta, öğrenme yönü ihmal edilmektedir. Teknolojinin e-öğrenmede sadece bir araç olduğu ve esas hedefin öğrenme olduğu unutulmamalıdır.

Şirket içinde e-öğrenme sürecini destekleyecek bir "öğrenme kültürü" oluşturmak kısa vadede başarılabilir bir değişim değildir [30]. Bu yüzden e-öğrenme projesi başlatılmadan önce bir hazırlık aşaması olmalı, çalışanların ve üst yönetimin bu konuya bakış açıları değerlendirilmelidir. Öğrenme kültürünü değiştirmek ve elektronik öğrenme sürecini kültürün bir parçası haline getirmek kapsamlı bir "değişim yönetimi" çalışması gerektirmektedir.

## VI. SONUÇ

Kurumsal eğitim sürecinde kullanılan yöntemler eğitim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak sürekli gelişme göstermektedir. Günümüzün yaşanan yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rekabetçi avantaj kazanmak isteyen işletmeler sürekli öğrenmenin önemini farkına varmışlardır. E-öğrenme de sürekli öğrenmeyi kolaylaştıracak bir araç olarak kurumsal eğitimlerde kullanılmaya başlanmıştır.

Öğrenme süreci kişiden kişiye farklılık gösteren dinamik bir süreç olduğundan, e-öğrenme projesinin başarısı, bireylerin farklı öğrenme biçimleri olduğunun dikkate alınması ve buna uygun metodların geliştirilmesine bağlıdır. En iyi eğitim yaklaşımı, eğitimi alan bireylerin nitelikleri, işletme amaçları ve teknolojik araçlar göz önünde bulundurularak belirlenebilir.

E-öğrenme sınıf eğitimlerinin yerine geçecek bir yöntem değildir. Birçok işletme, eğitim çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek amacıyla e-öğrenme uygulamaları ile sınıf eğitimlerini birleştiren karma eğitim (Blended Learning) yaklaşımından yararlanmaktadır. Böylece her iki yöntemin avantajlı yönlerini bir araya getirmek ve yetersiz yönlerinden kaçınmak amaçlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme konusunda elektronik öğrenme yönteminden yararlanan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Elektronik öğrenmeyi işletme çapında bir eğitim stratejisinin parçası olarak değerlendiren şirketler, bu konuda başarılı sonuçlar elde etmektedirler. Ülkemiz açısından bir değerlendirme yapıldığında, e-öğrenme uygulamalarının son bir iki yıl içerisinde ortaya çıktığı görülmektedir. Özellikle

uluslararası ortaklar ile çalışan işletmelerde ve finans ve bilişim sektörü gibi sürekli eğitimin büyük önem kazandığı kuruluşlarda bu uygulamalardan sıkça yararlanıldığı görülmektedir. Kurumsal e-öğrenme konusunda büyük çaplı çalışmalardan biri, Türkiye Bankalar Birliği tarafından altyapısı hazırlanan ve yakın zamanda uygulamaya konulan ve 100.000'nin üzerinde bankacıyı eğitmeyi amaçlayan "Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Projesi"dir. Bu konuda ortaya konulan bir diğer örnek ise Koç Holding bünyesinde hayata geçirilen ve 14.000 Holding çalışanının eğitilmesini hedefleyen "Koç Holding Sanal Kampüs" uygulamasıdır.

Kurumsal e-öğrenme konusunda çalışmalar yapan diğer kuruluşlar arasında Başak Hayat Sigorta (acente eğitimlerinin online verilmesi), Pfizer İlaçları (şirket içi oryantasyon eğitimleri), Garanti Bankası ve Turkcell (MS Office ve oryantasyon eğitimleri) sayılabilir. Kurumsal olarak hayata geçirilen bu projelerin yanısıra, üniversiteler tarafından oluşturulan İnternet Destekli Uzaktan Eğitim Programları da bulunmaktadır. Bu programlardan başlıcaları Sakarya Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi gibi Yüksek Öğrenim Kurumları'nda gerçekleştirilmektedir.

Elektronik öğrenme, teknolojinin imkanlarından yararlanan birey merkezli bir eğitim modelidir ve ancak bu modeli destekleyecek bir öğrenme kültürünün varlığıyla başarılı sonuçlar alınabilir. E-öğrenme projesine başlarken kurumun öğrenme kültürü ve çalışanların öğrenme tarzlarının e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde değişmesi gerekmektedir. E-öğrenme stratejisini işletme stratejisi ile uyumlaştıran işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BARNEY, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No: 1, 1991, s.105.
- [2] PFEFFER, J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, 1994, s.15.
- [3] TWOMEY, D.F.; HARRIS, D.L., "From Strategy To Corporate Outcomes: Aligning Human Resource Management Systems With Entrepreneurial Intent", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 10, Sayı: 3/4, 2000, s.43.
- [4] BREWSTER, C. ve diğerleri, *Contemporary Human Resource Management*, Oxford University Press, Cape Town, 2000, s.23.
- [5] GORDON, E.E., "The New Knowledge Worker", *Adult Learning*, Vol. 8, No: 4, March/April 1997, s.15.
- [6] ONSTENK, J.H.A.M., "Human Resources Development and On-the-job Learning" in: MOULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O., *Corporate Training For Effective Performance*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1995, s.135.
- [7] IGBARIA, M.; TAN, M., *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, USA, 1998, s.88
- [8] DRUCKER, P.F., *Post-Capitalist Society*, Reprint Ed., Harperbusiness, USA, 1994, s.8.
- [9] QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S., "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", *Harvard Business Review*, March-April 1996, Vol. 74, No: 2, s.71.
- [10] ROFFE, I., "Innovation and Creativity in Organisations: A Review of the Implications for Training and Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No: 4/5, 1999, s.235.
- [11] GOH, S.C., "Toward A Learning Organizational: The Strategic Building Blocks", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring 1998, Vol. 63, No: 2, s.16.
- [12] SALAS, E.; BOWERS, J.A.C., "The Science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review of Psychology*, No: 52, 2001, s.472.
- [13] MULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O., "Linking Corporate Training and Effective Performance", in: MULDER, M.; NIJHOF, W.J.; BRINKERHOFF, R.O. (Editors), *Corporate Training For Effective Performance*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1994, s.1.
- [14] MILKOWICH, G.T.; BOUDREAU, J.W., *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Ed., Irwin, Chicago, 1997, s.147.
- [15] OBLINGER, D., "Will E-Business Shape the Future of Open and Distance Learning?", *Open Learning*, Vol. 16, No: 1, 2001, s.9.
- [16] ANDERSON, C., *E-Learning in Practice: Blended Solutions in Action*, IDC White Paper, 2000, s.4.
- [17] ROSENBERG, M.J., *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw Hill, USA, 2000, s.20
- [18] "Distance Learning History, Current Status, and Trends", <http://www.lbcc.cc.or.us/spoccd/dehist.html>
- [19] "Distance Learning History, Current Status, and Trends", <http://www.lbcc.cc.or.us/spoccd/dehist.html>
- [20] KOENIG, M.E.D., "Education For Knowledge Management", *Information Services and Use*, Vol. 19, No: 1, 1999, s.20.
- [21] ROSENBERG, M.J., *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw Hill, USA, 2000, s.20.



- [22] MAISE, E., **e-Learning Europe Conference**, July 2000.
- [23] ROSENBERG, Marc J., **E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**, USA: McGraw Hill, 2000, s. 28.
- [24] "What Trends Are Shaping E-Learning?", <http://www.advisor.com/Articles.nsf/aid/SMITT187>
- [25] "From E-learning to Enterprise Learning", Deloitte Research, 2001, s.1.
- [26] ANDERSON, C., **E-Learning in Practice: Blended Solutions in Action**, IDC White Paper, 2000, s.4.
- [27] "E-Learning Guidebook", [www.brandon-hall.com](http://www.brandon-hall.com)
- [28] GALAGAN, P., "14 Things CEOs Should Know About E-Learning", **Training and Development**, Vol. 55, No: 11, Nov. 2001, s.71.
- [29] ROSENBERG, M.J., **E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**, McGraw Hill, USA, 2000, s.179.
- [30] COHEN, S.L.; PAYIATAKIS, D., "E-learning: Harnessing the Hype", **Performance Improvement**, Vol. 41, No: 2, Feb. 2002, s.8.



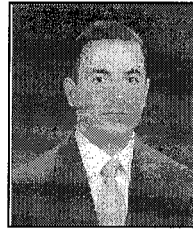
**Esra NEMLİ**

İstanbul Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12250  
[enemli@istanbul.edu.tr](mailto:enemli@istanbul.edu.tr)

Esra NEMLİ is Assistant Professor at Istanbul University. Her research areas include management and organization, human resource management, environmental management systems, and total quality management

---



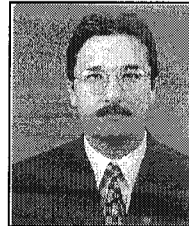
**Selim YAZICI**

İstanbul Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12250  
[selim@istanbul.edu.tr](mailto:selim@istanbul.edu.tr)

Selim YAZICI is Assistant Professor at Istanbul University. His research areas include management and organization, international management, strategic human resource management, total quality management, learning organizations, e-business, and organizational behavior

---



**Serhat YANIK**

İstanbul Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Beyazıt / İSTANBUL

+ 90 (212) 440 00 00 / 12244  
[syanik@istanbul.edu.tr](mailto:syanik@istanbul.edu.tr)

Serhat YANIK is Assistant Professor at Istanbul University. His research areas include accounting, finance, insurance practices, financial analysis, and cost accounting

---